

Théorie des organisations

Les configurations structurelles de Mintzberg

Ce cours vous est proposé par Audrey Portes, Assistant professor et enseignant-chercheur en Sciences de Gestion, à Montpellier Business School, et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

Préambule.....	2
Les apports de Mintzberg	2
Les 6 parties internes de l'organisation selon Mintzberg.....	4
Les 4 coalitions externes selon Mintzberg	5
Les mécanismes de coordination de Mintzberg.....	6
Coordination par les relations interpersonnelles	6
Coordination par la standardisation	6
Les paramètres de conception et le contexte de l'organisation.....	7
Les paramètres de conception selon Mintzberg.....	7
Les 5 configurations structurelles de Mintzberg	9
Conclusion	10
Références	10

Préambule

Dans ce cours de théories des organisations nous allons découvrir les **configurations structurelles de Mintzberg**. Il décrit les organisations à travers 6 parties internes et coalitions externes. Mais aussi avec des mécanismes de coordinations. Mintzberg propose finalement de différencier les organisations grâce à leurs paramètres de conception et au contexte dans lequel elles évoluent.

Nous terminerons par appréhender les **5 configurations structurelles** décrites par l'auteur.

Les apports de Mintzberg



Figure 1. Les apports de Mintzberg

Dans ses travaux, Mintzberg propose une approche intégrative. Il souhaite réaliser **une synthèse des recherches menées par ailleurs jusque-là**. Ainsi, il développe une grille de lecture qui a pour objectif d'intégrer les théories publiées avant ses propres travaux.

Il s'inspire donc de différentes écoles : taylorienne, relations humaines, école systémique, etc.

Selon lui, plusieurs types d'organisations existent et il souhaite proposer des **clés d'analyse**. En ce sens, il propose des **configurations organisationnelles** qui sont supposées retranscrire la variété des organisations existantes.

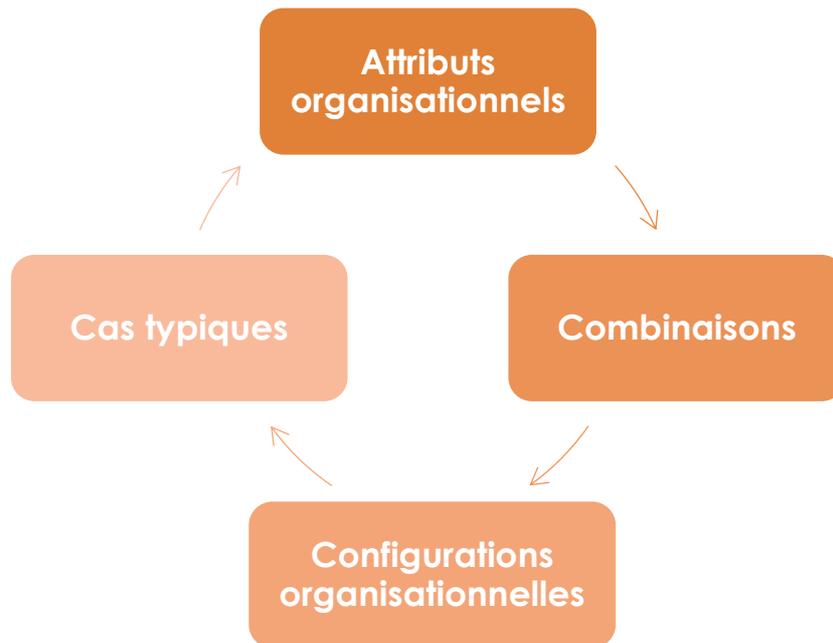


Figure 2. Les attributs organisationnels selon Mintzberg

Pour Mintzberg, la **configuration d'une organisation** va être composée d'attributs organisationnels : parties internes, mécanismes de coordination, paramètres de conception et facteurs de contingence.

Ainsi les **attributs organisationnels assemblés** créent des combinaisons particulières qui représentent des **configurations organisationnelles**.

Les configurations proposées par Mintzberg sont des simplifications de la réalité et n'ont pas pour objectif d'être des modèles qu'il faut suivre à tout prix. Il s'agit de déterminer des **cas typiques représentatifs de la diversité des organisations**.

L'intérêt réside dans le fait que chaque type d'organisation avec ses propres caractéristiques va fonctionner différemment. Il y aura alors des recommandations managériales différentes pour chaque type d'organisation.

A noter qu'il est possible qu'une organisation soit dans plusieurs configurations, on les appelle des **configurations hybrides**.

Les 6 parties internes de l'organisation selon Mintzberg

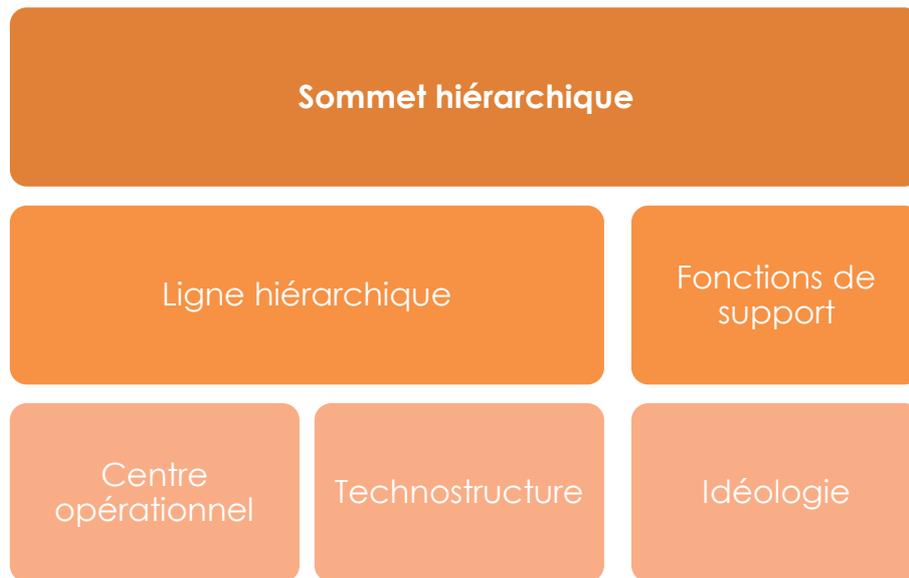


Figure 3. Les 6 parties internes de l'organisation selon Mintzberg

Selon l'auteur, chaque organisation possède 6 éléments de base qu'il s'agit d'identifier.

1. **Sommet stratégique** : les décideurs, ils créent la stratégie, assurent la coordination.
2. **Ligne hiérarchique** : représente l'autorité depuis le sommet hiérarchique jusqu'au centre opérationnel.
3. **Centre opérationnel** : membres qui créent / produisent le bien ou le service.
4. **Technostructure** : des spécialistes qui planifient, contrôlent le travail de production.
5. **Fonctions de support** : membres de l'organisation qui fournissent des services internes comme les RH, la communication, etc.
6. **Idéologie** : représente la tradition, les croyances, les valeurs de l'organisation.

Dans les organisations, ces 6 éléments existent ensemble même s'ils ne sont pas toujours matérialisés comme proposé. Le service communication peut être géré par le dirigeant lui-même dans une TPE par exemple.

Dans toutes les organisations ou presque **ces 6 parties internes sont présentes mais il existe une partie dominante** (par exemple dans une usine, ce sera la technostructure).

Les 4 coalitions externes selon Mintzberg

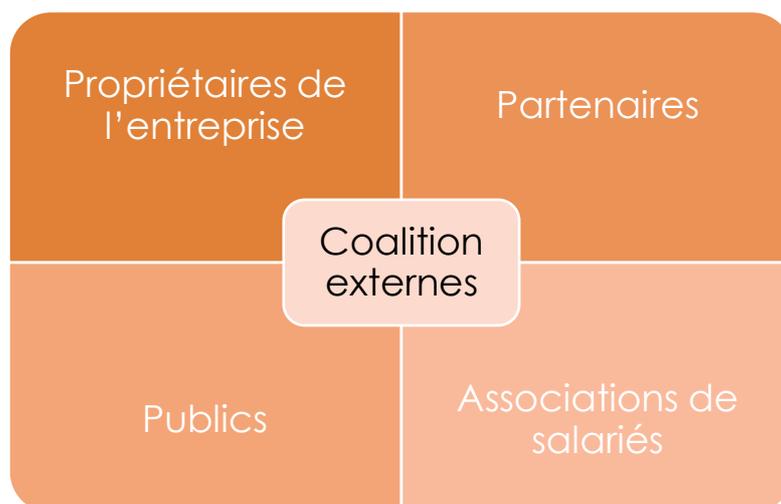


Figure 4. Les 4 coalitions externes selon Mintzberg

Les organisations sont soumises à des **coalitions externes** qui influencent le mode de gestion et les stratégies de l'organisation. Ces coalitions sont au nombre de 4 selon Mintzberg.

1. **Les propriétaires de l'entreprise, les actionnaires** : souhaitent diriger contrôler la gestion de l'organisation.
2. **Les partenaires** : fournisseurs, concurrents.
3. **Les associations de salariés** : syndicats, recherchent l'amélioration des conditions de travail des employés.
4. **Les publics** : mouvements citoyens, pouvoirs publics, etc.

Les mécanismes de coordination de Mintzberg

Tableau 1. Les mécanismes de coordination selon Mintzberg

6 moyens de coordonner	
Coordination par les relations interpersonnelles	Ajustement mutuel
	Supervision directe
Coordination par la standardisation	Standardisation par les procédés
	Standardisation par les résultats
	Standardisation par les qualifications
	Standardisation par les normes

Au sein des organisations, il existe la plupart du temps une **division de l'activité**. Chaque membre a ses fonctions et il est donc nécessaire d'avoir une coordination entre les membres.

Selon Mintzberg, il existe 6 moyens de coordonner qui sont classifiés dans deux catégories différentes : **la coordination par les relations interpersonnelles et la coordination par la standardisation**.

Coordination par les relations interpersonnelles

- Avec l'ajustement mutuel (relations informelles entre les individus)
- Avec la supervision directe (ordres et instructions hiérarchiques)

Coordination par la standardisation

- Standardisation par les procédés (modes opératoires stables)
- Standardisation par les résultats (objectifs spécifiques pour chaque unité ou individu)
- Standardisation par les qualifications (des façons de faire communes)
- Standardisation par les normes (normes et valeurs qui vont instaurer le comportement)

L'ensemble de ces mécanismes existent au sein d'une organisation mais l'un d'entre eux sera dominant par rapport aux autres (comme pour les 6 parties internes vues précédemment).

Par exemple, pour un centre d'appel il y a une standardisation par les procédés (script très précis à suivre).

Les paramètres de conception et le contexte de l'organisation

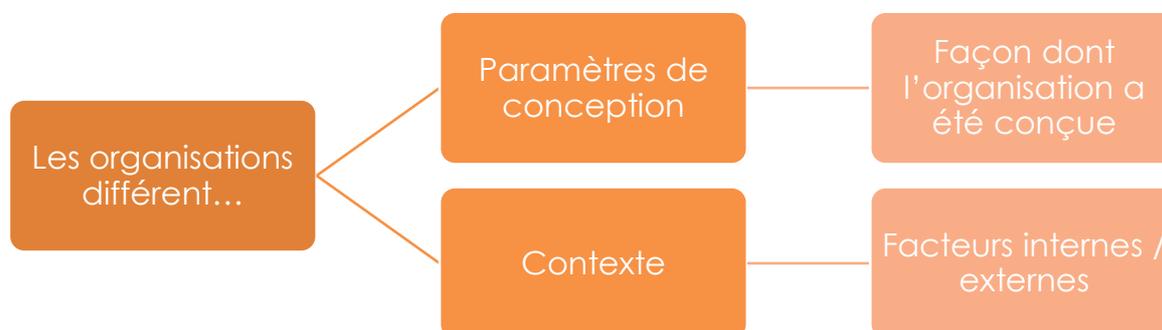


Figure 5. Les paramètres de conception et le contexte de l'organisation

Selon Mintzberg, les organisations sont également différentes en fonction de leurs **paramètres de conception**, c'est-à-dire la façon dont elles ont été conçues ; et en fonction des contextes dans lesquels elles évoluent.

Pour les paramètres de conception, on s'intéresse au niveau de spécialisation du travail au sein de l'organisation, du degré de centralisation des décisions, etc.

Pour le **contexte**, Mintzberg se base sur les travaux de la contingence structurelle et utilise les quatre facteurs internes (âge, taille, technologie, stratégie) ainsi que les facteurs de contingence externes pour indiquer qu'en fonction de ce contexte, les organisations évoluent différemment.

Les paramètres de conception selon Mintzberg



Figure 6. Les paramètres de conception selon Mintzberg

Mintzberg définit les paramètres de conception en fonction de 9 éléments :

- **Spécialisation du travail** : nombre de tâches pour qualifier un travail et contrôle de ces tâches.
- **Formalisation du comportement** : standardisation des procédés, descriptions du travail, des règles.
- **Formation** : utilisation de programmes d'instruction formalisés, permet de standardiser des qualifications, des connaissances.
- **Endoctrinement** : répond à des besoins idéologiques liés à l'organisation.
- **Regroupements en unités** : par fonction, par marché.
- **Taille des unités de travail**
- **Système de planification et contrôle** : surtout développé au sein des grandes organisations.
- **Mécanismes de liaison** : favorisent les échanges d'information pour un fonctionnement coordonné.
- **Décentralisation** : question de la diffusion du pouvoir / prise de décision.

Les 5 configurations structurelles de Mintzberg

En fonction des **4 parties internes de l'organisation**, des mécanismes de coordination, des paramètres de conception, des éléments de contexte, Mintzberg définit une **typologie d'organisations**. Il définit donc **5 configurations de base**.

Une combinaison spécifique d'attributs organisationnel va créer des configurations structurelles.

1. **Organisation entrepreneuriale** : autorité d'un leader, vision stratégique d'un dirigeant, structure petite ou moyenne, environnement dynamique et concurrentiel, centralisation.
2. **Organisation mécaniste** : cherche à rendre tout prévisible, procédures formalisées travail spécialisé, environnement stable, contrôle fort par les actionnaires, productions de biens et services de masse, économies d'échelle.
3. **Organisation divisionnelle** : structuration par division basée sur le marché, adapté pour les marchés diversifiés, pour les produits et services.
4. **Organisation professionnelle** : décentralisée, environnement complexe mais stable, davantage de démocratie, autonomie.
5. **Organisation innovatrice** : organisation fluide, décentralisée, organisation jeune, instable, capacité d'apprentissage des dirigeants.

On peut ajouter à ces configurations : **l'organisation missionnaire** qui repose sur les croyances et les valeurs (associations culturelle) et **l'organisation politisée** (gouvernée par des jeux de pouvoir, sans hiérarchie propre).



Figure 7. Les 5 configurations de base selon Mintzberg

Conclusion



Figure 8. Le travail de synthèse de Mintzberg

Mintzberg propose donc d'intégrer des relations entre différents facteurs de contingence (âge, taille, etc.) et la structure de l'organisation.

Il s'inscrit dans une **approche systémique** puisqu'il considère l'organisation comme un tout, qui représente plus que chacune des parties ajoutées individuellement.

Il est parfois difficile de classer une organisation dans une configuration type, il y a souvent **hybridation**. En d'autres termes, la plupart du temps plusieurs configurations sont nécessaires pour classer au mieux une organisation.

Mintzberg a été le seul à essayer de réaliser ce travail de synthèse sur les organisations.

Références

Mémento, Théorie des organisations, Sophie Landrieux-Kartochian, Gualino, 5ème édition.

Les essentiels du sup, théorie des organisations, Thierry Colin, Benoît Grasser et Amédée Pedon, Vuibert Management des organisations, Jean Michel Plane, 5eme édition, Dunod.

Les topos, Théorie des organisations, Jean Michel Plane, 5ème édition, Dunod.

Théorie des organisations, Pascale De Rozario et Yvon Pesqueux, Pearson.

Théorie des organisations, Alain Desreumaux, 3ème édition, Les essentiels de la gestion, edition EMS Management et société.

Comment citer ce cours ?

Théorie des organisations, Audrey Portes, AUNEGe (<http://aunege.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

Figures

Figure 1. Les apports de Mintzberg.....	2
Figure 2. Les attributs organisationnels selon Mintzberg	3
Figure 3. Les 6 parties internes de l'organisation selon Mintzberg	4
Figure 4. Les 4 coalitions externes selon Mintzberg	5
Figure 5. Les paramètres de conception et le contexte de l'organisation.....	7
Figure 6. Les paramètres de conception selon Mintzberg	7
Figure 7. Les 5 configurations de base selon Mintzberg	9
Figure 8. le travail de synthèse de Mintzberg.....	10

Tableaux

Tableau 1. Les mécanismes de coordination selon Mintzberg	6
---	---