

Chester Irving BARNARD

(1886 – 1961)

Comment favoriser la coordination au sein d'une organisation ?

Chester Barnard était un dirigeant d'entreprise (dans le téléphone : ATT, Bell ; puis à la fondation Rockefeller).

Barnard définit l'organisation comme un système de coopération auquel les salariés adhèrent de façon variable en fonction de leurs capacités et de la perception qu'ils ont de la situation au sein de laquelle ils évoluent (« une organisation est un système d'activités ou de forces consciemment coordonnées entre deux ou plusieurs personnes »).

L'organisation formelle est constituée par les règles et relations mises en place par la direction et qui visent à définir les rôles et maîtriser les actions individuelles.

Cependant le fonctionnement réel d'une organisation ne coïncide jamais complètement avec le fonctionnement voulu.

Barnard met en évidence l'existence d'organisations informelles au sein des organisations formelles. Dans ce contexte, le rôle premier des dirigeants est de mettre en place l'ensemble des facteurs et conditions de la cohésion et de la cohérence de l'action collective pour tendre vers une finalité commune.

L'organisation apparaît ainsi comme le résultat de compromis entre les objectifs et cadres de l'organisation avec les comportements et objectifs des salariés pour parvenir à une volonté commune de coopérer.

Pour Barnard, les dirigeants ont en charge la mise en place des mécanismes de la coopération, permettant aux salariés de donner du sens à leur mission et de faire converger leurs efforts vers la réalisation des objectifs organisationnels.

Cela nécessite en particulier un système de communication basé sur la confiance condition de l'efficacité et de l'efficience. Un tel système nécessite un style de management coopératif. Il implique une ligne hiérarchique courte et nécessite de placer le salarié au centre de l'organisation.

Principal ouvrage :

The functions of the executive, 1938