

Collection
MENTION

Gestion & management

Organisation

JEAN-CLAUDE THOENIG

Annexe 3

Intégrer et différencier à la fois

Toute entreprise est confrontée à un *dilemme* qui n'est pas facile à résoudre. En effet, elle rassemble sous un même toit des fonctions, des activités et des métiers qui sont hétérogènes. D'une part, elle doit être à même de fonctionner de manière suffisamment intégrée pour qu'ils marchent ensemble et se coordonnent de façon satisfaisante entre eux. D'autre part, chaque fonction est en interdépendance avec des parties prenantes externes qui sont différentes les unes des autres : les ressources humaines travaillent avec des marchés du travail et sont en contact avec des organismes publics divers (inspection du travail, etc.), les financiers avec des analystes financiers et des banques, le marketing avec les distributeurs et les publicitaires, la R&D avec le monde de la recherche fondamentale, etc. Gérer ces interfaces de manière efficace suppose des façons de faire spécifiques. Or cette diversité peut être incompatible avec des règles uniformes s'appliquant à tous. Peut-on vraiment prévoir dans un budget, comme l'imposent les financiers, tous les événements qui vont survenir au cours du prochain trimestre, sauf par exemple à empêcher les chercheurs de participer à un colloque où une découverte capitale pour leurs travaux sera inopinément annoncée ? D'où la nécessité pour l'entreprise de mettre en place une différenciation suffisante entre ses fonctions, ses activités et ses métiers en termes de fonctionnement organisationnel. Une trop grande intégration coupe d'une bonne gestion des relations avec les milieux extérieurs qui comptent pour elle. Une trop grande différenciation rend l'organisation centrifuge.

Pour plus de détails, lire Lawrence P. R. et Lorsch J. W., « Differentiation and Integration in Complex Organizations », *Administrative Science Quarterly*, 12, 1967/1-30.