

T. K. BURNS & G. M. STALKER

(1913-2001)

Quelles sont les caractéristiques d'une organisation innovante ?

Ces auteurs ont étudié dans les années 1960 une vingtaine de firmes différentes appartenant à des secteurs divers. Ils concluent à l'existence de deux types de structures :

- Le modèle **mécaniste** caractérisé par une organisation du travail fondée sur des principes tayloriens : spécialisation forte, centralisation des décisions, hiérarchie stricte s'appuyant sur une communication verticale, relations impersonnelles. Le fonctionnement de ce type d'organisation se caractérise par un recours fréquent à des règles et procédures formelles appliquées de façon stricte. L'accent est mis sur l'application des règles.
- Le modèle **organique** dans lequel la définition des rôles laisse plus d'initiative : la communication est importante et horizontale autant que verticale, les décisions sont décentralisées, chaque individu est pris en compte de façon personnalisée. Dans ce modèle, les responsabilités sont définies de façon plus souple, la hiérarchie est moins contraignante et le nombre de niveaux hiérarchiques est limité. L'accent est mis sur la mission, sur les objectifs à atteindre

Système organique et système mécaniste ne doivent pas être pris comme des catégories bien distinctes et délimitées, mais comme un instrument d'analyse qui permet de différencier les organisations, selon qu'elles se rapprochent plutôt de l'un ou de l'autre.

Le modèle mécaniste peut s'avérer efficace mais il est rigide et permet difficilement de s'adapter. Burns et Stalker ont montré que les entreprises qui avaient une structure mécaniste intervenaient plutôt dans un environnement stable et relativement simple, alors que le modèle organique correspond mieux à un environnement turbulent, c'est-à-dire à la fois complexe et changeant.

Ils ont ainsi posé les bases des théories de la **contingence** et ont été des précurseurs dans les recherches sur l'adéquation entre les structures de l'entreprise et son environnement.

Ouvrage principal

The management of innovation, 1966