

THÉORIES DES ORGANISATIONS

DOSSIER III : PRISE EN COMPTE DU CONTEXTE INTERNE ET EXTERNE INFLUANT SUR LA STRUCTURE DE L'ORGANISATION

FICHE I : LES STRUCTURES D'ORGANISATION 3

- I. - Ce qui caractérise une structure d'organisation..... 3*
- II. - Comment se présente la structure : les types..... 4*

FICHE II : LES FACTEURS DÉTERMINANT LA STRUCTURE 7

- I. - Les facteurs de contingence interne..... 7*
- II. - Le facteur de contingence externe : l'environnement 11*
- III. - Les facteurs de contingence selon Mintzberg..... 13*

FICHE III : LES CONFIGURATIONS STRUCTURELLES SELON MINTZBERG 15

- I. - L'organisation selon Mintzberg..... 15*
- II. - Exposé des configurations structurelles 17*
- III. - Liens avec les facteurs de contingence..... 18*
- IV. - Représentations graphiques des 7 configurations..... 19*
- V. - Les mécanismes de coordination selon Mintzberg..... 20*

FICHE I : LES STRUCTURES D'ORGANISATION

I. - Ce qui caractérise une structure d'organisation

1. - La spécialisation des tâches ou des activités

Il s'agit de diviser le travail (cf. Taylor) mais également de différencier les activités selon des critères variés.

a. - La division du travail

- horizontale : Elle vise à améliorer la productivité en spécialisant les tâches de même niveau hiérarchique
- verticale : Elle vise à maîtriser le fonctionnement de l'organisation en distinguant le travail lui-même et l'administration de celui-ci par l'instauration d'une hiérarchie (autorité, subordination).

b. - Le découpage en activités - Différenciation

Il peut prendre différentes formes : fonctionnelle ; géographique ; par filière ; etc.

2. - La coordination : de quelle façon ?

Le fait de spécialiser implique l'obligation de coordonner. Celle-ci peut s'effectuer de différentes façons (cf. ci-dessous, l'analyse de Mintzberg).

Spécialisation —————> Différenciation —————> Coordination

Les 6 modes de coordination selon Mintzberg (1982)

Pendant le travail... La coordination du travail est assurée par :		
<i>Relations inter-personnelles</i>	1. l'ajustement mutuel	communication informelle
	2. la supervision directe	par la personne responsable du travail des autres
Avant le travail... La coordination du travail est assurée par <i>la standardisation</i>		
<i>Formalisation</i>	3. des procédés	définition ou programmation du travail
	4. des résultats	définition du résultat à atteindre
<i>Représentations mentales</i>	5. des qualifications	spécification de la formation des exécutants du travail
	6. des normes	Données, croyances partagées par les membres de l'organisation

Continuité logique

complexité croissante ==> Ajustement mutuel ==> Supervision ==> Standardisation

3. - La formalisation

Elle est la condition nécessaire de la standardisation des procédures (ou processus) : *afin d'opérer le contrôle des comportements des salariés, l'entreprise définit ceux-ci.*

L'entreprise peut recourir à différentes formes de formalisation mais qui aboutissent toujours à définir : **Qui ? Quoi ? Quand ? Où ? Comment ?**

Ainsi, elle peut formaliser :

- **les postes** de travail, en définissant les attributions du titulaire, l'ordre des tâches ;
- **les flux** de travail, en précisant contenu et modalités d'exécution ;
- **les actions**, en constituant un cahier de procédures.

II. - Comment se présente la structure : les types

Deux questions se posent à l'organisation :

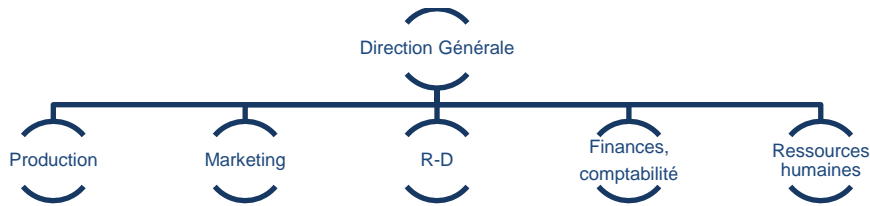
- **Quel doit être le degré de différenciation** entre les fonctions et/ou les activités ?
- **Quels sont les mécanismes de coordination et de liaison à prévoir ?**
(*Comment et à quel niveau doit être faite l'intégration des fonctions différenciées*)

Trois principaux types de structure (auxquels, plus récemment, s'est ajouté un quatrième) tentent d'y apporter réponse.

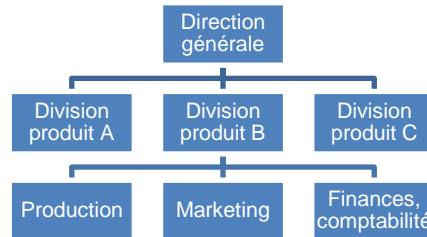
cf. page suivante

Structure	fonctionnelle	divisionnelle	matricielle
Le découpage se fait :	par fonctions <ul style="list-style-type: none"> découpage horizontal spécialisation des activités (cf. Fayol : technique, commerciale, financière, sécurité, comptable, administrative) 	par unités autonomes définies par domaines d'activités stratégiques <ul style="list-style-type: none"> par activité par zone géographique par famille de produits 	selon deux critères couplés <ul style="list-style-type: none"> fonctions/produits produits/régions
La spécialisation se fait : <i>(Chronologie de développement)</i>	<ul style="list-style-type: none"> d'abord par la spécialisation des fonctions opérationnelles (<i>acheter, produire, vendre</i>) puis pour les fonctions non-opérationnelles (<i>finances, RH, Mktg, etc.</i>) 		
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> la structure est simple, claire, centralisée les domaines de compétences et les responsabilités sont bien définis le commandement est unique 	Ce découpage favorise : <ul style="list-style-type: none"> l'innovation, par la concentration des moyens et compétences par division facilite l'adaptation car la réflexion stratégique a lieu par division facilite la mesure des performances 	Ce découpage : <ul style="list-style-type: none"> favorise l'adaptation et innovation par la suppression des cloisonnements améliore l'allocation des moyens et l'utilisation des compétences développe la circulation de l'information
Limites	Du fait de la centralisation : <ul style="list-style-type: none"> formalisation importante et procédures suscitent de la rigidité Il peut arriver que les fonctions accordent plus d'importance à leurs buts qu'à ceux de l'organisation (cf. Max Weber) 	<ul style="list-style-type: none"> un seul critère de division peut être insuffisant les possibilités d'économie d'échelle sont limitées (<i>risque de devoir multiplier des services : comptabilité, administration...</i>) Une éventuelle concurrence interne entre divisions peut freiner la transmission des compétences et techniques et donc l'innovation la coordination est plus difficile à assurer 	<ul style="list-style-type: none"> l'unité de commandement est perdue et du fait de la dualité, le pouvoir est toujours à la recherche de son équilibre la complexité de la structure rend son application difficile la nécessaire multiplication des communications occasionne des pertes de temps.
Conditions d'application (contexte)	<ul style="list-style-type: none"> environnement stable taille moyenne d'entreprise diversification limitée des produits 	<ul style="list-style-type: none"> Diversification des produits, activité, marchés 	Cette structure est moins employée que les deux autres (<i>généralement un des critères de découpage devient dominant</i>)

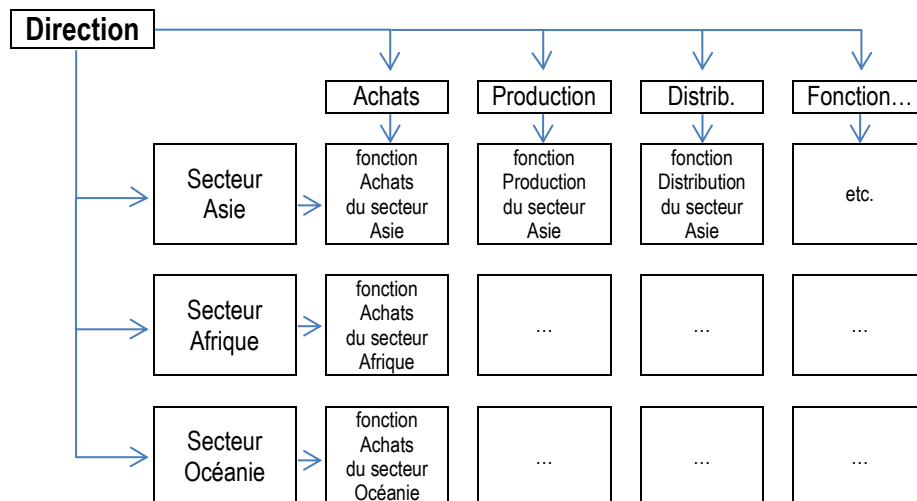
1. - La structure fonctionnelle



2. - La structure divisionnelle

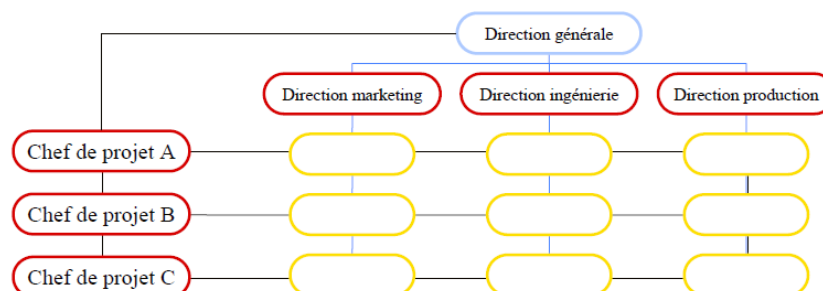


3. - La structure matricielle



4. - La structure par projet

L'environnement étant d'un dynamisme croissant, la taille des projets grandissant et ceux-ci se succédant rapidement, des entreprises se sont structurées plus souples, de façon particulière. Dans une structure transversale, on fait alors, durant le temps du projet, travailler des individus et/ou des unités en dehors de la ligne hiérarchique habituelle.



FICHE II : LES FACTEURS DÉTERMINANT LA STRUCTURE

À partir des années 1960 différentes études tentèrent d'identifier les variables déterminant l'organisation. Dans ce contexte apparurent **les théories de la contingence** (se traduisant notamment par l'abandon du « one best way » taylorien). Il n'y a pas un modèle unique, meilleur que les autres : différents modes d'organisation sont possibles et non-exclusifs les uns des autres.

Le choix pour une organisation d'un type de structure dépend d'un ensemble de variables (la structure est « contingente »). Les évolutions de ces variables font évoluer la structure de l'organisation. Les facteurs de contingence sont des caractéristiques évolutives qui influencent les décisions, les actions et le management des entreprises.

Le niveau de performance de l'organisation dépendra de l'adéquation entre sa structure et les variables de son contexte, interne et externe.

I. - Les facteurs de contingence interne¹

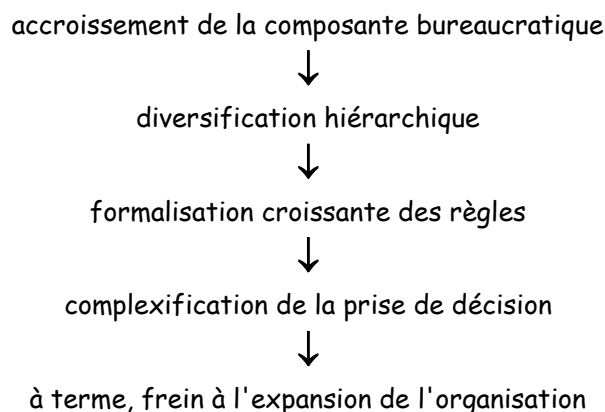
1. - Le facteur « taille de l'organisation »

a. - Taille et bureaucratie (Parkinson² - 1958)

La composante bureaucratique augmente plus vite que la taille des entreprises.

Les lois humoristiques de Parkinson expliquent la taille croissante des organisations :

- Tout travail tend à se dilater pour remplir tout le temps disponible.
- Tout responsable souhaite multiplier ses subordonnés, non ses rivaux.
- Les responsables se donnent mutuellement du travail.



¹ **Contingent** : qui peut se produire ou non (du latin « contingere » : arriver par hasard)

² **Cyril Northcote Parkinson** - écrivain britannique (1909-1993) a été officier à l'état-major général durant la deuxième guerre mondiale puis professeur à l'université de Californie et président d'honneur de l'université d'Alabama. A rédigé une soixantaine d'essais, dont L'Évolution de la pensée politique (1957). Dans « Les Lois de Parkinson » (1958), il effectue une analyse sarcastique de la bureaucratie et connaît alors un succès mondial. (Ooreka, nov. 2018)

b. - Taille et encadrement (Blau, 1971)

Blau¹ met en évidence une liaison entre la taille d'une organisation et son personnel d'encadrement. Il constate :

1°- que la croissance de l'entreprise entraîne une augmentation du personnel d'encadrement ;

2°- mais que, du fait d'économies d'échelle, le ratio :

effectif d'encadrement/ effectif total
--

est plus petit dans les grandes organisations que dans les petites ;

3°- que la différenciation augmente (*toutefois moins que proportionnellement*) avec la taille de l'organisation (*nombre d'établissements, qualifications, niveaux hiérarchiques, etc.*).

La taille est un facteur prédictif majeur de la structuration des entreprises.

2. - le facteur « technologie de l'organisation »

a. - Joan Woodward (1958 et 1965)

Joan Woodward² collecta les données de cent entreprises industrielles anglaises entre 1953 et 1957.

L'analyse ne faisait ressortir aucun lien significatif entre structure et rentabilité des entreprises *sauf si ces dernières étaient regroupées selon leur complexité et leur technologie.*

Ainsi, J. Woodward mit en évidence:

- que technologie et structure de l'organisation sont liées ;
- que les entreprises sont les plus performantes lorsqu'elles adoptent les caractéristiques moyennes d'organisation propres à la nature de leur technologie ;
- que la structure « organique » convient mieux que la structure « mécaniste » aux entreprises dont la production est à l'unité ou par petites séries ou encore en continu ;
- que la structure « mécaniste » convient mieux aux entreprises de production de masse.

cf. page suivante

¹ **Peter Michael Blau** - sociologue américain d'origine autrichienne (1918, Vienne – 2002, New York). A élaboré une théorie générale des organisations.

² **Joan Woodward** (1916-1971) - universitaire britannique, chercheuse en sociologie des organisations, plus particulièrement sur le thème des liens entre technologies, systèmes de production et structures organisationnelles.

Synthèse des observations de J. Woodward à propos des liens entre technologie et structure

Production	unitaire/ petites séries	en masse/ en grande série	en continu
Secteurs (entreprises observées)	Activités artisanales, fabrication de prototypes	Construction automobile, Métallurgie	Raffinerie, Collecte et gestion des déchets
Complexité technique	Faible	Moyenne	Élevée
Structure générale ¹	Organique (a)	Mécaniste (b)	Organique (a)
Niveaux hiérarchiques	peu nombreux	supervision d'un effectif important	nombreux
Formalisation	faible	élevée (méthodes et produits sont standardisés)	faible
Centralisation	faible	élevée	faible
Organisation	petits groupes	personnel d'exécution important, peu qualifié	petits groupes
Fonction principale	Développement	Production	Mercatique

- (a) - Les **structures organiques** sont adaptées à un environnement instable car, flexibles et adaptatives, elles sont basées sur des communications horizontales. L'autorité repose sur l'expertise et la connaissance.

Les postes de travail n'impliquent pas de méthodes, ni de responsabilités ou pouvoirs définis (*pas de frontières précises entre les fonctions car en permanence redéfinies*)

- (b) Les **structures mécanistes** sont adaptées à un environnement stable car complexes, formalisées et centralisées, elles fonctionnent de manière routinière. Le travail est rationalisé, les statuts et les qualifications sont rigides. Elles veulent imiter une « machine bien huilée ». la priorité est d'être efficace dans un contexte stable.

On reprocha à J. Woodward le caractère restrictif de son échantillon, lequel était composé uniquement de petites et moyennes entreprises industrielles.

¹ Sur les structures organiques et mécanistes, voir également, *infra*, II, 1- : Burns et Stalker

b. - Le classement de Thompson

La typologie de Woodward fut améliorée par J. Thompson¹ en 1967 qui distingua trois technologies :

- linéaires (*production de masse*)
- médiatrices (*services*)
- intensives (*notamment production en petites séries ou à l'unité - pas de standardisation*)

Technologie	linéaire	médiatrice	intensive
Production	de masse ou en continu	services	unitaire ou de petites séries
Processus	linéaires standardisés	standardisés	NON standardisés
Intrants et extrants	standardisés	NON standardisés	NON standardisés

c. - Variabilité des tâches et capacité à analyser les tâches - Perrow (1972)

L'apport de Perrow² consista :

- à montrer que la technologie peut induire de l'incertitude dans l'organisation, (complicant ainsi la structuration) du fait de la variabilité des tâches - Dans une procédure, des exceptions peuvent se présenter (cas particuliers, incidents techniques...) ;
- à souligner l'importance de la capacité (plus ou moins grande) à analyser les tâches et ainsi à résoudre les problèmes uniquement à l'aide des procédures instaurées ;
- en conséquence, que l'état de la technologie de l'organisation dépend de ces deux facteurs :

La technologie de l'organisation selon la capacité à analyser les tâches		la variabilité des tâches	
		faible	élevée
la capacité à analyser les tâches	faible	artisanale	non routinière
	élevée	routinière	d'ingénierie

¹ **James David Thompson** (1920-1973) – Sociologue américain, publia « *Organizations in Action* » (1967), étude pluridisciplinaire du comportement des organisations complexes en tant qu'entités.

² **Charles B. Perrow** (1925-) - Sociologue et professeur à Yale et Stanford.

3. - Le facteur « stratégie de l'organisation » (Chandler - 1962)

Chandler¹ a expliqué le nombre croissant de structures divisionnelles dans les grandes entreprises américaines par le développement de stratégies de croissance et de diversification. On peut noter que :

- En 1950, 20% des grandes entreprises américaines sont décentralisées
- En 1970, 80% >>>

Il faut noter l'influence inverse également : de la structure sur la stratégie. En effet, la structure a un effet sur la perception de son environnement. Cela explique que les entreprises aillent facilement vers ce qu'elles savent faire le mieux, faisant fi de l'évolution des marchés (*pas de remise en question*).

II. - Le facteur de contingence externe : l'environnement²

1. - L'environnement est variable (Burns³ et Stalker)

La variabilité de l'environnement s'exprime par le taux de changement de la technologie employée et du marché. Burns et Stalker distinguent :

- les structures mécanistes adaptées aux environnements stables ;
- les structures organiques, flexibles et adaptables, pour les environnements dynamiques.

Environnement	de : stable	à : évolutif
Structure	mécaniste	organique
degré de centralisation	fort	faible
différenciation et standardisation des tâches	forte	faible
Structure de contrôle et de communication	hiérarchique	en réseau
Objets de respect et considération au sein de l'organisation	la hiérarchie	les compétences personnelles
Loyauté exprimée envers	l'organisation	le groupe et ses projets

¹ **Alfred DuPont Chandler, Jr.** (1918, Guyencourt, Delaware - 2007, Massachusetts) - Historien de l'économie américaine. S'est intéressé particulièrement à la gestion des grandes entreprises américaines. Souvent qualifié d'« historien des affaires ».

² L'environnement n'est pas l'organisation mais ce qui est en relation avec elle.

³ Thomas Burns, Fellow of the British Academy, (1913-2001) – Sociologue, fondateur du département de sociologie à l'université d'Edinburgh. Auteur, avec G.M. Stalker, autre sociologue, de *The management of innovation*, 1966

2. - L'environnement est complexe et incertain (Lawrence et Lorsch¹)

Paul Lawrence et Jay Lorsch² développent l'analyse des liens entre organisation et environnement.

Les facteurs ci-dessous...	occasionnent de...	ce qui a une incidence sur...
Taux de changement de l'environnement	l'incertitude	la différenciation l'intégration
Degré de certitude de l'information		
Délai d'obtention du résultat des décisions		

Ils notent que parmi les départements organisationnels opérant dans des domaines stables, ceux qui sont efficaces sont fortement structurés.

Confrontées à un environnement diversifié et en mouvement « les organisations doivent être très fortement différenciées et hautement intégrées. »

Exemple d'une entreprise textile

Elle comprend différentes unités : conception, production, finance, commerce, etc.

Chaque partie est concernée par une partie de l'environnement global, par exemple :

- la conception est concernée par la mode, les goûts de la clientèle, la nouveauté des matières...
- la finance est concernée par les cours des devises, des matières premières, des actions...

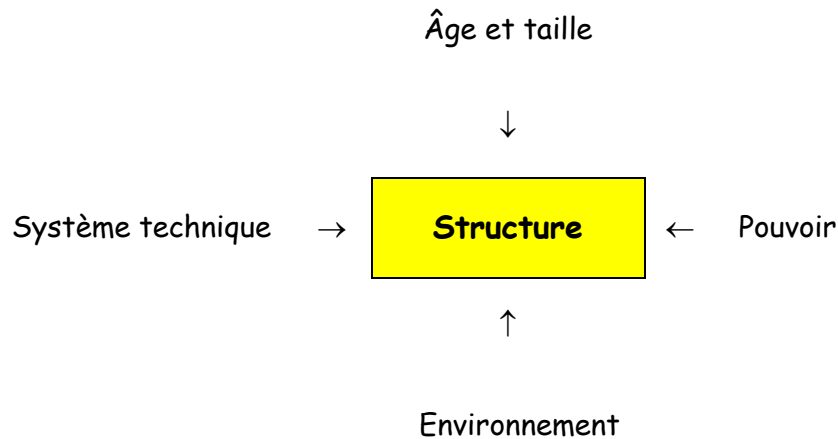
Des différences d'attitude à l'égard de l'environnement peuvent faire éclater l'organisation.

➡➡➡ Il faut donc développer des mécanismes intégrateurs : *l'intégration est la qualité de la collaboration entre départements pour satisfaire les demandes de l'environnement.*

¹ En 1967, paraît leur ouvrage « Adapter les structures de l'entreprise »

² Paul R. Lawrence (1922-2011) – Sociologue américain, professeur en « Comportement des organisations », Harvard - Jay W. Lorsch (1932-) – Théoricien des organisations, professeur en « Relations humaines », Harvard.

III. - Les facteurs de contingence selon Mintzberg¹



Facteurs de contingence	Conséquences	
Âge/taille	Dans la PME : – esprit maison – savoir-faire – traditions	Dans la grande entreprise : – structure élaborée, complexe – tâches formalisées – processus standardisés
Système technique	– Plus il est régulé, plus le travail opérationnel est formalisé – Plus il est complexe plus la logistique est élaborée et qualifiée – Plus le centre opérationnel est automatisé plus la structure bureaucratique évolue vers l'organique	
Environnement	– Plus il est dynamique plus la structure est organique – Plus il est complexe plus la structure est décentralisée – Plus les marchés sont diversifiés plus la division est grande	
Pouvoir	– Plus le contrôle externe est fort, plus la structure est centralisée et formalisée – Une coalition externe divisée tend à créer une coalition interne politisée Il y a en matière d'organisation, des effets de mode	

¹ Éléments biographiques en fiche III

FICHE III : LES CONFIGURATIONS STRUCTURELLES SELON MINTZBERG

I. - L'organisation selon Mintzberg

Henry Mintzberg (né le 02-09-1939 à Montréal), ingénieur, obtient un doctorat à la Sloan School Management du MIT¹ aux États-Unis. Il a enseigné, notamment, dans plusieurs universités françaises.

Mintzberg ne considère pas l'organisation pas comme composée de services (individus, fonctions, etc.) ayant des liens hiérarchiques ou fonctionnels mais **comme un assemblage de différentes parties (1) échangeant différents flux (2).**

1. - Six parties

le centre opérationnel	opérateurs qui effectuent la production des biens et services	Appro., production, distribution
la ligne hiérarchique	courroie de transmission entre le centre opérationnel et le sommet stratégique	Managers assurant la supervision de leurs subordonnés et transmettant les directives
le sommet stratégique	direction et état-major qui définissent la stratégie, les grandes orientations de l'entreprise	Président, C.A., CO. DIR ²
le groupe de support logistique	services qui assurent des fonctions qui ne concourent pas directement à la production (<i>par exemple, la logistique</i>)	Ne contribue pas à la standardisation. <i>Ex : Rech/dvlp, rel. pub., cafeteria, conseil juridique</i>
la technostructure	analystes qui planifient, organisent, contrôlent mais sans autorité formelle	Contribue à la standardisation. <i>Ex : Bureau des méth., formation, contr</i>
une idéologie	croyances, valeurs, traditions, comportements, culture, partagés par les membres de l'organisation	confère une identité culturelle à l'organisation

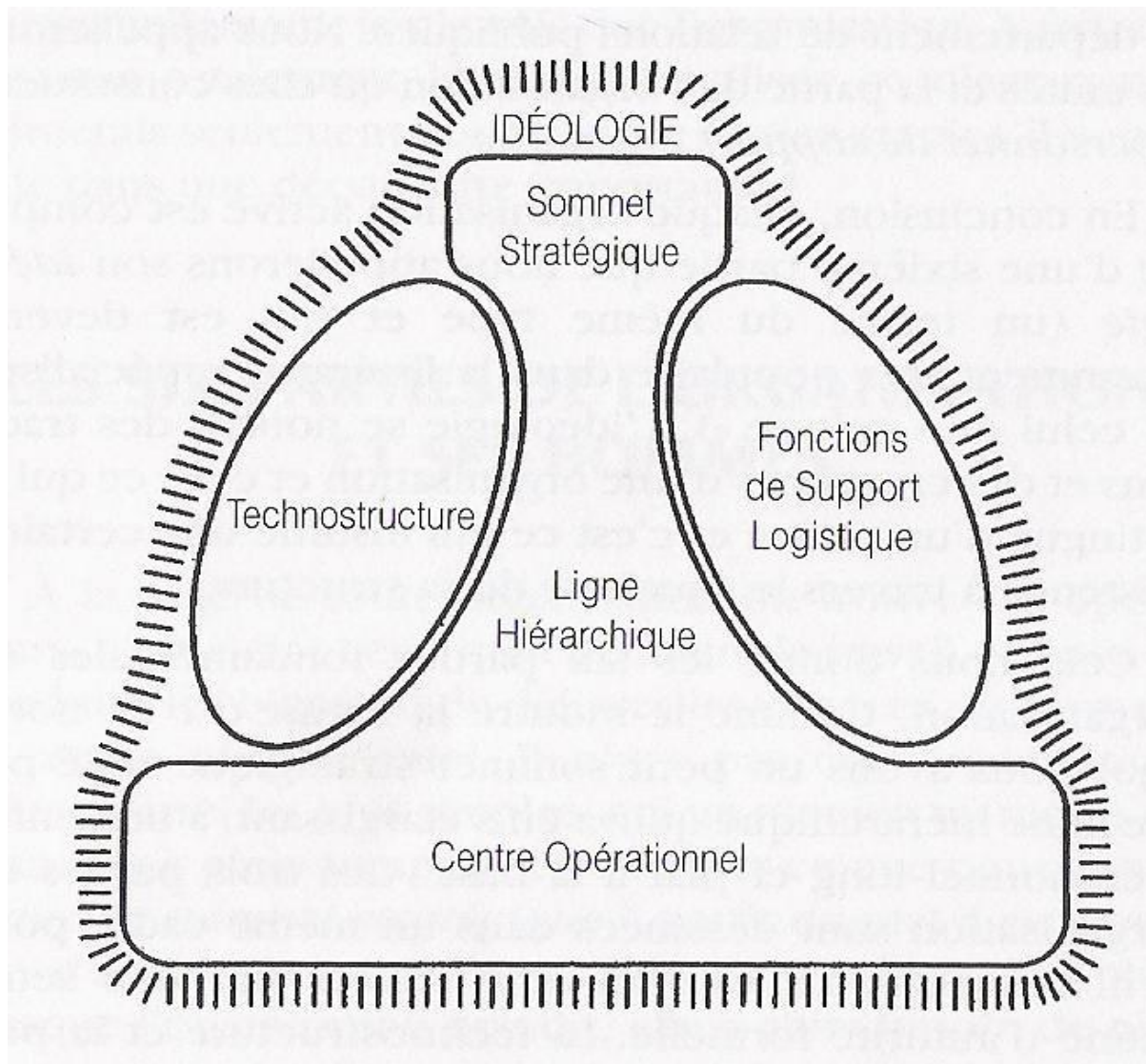
2. - Cinq flux

- les flux d'autorité formelle qui permettent la supervision ;
- les flux régulés du travail, des informations, des décisions ;
- les flux informels de communication ;
- les flux horizontaux entre groupes de travail ;
- les flux de décisions ad hoc (*qui conviennent en fonction du contexte*).

¹ Massachusetts Institute of Technology

² Conseil d'Administration, Comité de Direction

Mintzberg schématise sa conception de la structure des organisations dans la représentation suivante :



II. - Exposé des configurations structurelles

Mintzberg (Le management, voyage au cœur des organisations)

Configuration de la structure de l'organisation	Coordination par :	Partie-clef	structure	Type d'entreprise ou organisation
			environnement	

entrepreneuriale	a. - Supervision directe	Sommet stratégique	simple, flexible, centralisée	petite
			simple et dynamique	
mécaniste	b. - Standardisation des procédés	Technostructure	bureaucratique avec div. du travail et contrôle	grande et ancienne
			stable	
divisionnalisée	c. - Standardisation des résultats	Ligne hiérarchique	div. autonomes, contrôle des performances	grande et ancienne
			diversification des marchés	
professionnelle	d. - Standardisation des qualifications	Centre opérationnel	bureaucr. décentralisée	à technologie simple
			complexe et stable	
innovatrice (ou adhocratie)	e. - Ajustement mutuel	Fonctions de support	souple, décentral. limitée, jeune, petite taille	secteurs technologiques de pointe
			complexe et dynamique	

Configurations complémentaires

missionnaire	Standardisation des normes	croyances, culture, idéologie communes	petites unités décentralisées	Monastère <i>Mintzberg n'a pas observé d'entreprise fonctionnant ainsi</i>
			relativement ignoré	
politisée	pas de coordination (Chacun tente d'imposer son point de vue en usant de son pouvoir)	Pas de hiérarchie	non descriptible sous forme de structure	l'assemblée nationale
			jeux politiques	

- a- Hiérarchie classique : communication de consignes orales ou écrites
- b- Exemples : conducteur de train, ouvrier de la chaîne de montage
- c- Obligations de résultats déterminés par la techno-structure
- d- On spécifie la formation de celui qui effectue le travail : l'enseignant, le fonctionnaire. Le travail demande une grande autonomie ; l'aboutissement est difficile à préciser d'avance.
- e- C'est le mécanisme le plus simple : communication informelle.

III. - Liens avec les facteurs de contingence

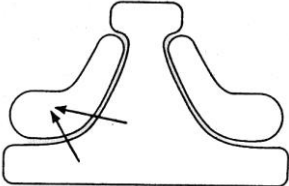
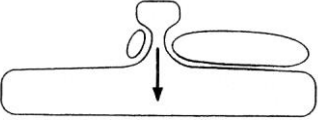
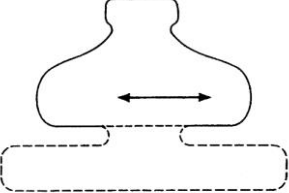
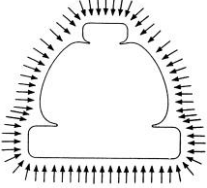
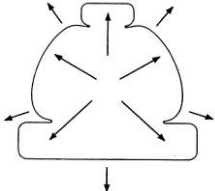
D'après Mintzberg (Le management, voyage au cœur des organisations)

Configuration	entrepre- neuriale simple	bureau- cr. mécaniste	bureau- cr. profession- nelle	division- nalisée	adhocratie
----------------------	--	--------------------------------------	--	------------------------------	-------------------

Âge	jeune	ancienne	variable	âgée	jeune
Taille	petite	grande	variable	grande	petite
Technologie	non élaborée	régulation non automatisée	non élaborée	divisible	élaborée, souvent automatisée
Environnement	simple, dynamique	simple, stable	complexe et stable	marchés diversifiés	complexe et dynamique

Précisions	PME jeune entreprise	Standardisation des procédés postes spécialisés faibles niveaux de compétence division du travail maximale	fondée sur des compétences qui se substituent à l'autorité hiérarchique standardisation des qualifications environnement complexe et stable avantage de la démocratie mais problème de coordination	Grandes entreprises industrielles, grandes universités, administrations Les unités sont définies sur la base des produits, des marchés La structure, coûteuse à gérer, décourage l'innovation	Structure des entreprises à technologie de pointe faisant appel à des individus très qualifiés (cf aéronautique, conseil...)
-------------------	-------------------------	---	--	---	--

IV. - Représentations graphiques des 7 configurations

	<p>L'entreprise est de petite taille. L'entrepreneur (sommet stratégique) y joue un rôle privilégié. La structure est simple et informelle ce qui lui offre une bonne capacité d'adaptation. Exemple : PME-PMI.</p>
	<p>Elle est efficace dans un environnement simple et stable. elle se caractérise par une grande taille où le travail est rationalisé et exécuté selon des procédures standardisées. Ces procédures sont élaborées par des experts et spécialistes. C'est pourquoi les fonctions de support et la technostructure y ont une place prépondérante. Exemple : entreprise de production de masse, administrations publiques.</p>
	<p>L'environnement est stable mais complexe. L'organisation est décentralisée. Elle laisse un maximum d'autonomie aux salariés. Le sommet stratégique se contente de donner des grandes lignes d'action. Pour assurer la coordination entre les membres de la base opérationnelle, la fonction support est très développée. Exemple : les entreprises de service.</p>
	<p>L'entreprise atteint une grande taille et divise sa structure en fonction des marchés afin de réaliser des économies d'échelle. Chaque division dispose d'une certaine autonomie et se compose d'une mini structure classique. Les fonctions de support sont essentielles car elles assurent la coordination entre les divisions. Chaque responsable de division applique les directives stratégiques choisies par le siège et rend compte des résultats obtenus. Exemple : une entreprise multinationale.</p>
	<p>L'environnement est complexe et dynamique. La structure met en avant l'innovation grâce aux experts de la technostructure et la fonction support. L'autonomie est forte et la qualification est élevée. Exemple : université, laboratoire de recherche.</p>
	<p>La structure est très informelle et son fonctionnement repose sur des croyances, une culture, une idéologie commune. Exemple : un monastère.</p>
	<p>Il n'y a pas de hiérarchie spécifique. Chacun tente d'imposer son point de vue en usant du pouvoir dont il dispose. Tantôt les membres de l'organisation s'opposent, tantôt ils coexistent. Les décisions prises sont les résultats de ces jeux politiques. Exemple : l'assemblée nationale.</p>

V. - Les mécanismes de coordination selon Mintzberg

Toute activité humaine organisée – de la création d'une poterie à l'envoi d'un homme sur la lune – donne naissance à deux besoins fondamentaux et contradictoires : la *division du travail* entre diverses tâches à effectuer et la *coordination de ces tâches* afin d'accomplir cette activité. La structure d'une organisation peut être définie simplement comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches.

Un certain nombre de mécanismes de coordination paraissent décrire les moyens fondamentaux par lesquels les organisations peuvent coordonner leur travail :

	<p>L'ajustement mutuel réalise la coordination du travail par le simple processus de la communication informelle.</p> <p><i>Exemple</i> : contacts de gré à gré entre quelques employés du même niveau. La coordination se fait par échange, négociation et compromis.</p>
	<p>La supervision directe réalise la coordination du travail par le biais d'une seule personne qui donne les ordres et les instructions à plusieurs autres qui travaillent en interrelations.</p> <p><i>Exemple</i> : un patron explique à ses employés ce qu'ils doivent faire.</p>
	<p>La standardisation des procédés de travail réalise la coordination du travail par l'application de processus d'homogénéisation et d'uniformisation des règles de fonctionnement et de méthodes de travail formalisées dans des manuels de procédure.</p> <p><i>Exemple</i> : la « bible » chez Mc Do dans laquelle se trouvent toutes les manières de faire de l'entreprise.</p>
	<p>La standardisation des résultats implique l'uniformisation des résultats à obtenir, des objectifs à atteindre pour chaque département de l'organisation. Ces résultats sont fixés par le sommet stratégique et les cadres fonctionnels se charge de les faire appliquer.</p> <p><i>Exemple</i> : chaque département doit dégager une rentabilité nette des capitaux investis d'au moins 15%.</p>
	<p>La standardisation des qualifications suppose une uniformisation des savoirs et des compétences des employés. Si chacun apprend en utilisant les mêmes méthodes, les mêmes raisonnements, les mêmes façons de travailler alors les membres de l'organisation peuvent utiliser des références communes (langage, méthode de raisonnements, procédures de base) pour coordonner leur travail. Le plus souvent, la standardisation des qualifications se fait au niveau du recrutement et de la formation interne.</p>
	<p>La standardisation des normes renvoie à l'existence d'une culture commune à l'ensemble des membres de l'entreprise.</p> <p>Ces normes constituent selon Mintzberg « le ciment qui tient toutes les pierres de la bâtisse de l'organisation ».</p>

Source : D'après Henry MINTZBERG « Management, voyage au centre des organisations », 1989, Les Éditions d'organisation

Ym Ym Ym Ym