

OUTIL THÉORIQUE**LES FORMES ORGANISATIONNELLES
SELON HENRY MINTZBERG**

Par ALAIN DUPUIS, Télé-université,
et RICHARD DÉRY, École des HEC

Il existe une grande variété d'organisations. Un dépanneur n'est pas organisé comme un hôpital universitaire, qui n'est pas organisé comme un atelier de mécanique, qui n'est pas organisé comme une boulangerie industrielle, qui n'est pas organisée comme Hydro-Québec, qui n'est pas organisé comme le ministère de la Santé, qui n'est pas organisé comme l'Agence spatiale canadienne, qui n'est pas organisée comme la Société Alzheimer de Montréal, qui n'est pas organisée comme un CLSC de quartier, qui n'est pas organisé comme une entreprise agricole de Saint-Hyacinthe qui n'est pas organisée comme Wal-Mart, qui n'est pas organisé comme l'entreprise Vidéotron, qui à son tour n'est pas organisée comme un bureau d'assurances. Il serait plutôt inapproprié de vouloir organiser et diriger une université comme une usine pétrochimique, un hôpital comme une ferme industrielle ou une petite entreprise de construction comme une division de Bell Canada.

Dans ce texte, nous allons faire appel à Henry Mintzberg, la grande vedette montréalaise du management, pour comprendre un peu mieux la variété des formes d'organisation et de gestion¹.

LES COMPOSANTES FONDAMENTALES DE L'ORGANISATION

Selon Mintzberg, les organisations sont constituées de cinq composantes fondamentales, cinq grands groupes sociaux qui ont des tâches et des rôles différents :

Le centre opérationnel

Ce groupe comprend tous les employés qui produisent les biens et les services de l'organisation. Ce sont les ouvriers dans les entreprises industrielles, les vendeurs dans les entreprises de service, les professionnels dans les entreprises de professionnels, les artistes dans les organisations artistiques, etc.

1. Henry MINTZBERG, *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, 1979, trad. par Pierre Romelaer, *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'organisation, 1986.

Henry MINTZBERG, *Mintzberg on Management : inside our Strange World of Organizations*, New York, Free Press, 1988, trad. par Jean-Michel Behar, *Le management : voyage au centre des organisations*, Paris, Éditions d'organisation, 1990.

Le sommet stratégique	Ce groupe comprend tous les hauts dirigeants de l'organisation ainsi que leurs principaux conseillers.
Les cadres intermédiaires	Ce groupe comprend tous les cadres intermédiaires qui font le pont entre le sommet stratégique et le centre opérationnel.
La technostructure	Ce groupe comprend tous les analystes qui ont pour tâche de concevoir des systèmes qui soient susceptibles d'améliorer la gestion de l'organisation (par exemple, les comptables, les ingénieurs, les planificateurs à long terme).
Les services de soutien	Ce groupe comprend tous les employés qui fournissent un soutien indirect au reste de l'organisation (par exemple, le conseil juridique, les relations publiques, le service de la paie, le service de la cafétéria, le service informatique).

LES MÉCANISMES DE COORDINATION

Toujours selon Mintzberg, les structures concrètes d'une entreprise s'organisent autour de l'un ou de quelques-uns des cinq mécanismes de coordination suivants :

La supervision directe	Ce mécanisme de coordination correspond à l'autorité traditionnelle du patron qui donne des ordres. Le supérieur hiérarchique décide ce qu'il faut faire et dicte à ses subordonnés ce qu'ils doivent faire. Le travail est coordonné par le supérieur hiérarchique qui surveille ce qui se passe. Exemple : le contremaître d'une exploitation agricole qui dicte chaque matin ou chaque semaine aux ouvriers agricoles dans quels champs ils doivent travailler.
La standardisation des processus de travail	Ce mécanisme de coordination correspond à une gestion par des normes, des procédures, des règlements formels. Le travail de tous les employés est décrit sous la forme de marches à suivre très détaillées. En principe, si tout le monde applique ces marches à suivre, la production des biens et des services est réussie. Exemple : chez McDonald's, le travail des employés est décrit dans des procédures détaillées qui doivent être suivies à la lettre. Les procédures décrivent comment s'adresser aux clients, entrer la commande, préparer la commande, confectionner les aliments, combien de temps les aliments peuvent rester sur les réchauds, et bien d'autres éléments.

La standardisation des résultats

Ce mécanisme de coordination correspond à une gestion par objectifs ou résultats à atteindre. Exemple : dans une entreprise comportant plusieurs divisions, le siège social peut fixer des objectifs de vente et de rentabilité, mais laisser à la division le choix des moyens à prendre pour arriver à ces résultats.

La standardisation des qualifications

Avec ce mécanisme, la coordination repose sur le fait que les employés ont des qualifications précises et standardisées ou une expérience de travail commune ou similaire. Par exemple, dans une salle d'opération, chacun sait, de par sa formation et son expérience, quoi faire et quoi attendre des autres spécialistes de la santé et, du coup, la coordination de l'ensemble s'en trouve facilitée. Dans une entreprise de construction, l'expérience des hommes de métier fait en sorte qu'ils savent dans quel ordre le travail doit s'accomplir, l'électricité avant la peinture par exemple, et ils savent exactement ce qu'ils doivent faire pour que les travaux suivent leur cours normal.

L'ajustement mutuel

Par ce mécanisme, les gens s'entendent entre eux sur le travail à accomplir ainsi que sur le moment et la façon de faire le travail. Prenons par exemple un travail d'équipe sur un sujet libre dans un cours. Les étudiants discutent et s'entendent entre eux pour composer leur équipe, choisir le sujet de leur travail, établir le calendrier des travaux et répartir le travail entre eux, par exemple. Chacun doit alors s'ajuster aux idées, aux préférences et aux contraintes des autres.

LES CONFIGURATIONS STRUCTURELLES

La combinaison des composantes fondamentales, des mécanismes de coordination et des paramètres de conception (non traités ici) conduit à l'émergence de cinq grandes configurations structurelles, à savoir la structure simple, la bureaucratie mécaniste, la bureaucratie professionnelle, la structure en divisions et l'adhocratie. Comme on peut le voir dans le tableau qui suit, chacune de ces configurations marque la domination de l'une des composantes fondamentales sur l'ensemble de l'organisation et la prédominance d'un des mécanismes de coordination.

Tableau 1
LES CONFIGURATIONS STRUCTURELLES

CONFIGURATION STRUCTURELLE	COMPOSANTE FONDAMENTALE DOMINANTE	MÉCANISME DE COORDINATION DOMINANT	EXEMPLE
Structure simple	Sommet stratégique	Supervision directe	Boulangerie Du Four
Bureaucratie mécaniste	Technostructure	Standardisation des processus de travail	Brasilia Canada inc.
Bureaucratie professionnelle	Centre opérationnel	Standardisation des qualifications	L'hôpital psychiatrique Davidson
Structure en divisions	Cadres intermédiaires (parce qu'ils dirigent les divisions)	Standardisation des résultats	La maison mère de Brasilia Canada inc.
Adhocratie	Centre opérationnel ou services de soutien	Ajustement mutuel	Les Éditions Intelligere et le projet du dictionnaire Infovisuel

Reprenons chacune de ces configurations structurelles, qui constituent des façons de gérer et des milieux de vie fort différents les uns des autres.

La structure simple

Cette configuration structurelle, si caractéristique de la plupart des PME, est dominée par le sommet stratégique, par les hauts dirigeants. Ces derniers centralisent les décisions de l'entreprise et coordonnent le travail de manière directe, en dictant quoi faire aux employés. Cette forme de structure est tout particulièrement appropriée aux contextes d'affaires dynamiques. En effet, une structure simple s'adapte facilement aux conditions changeantes des environnements dynamiques. Dans la structure simple, la technostructure est inexistante, les services de soutien sont relativement embryonnaires et il y a très peu de cadres intermédiaires. C'est une forme structurelle dominée par des relations informelles. La structure simple est représentée par le schéma 1.

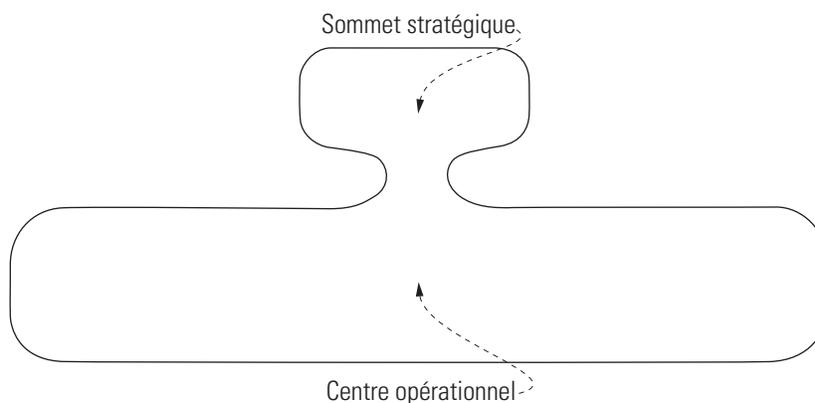


Schéma 1
LA STRUCTURE SIMPLE

La bureaucratie mécaniste

C'est la configuration structurelle qui caractérise la plupart des très grandes entreprises industrielles. Les analystes de la technostructure (les planificateurs, les ingénieurs, les analystes des méthodes de travail, les comptables, les spécialistes en contrôle de gestion, etc.) y jouent un rôle de premier plan. En effet, c'est leur travail qui assure la coordination de l'organisation. Ce sont les analystes de la technostructure qui standardisent les processus de travail, qui formalisent les relations et qui développent les techniques formelles de planification, d'organisation et de contrôle. La bureaucratie mécaniste est représentée par le schéma 2.

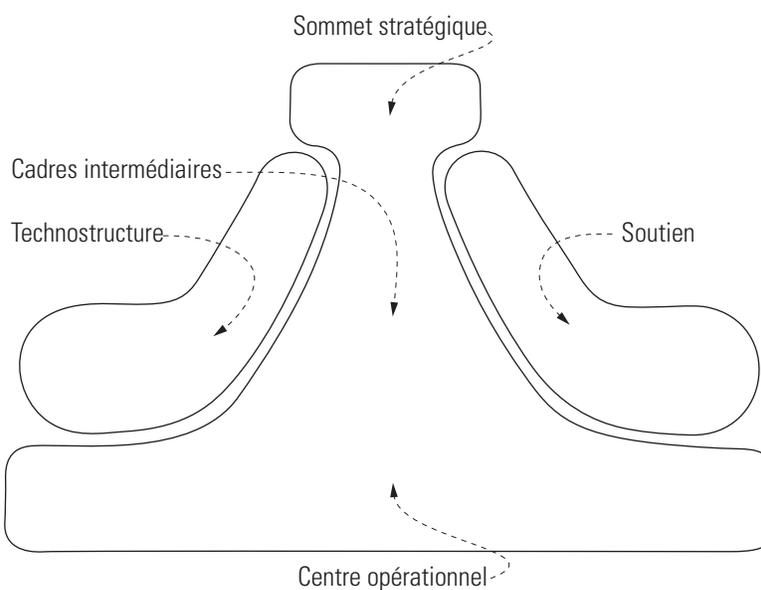


Schéma 2
LA BUREAUCRATIE MÉCANIQUE

La bureaucratie professionnelle

C'est la configuration structurelle qui caractérise la plupart des milieux professionnels (les cabinets de comptables, d'avocats, d'architectes, d'ingénieurs, les universités, les hôpitaux, etc.). Les experts, ceux et celles qui forment ici le centre opérationnel, y jouent un rôle de premier plan. Dans la bureaucratie professionnelle, ceux qui font le travail sont ceux qui décident quoi faire et comment le faire. Il n'y a pas de patron au sens traditionnel du terme dans un cabinet de comptables, d'avocats ou dans une université. Ce sont les experts qui assurent la mission de l'organisation et, de manière générale, sa gestion. C'est dire que cette configuration structurelle est très largement décentralisée. La bureaucratie professionnelle est représentée par le schéma 3.

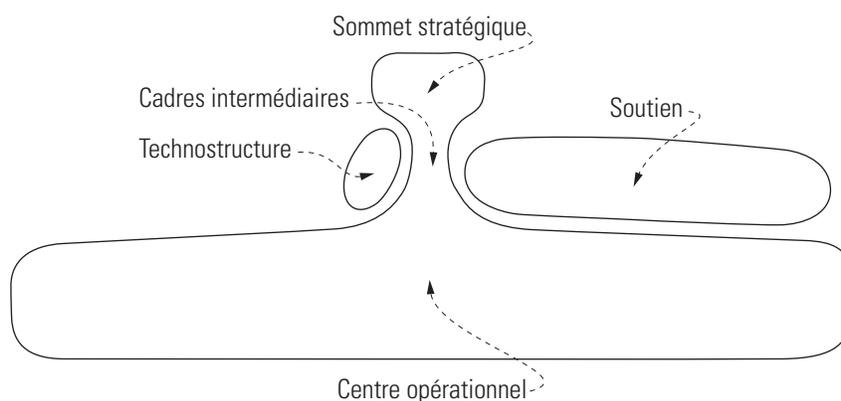


Schéma 3
LA BUREAUCRATIE PROFESSIONNELLE

La structure en divisions

C'est la configuration structurelle qui caractérise la plupart des grands conglomérats ou des grandes entreprises constituées de plusieurs divisions relativement autonomes les unes des autres. Les cadres intermédiaires, ceux et celles qui sont responsables des divisions ou des entreprises du groupe, y jouent un rôle central. Ce sont eux qui sont responsables de l'atteinte des objectifs que fixe le sommet stratégique. Puisque dans la structure en divisions, chaque unité est plus au moins autonome, le principal mécanisme de coordination qu'utilise le sommet stratégique est la standardisation des résultats. Les divisions ont quant à elles tendance à prendre la forme de bureaucraties mécanistes. La structure en divisions est représentée par le schéma 4.

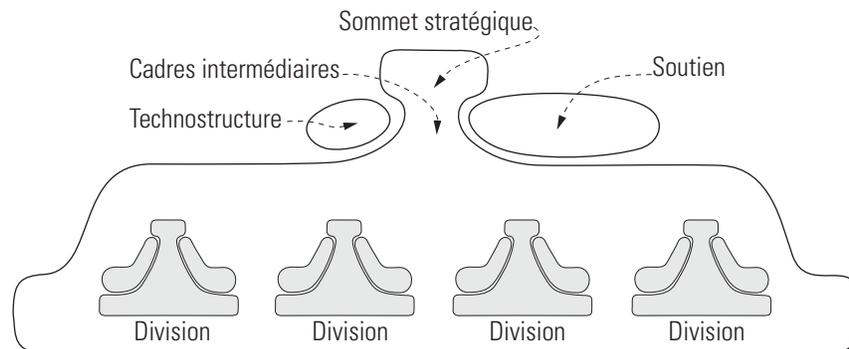


Schéma 4
LA STRUCTURE EN DIVISIONS

L'adhocratie

C'est la configuration structurelle qui caractérise la plupart des entreprises innovatrices. La gestion y prend souvent la forme de projets à réaliser. Souvent, les unités de gestion sont formées autour d'un projet et dissoutes dès qu'il est réalisé. Dans cette forme très particulière, les services de support jouent un rôle central. En effet, ce sont souvent les seuls services véritablement stables de l'entreprise. Par exemple, au Festival International de Jazz de Montréal, chaque année, l'organisation se gonfle pour réaliser l'événement annuel, puis se réduit à sa plus simple expression une fois le festival terminé. De plus, au cours de la réalisation même de l'événement, le centre opérationnel constitué des artistes est très éphémère, alors que ce sont les services de support, par exemple les services de sécurité et de logistique, qui assurent une stabilité à l'événement.

Par ailleurs, dans cette configuration, la technostructure est à peu près inexistante et le groupe des cadres intermédiaires est réduit à sa plus simple expression. L'importance du centre opérationnel varie selon le type d'adhocratie. Dans l'adhocratie administrative, les services de support dominant et le travail du centre opérationnel est souvent standardisé ou sous-traité. Par contre, dans l'adhocratie opérationnelle, le centre opérationnel joue un rôle de premier plan. Dans ce type d'organisation, il y a peu de division entre le travail administratif et le travail opérationnel. C'est ce type d'adhocratie qui est représenté par le schéma 5.

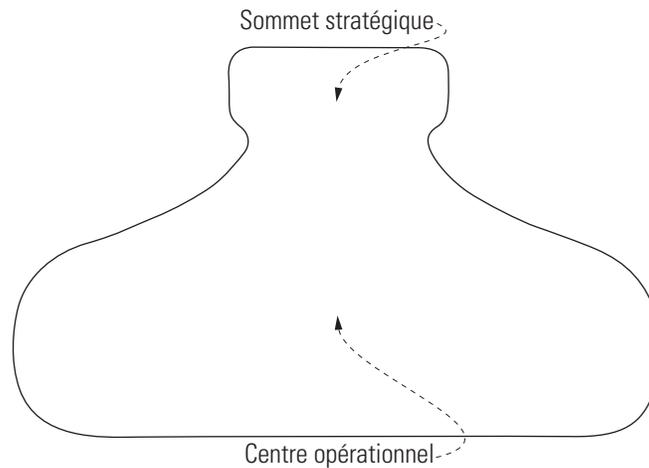


Schéma 5
L'ADHOCRATIE OPÉRATIONNELLE

Chaque composante tire l'organisation de son côté, tend à s'appropriier le pouvoir de décision. Le sommet stratégique tend à centraliser le pouvoir et à imposer la supervision directe alors que la technostructure tend à enlever du pouvoir de décision à tout le monde lorsqu'elle standardise le travail. Il y a souvent des conflits entre la technostructure et la ligne hiérarchique. Ceux qui font le travail, les gens du centre opérationnel, tentent aussi de tirer le pouvoir de décision de leur côté, vers leur autonomie (dans la bureaucratie professionnelle ou l'adhocratie) ou par la syndicalisation (dans la bureaucratie mécaniste). Les cadres intermédiaires tirent également le pouvoir vers eux dans le but de s'émanciper du sommet stratégique, ce qui résulte parfois en une structure en divisions.

LES ORGANISATIONS DANS LEUR ENVIRONNEMENT

On retrouve les différentes formes organisationnelles dans différents environnements. Mintzberg propose de distinguer les différents environnements selon deux dimensions, soit la stabilité et la complexité.

On peut classer les environnements des plus stables aux plus dynamiques. Plus un environnement est stable, plus il est prévisible et plus il est facile d'y planifier. Plus il est dynamique, c'est-à-dire changeant, moins il est stable et moins il est possible ou pertinent de planifier et d'espérer que nos plans se réaliseront. On peut également classer les environnements des plus simples aux plus complexes. Un environnement est simple si une seule personne peut arriver à le connaître et à le comprendre dans son

ensemble. Il est complexe lorsqu'il ne peut être connu et compris à tout moment par une seule personne. Pour caractériser l'environnement d'une organisation, on examinera la technologie, les procédés, les savoirs, les produits, les concurrents, les clients, les gouvernements, et on se demandera si ceux-ci sont stables ou dynamiques et s'ils sont simples ou complexes.

Selon Mintzberg, certaines formes organisationnelles conviennent à certains types d'environnements. La structure simple est adaptée à un environnement simple, c'est-à-dire compréhensible par une personne, mais dynamique, ce qui rend la standardisation des processus moins pertinente. La bureaucratie mécaniste, qui décompose le travail en tâches simples et répétitives et où le planificateur doit pouvoir comprendre tout le travail à faire pour le coordonner, se retrouve surtout dans les environnements simples et stables. Quant à la structure en divisions, elle convient aux environnements simples mais multiples, c'est-à-dire lorsqu'il y a diversité des marchés (clientèles, territoires, produits).

Pour ce qui est de la bureaucratie professionnelle, on la rencontre surtout dans les environnements complexes et stables, quand personne ne peut tout savoir sur le travail à faire, sur les clients, sur les méthodes et les technologies, mais qu'il est possible de prévoir quelles compétences il faudra pour accomplir le travail. La stabilité du travail à effectuer permet de s'appuyer sur la standardisation des qualifications pour diviser et coordonner le travail. Cette standardisation a lieu à l'extérieur de l'organisation elle-même et est assurée par les spécialistes eux-mêmes, chacun dans sa discipline : avocats, médecins, architectes, ingénieurs, informaticiens et autres. La complexité des savoirs en jeu rend peu efficace la standardisation des processus à l'intérieur de l'organisation par un planificateur qui déciderait ce que chacun doit faire à tout moment. Une bureaucratie mécaniste ne peut survivre dans un environnement complexe que si sa survie est indépendante de sa performance, comme c'est souvent le cas des organismes publics².

2. Mintzberg soutient que les organisations qui sont assujetties à une autorité extérieure (les organisations financées et régies par les gouvernements, par exemple) tendent vers la bureaucratie mécaniste même lorsqu'une bureaucratie professionnelle serait plus appropriée. C'est le cas, par exemple, des systèmes d'éducation et de santé publics. Ces organisations sont souvent prises dans un cercle vicieux bureaucratique qui fait en sorte que plus leurs résultats sont mauvais, plus la standardisation et le contrôle bureaucratique sont accentués, et plus cette « mécanisation » est accentuée, plus leurs résultats sont mauvais. Les négociations et les conventions collectives ont aussi pour résultat non voulu de provoquer la mécanisation des organisations. En voulant préciser clairement le contrat de travail, on accroît la standardisation des processus de travail

Finalement, mentionnons que l'adhocratie convient aux environnements complexes et dynamiques. Elle est la structure par excellence de l'innovation. La standardisation des qualifications n'y est jamais suffisante parce qu'on ne sait pas trop d'avance quels savoirs seront nécessaires pour accomplir le travail. En fait, on ne sait pas exactement quel travail il y a à faire. Quand la NASA lance un programme comme celui de la conception et de la construction de navettes spatiales, personne ne connaît exactement la nature des problèmes qu'il y aura à résoudre et quelles compétences seront nécessaires pour les résoudre. Par exemple, il a fallu faire appel à des spécialistes des matériaux céramiques pour développer le revêtement de la navette, ce que personne n'avait prévu.

Le tableau suivant résume ce que nous venons de voir.

Tableau 2
LES FORMES ORGANISATIONNELLES DANS LEURS ENVIRONNEMENTS

ENVIRONNEMENT	Stable (prévisible)	Dynamique (imprévisible)
Simple (une seule personne peut le connaître entièrement)	<i>Bureaucratie mécaniste</i> Un planificateur donne des instructions, des cadres surveillent leur exécution et des opérateurs exécutent les instructions. Le planificateur doit tout savoir et tout prévoir. Il y a standardisation des processus de travail.	<i>Structure simple</i> Un patron donne des instructions et surveille leur exécution par des exécutants. Il comprend tout ce qu'il y a à faire, même s'il ne peut tout prévoir et doit s'ajuster en cours de route.
Simple mais varié	<i>Structure en divisions</i>	
Complexe (une seule personne ne peut le connaître entièrement)	<i>Bureaucratie professionnelle</i> Il n'y a pas de patrons traditionnels. Personne ne peut tout savoir, mais on sait quelles compétences sont nécessaires. Il y a standardisation des qualifications.	<i>Adhocratie</i> Il n'y a pas de patrons traditionnels. Personne ne peut tout savoir, personne ne sait quel travail il faudra faire et quelles compétences seront nécessaires. Il y a ajustement mutuel en cours de travail.