



Sociologie des organisations

Bertrand Oberson

Résumé du cours n° 4 Comprendre les organisations par Henry Mintzberg : introduction aux théories de la contingence

Henry Mintzberg¹

Henry Mintzberg, né le 2 septembre 1939 à Montréal, est un universitaire canadien en sciences de gestion, auteur internationalement reconnu d'ouvrages de management. Principal représentant du courant de la sociologie des organisations appelé école de la contingence, Henry Mintzberg est également à l'origine de modèles d'organisations de référence².

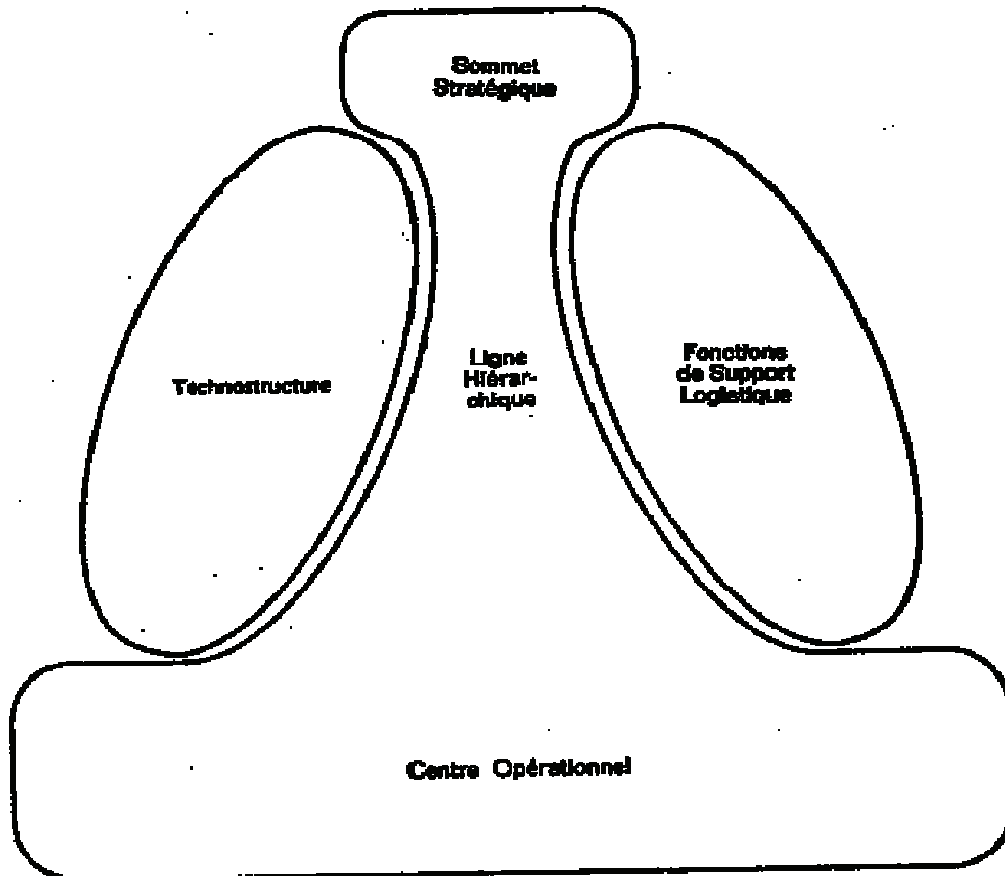
Principes

Mintzberg, comme ceux qui l'ont précédé, rejette l'idée qu'il existe une « bonne » organisation. Il affirme qu'il existe des organisations mieux adaptées que d'autres à l'ensemble des contraintes et construit une typologie associant efficacité à cohérence interne. Celle-ci vient de mécanismes de cohésion particuliers à chaque entreprise et dépendant des objectifs des dirigeants. Ce lien est sûrement l'apport le plus original de Mintzberg. Il dit aux managers : « Pensez conjointement vos objectifs et votre organisation ». La structure dépend donc de l'ajustement à l'environnement, qui se fait par l'organisation. Ex. de l'école : dans l'enseignement, il n'y a peu de hiérarchie nécessaire, ce serait même contre-productif, il faut de l'autonomie.

¹ Ce cours s'appuie essentiellement sur MINTZBERG H., *Structure et dynamique des organisations*, Paris Montréal, Les Éditions d'organisation, Éditions Agence d'Arc, 1995 (2^{ème} édition).

² Tiré de http://fr.wikipedia.org/wiki/Henri_Mintzberg

Le fonctionnement de l'organisation



Attention, ne pas comprendre ce graphique comme quelque chose de figé, en fonction des pressions, de l'importance d'un groupe sur l'autre, on a affaire à une structure différente.

Les éléments de base de l'organisation

Les organisations sont composées de cinq éléments :

- **le centre opérationnel** : Il rassemble les membres de l'organisation (opérateurs) dont le travail est directement lié à la production des biens et des services (produisent eux-mêmes les biens et services ou en soutiennent directement la production) – les opérationnels. Le centre opérationnel procure les entrées nécessaires à la production, fabrique et distribue les produits, assure la maintenance. C'est le cœur de l'organisation, la partie qui permet à l'ensemble de survivre.

- **le sommet stratégique** : Sa fonction est de faire en sorte que l'organisation remplisse sa mission de façon efficace et qu'elle serve les besoins de ceux qui la contrôlent ou qui ont sur elle du pouvoir (propriétaires, administrations, etc...). Il exerce des fonctions de supervision directe : allocation des ressources, règlement des conflits, contrôle, diffusion de l'information, leadership. Il est également chargé de la gestion des conditions de frontière de l'organisation et de ses relations avec l'environnement (contacts à haut niveau, négociation, etc.). Enfin, il doit développer la stratégie de l'organisation.
- **la ligne hiérarchique** : C'est la ligne d'autorité, composée de cadres, contremaîtres, etc., qui joint le sommet stratégique au centre opérationnel. Chaque membre de la chaîne hiérarchique accomplit, à son niveau, le travail du sommet hiérarchique.
- **la technostucture** : Elle est composée d'analystes, chargés de la conception et de l'adaptation de la structure, qui agissent sur le flux de travail par le biais de la standardisation :
Situés en dehors de la structure d'autorité formelle, ces analystes sont les moteurs de la standardisation dans l'organisation. Les hommes des méthodes standardisent le travail. Les hommes de la planification et du contrôle standardisent les résultats. Les hommes du personnel standardisent les qualifications.
- **les unités fonctionnelles logistiques** : Il est composé de tous les services qui fournissent un soutien indirect au reste de l'organisation. Il s'agit des unités spécialisées qui ont une fonction particulière à remplir : recherche, contentieux, relations publiques, etc. Elles interviennent indirectement dans le flux du travail.

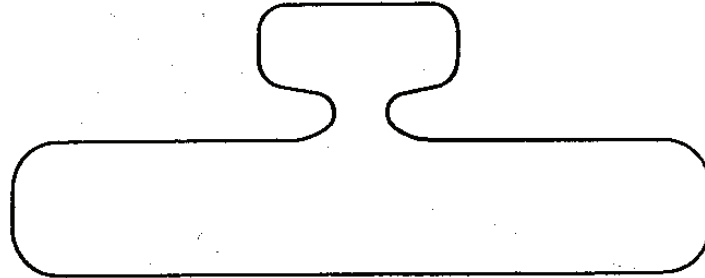
3

Les configurations structurelles

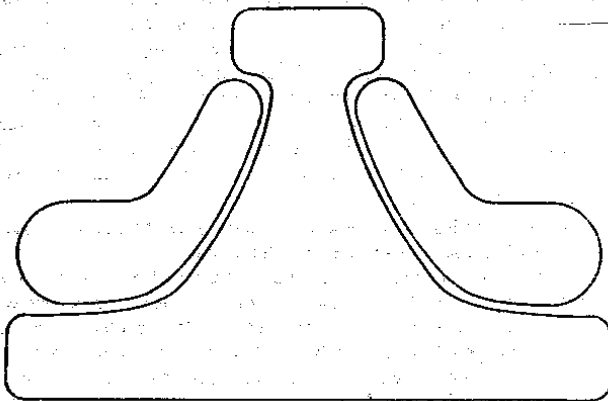
À partir de l'analyse de l'impact des facteurs de contingence sur les paramètres de conception, H. Mintzberg déduit que les divers éléments analysés (mécanismes de coordination, paramètres de conception et facteurs de contingence) tendent naturellement vers cinq types ou configurations structurelles. Celles-ci constituent les cinq formes existantes parmi lesquelles on peut classer toutes les organisations :

³ Lecture conseillée : MINTZBERG H., « Structure en 5 points : une synthèse de la recherche sur les formes organisationnelles » in CHANLAT J.F. & SEGUIN F., *L'Analyse des organisations, une anthologie sociologique, Tome II Les composantes de l'organisation*, Boucherville, Éditions Gaëtan Morin, 1987, pp. 213-242.

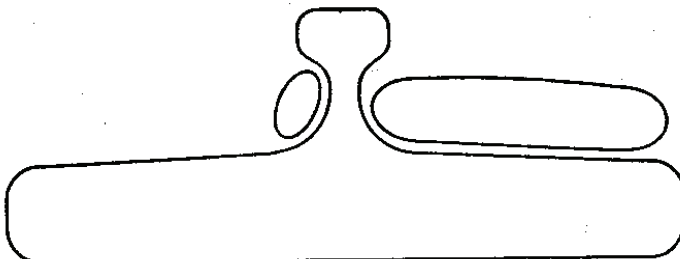
- **la structure simple** : Caractéristiques : supervision directe, domination du sommet stratégique, centralisation horizontale et verticale.



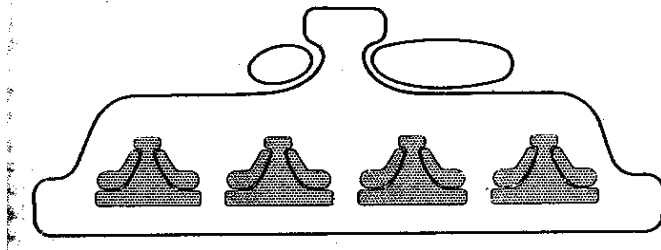
- **la bureaucratie mécaniste** : Caractéristiques : standardisation des procédés, domination de la technostructure, décentralisation horizontale et verticale (limitée).



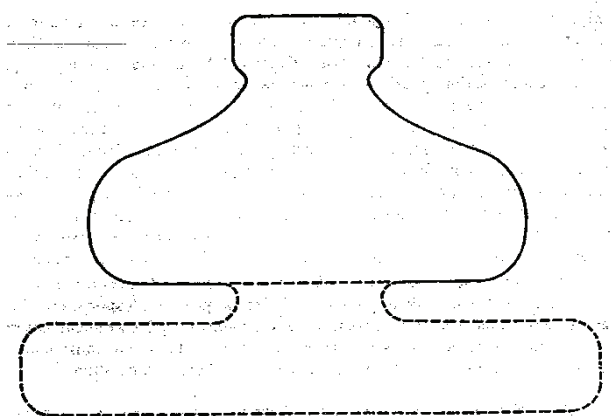
- **la bureaucratie professionnelle** : Caractéristiques : standardisation des qualifications, domination du centre opérationnel, décentralisation horizontale et verticale.



- **la forme divisionnelle** : Caractéristiques : standardisation des produits, domination de la ligne hiérarchique, décentralisation verticale (limitée).



- **l'adhocratie** : Caractéristiques : ajustement mutuel, domination des fonctions de support logistique, décentralisation sélective.



H. Mintzberg explique l'existence de ces cinq formes par la prédominance de l'un ou l'autre des éléments de base de l'organisation :

- le sommet stratégique pousse à la centralisation qui lui permet de conserver le contrôle sur les décisions,
- la technostructure pousse à la standardisation –notamment celle des procédés de travail, qui est la forme la plus puissante de standardisation– parce que la conception des standards est sa raison d'être,

- les membres du centre opérationnel cherchent à minimiser l'influence de l'encadrement et des analystes sur leur travail ; ils poussent donc à la décentralisation horizontale et verticale.

Les opérateurs exercent une pression en faveur du professionnalisme (recours à la formation) pour améliorer leurs compétences –les cadres opérationnels recherchent également l'autonomie ; une décentralisation verticale limitée leur permet d'augmenter leur pouvoir aux dépens du sommet stratégique. Ils poussent à la division de l'organisation en petites unités (balkanisation) dans lesquelles ils peuvent exercer un contrôle sur leurs propres décisions.

- les fonctionnels du support logistique acquièrent de l'influence lorsque l'organisation a besoin de leur collaboration, ce qui arrive lorsque l'organisation est structurée en constellations de travaux qui coordonnent leurs activités par ajustement mutuel ⁴.

Au cours de l'analyse d'un ensemble organisationnel, on peut trouver plusieurs configurations-types, sous forme de

- Juxtaposition quand deux configurations sont localisées dans des parties différentes de l'organisation ;
- Superposition où on trouve les traces des deux configurations dans toute l'organisation.

Les organisations peuvent évoluer d'une configuration pure vers une autre. Au cours de ce processus, elles deviennent hybrides. Parfois le processus s'interrompt. Il s'agit alors d'un mélange de deux configurations. Celle qui prédomine est qualifiée de configuration principale ; l'autre composante de l'hybride est appelée configuration secondaire.

Critiques de l'approche de H. Mintzberg

L'approche proposée par H. Mintzberg se veut globale, pour cela il exclut complètement l'individu, dans ces jeux de pouvoir, d'interactions sociales et sa rationalité limitée, pour n'étudier que les masses en les divisant par grandes fonctions ; l'acteur est donc absent de ses analyses. On ne voit qu'une lutte entre les 5 fonctions.

La dimension politique de l'organisation est également absente. En effet, l'organisation est ici étudiée dans sa composante interne, ses interactions dans le tissu économique, politique et social ne sont pas abordées. De ce fait, il est très difficile de déterminer ce que le choix d'une ou l'autre

⁴ Tiré de : <http://phortail.org/webntic/Organisation--Henri-Mintzberg-30.html>

des structures par une organisation pourrait, si elles en avaient, avoir d'incidence sur son environnement direct ou indirect.

Une des principales limites des théories de la contingence, est que le comportement stratégique des acteurs, leur autonomie, y est délaissé au profit d'une analyse orientée vers le groupe. En d'autres termes, elles ne permettent pas de comprendre comment les acteurs peuvent être à la fois ceux qui construisent le système, lui assurent une certaine permanence, et lui permettent d'évoluer. D'autre part, le postulat de l'adaptabilité du système ne rend pas bien compte du caractère construit de l'organisation, il n'explique pas l'émergence de formes structurées, et leur survivance, autrement que par le recours implicite à des hypothèses d'adaptabilité proche d'un certain darwinisme social⁵.

L'apport de Mintzberg réside dans sa tentative de lier l'environnement à l'organisation, en soulignant qu'il doit y avoir cohérence entre les deux. Si sa classification en configurations est discutable (pourquoi cinq ou six, pourquoi pas plus ?), l'idée du lien et de la cohérence ne l'est guère. Une société qui change de produit, donc de type de production et d'environnement, doit réfléchir à la nouvelle organisation à mettre en place. La recherche de la cohérence entre objectifs, produits et structures est un chantier auquel les entreprises doivent consacrer une réflexion permanente.

L'émergence des configurations reste un fait que l'auteur n'explique pas vraiment pour lui-même, la liaison avec l'environnement semblant être quasi naturelle. Le raisonnement de l'auteur laisse entendre, sans qu'il le dise explicitement, que si l'entreprise ne fait pas liaison, elle ne peut réussir. Ce type de pseudo-évidence, caractéristique des théories de la contingence, est négateur de la marge de liberté des acteurs qui existe dans les organisations⁶.

Ces théories de la contingence ne permettent pas de montrer comment les acteurs peuvent être à la fois ceux qui construisent le système, lui assurent une certaine permanence, et lui permettent d'évoluer⁷.

⁵ Tiré de http://www.apropos-savoir.fr/%C3%89cole_de_la_contingence

⁶ BERNOUX Ph., *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Paris, Éditions du Seuil, 2004, pp. 93-95.

⁷ AMBLARD H., BERNOUX PH., HERREROS G. & LIVIAN Y.F., *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Éditions du Seuil, 1996, pp. 20-21.

Des idéaux-types à l'analyse de la réalité

Le modèle de la bureaucratie professionnelle d'Henry Mintzberg a jusqu'à présent été largement utilisé pour décrire de nombreux services étatiques, tels que les hôpitaux, l'école et les services sociaux. Quelques remises en cause apparaissent depuis peu. Et ceci plus particulièrement à propos du fonctionnement des hôpitaux⁸. Ainsi, la bureaucratie professionnelle ne serait plus l'unique configuration organisationnelle à partir de laquelle s'exerce l'activité hospitalière. Le mouvement qualité fortement présent dans le champ médical semble pousser à la rationalisation et au contrôle. Ainsi la technostructure quasi absente dans la bureaucratie professionnelle fait une entrée remarquée dans l'exercice de la médecine par le biais des *guidelines* internationales. Celles-ci n'opèrent plus le simple rôle d'ajustement entre pairs mais jouent un rôle de prescriptions quasi impérative. En effet, le pouvoir judiciaire s'appuie sur ces normes internationales en cas de procès. D'autre part, la hiérarchie dans la description de la bureaucratie professionnelle est très faible et laisse ainsi une grande autonomie aux différents acteurs de terrain. Aujourd'hui cette hiérarchie commence à s'imposer, plus particulièrement au niveau économique : les directives de rationalisation, voire de rationnement, sont de plus en plus fortes et contraignantes. L'exemple de l'opposition vaine des médecins face à la fermeture de certains hôpitaux est symptomatique d'une nouvelle relation entre le médecin et le malade. En effet, la hiérarchie a tendance à le rappeler : le « client » ne doit pas être la seule préoccupation du médecin. La hiérarchie a donc parfois tendance à assurer une lignée générale par quelques directives au corps médical. Ce dernier n'est pourtant pas dédouané de ce souci, loin s'en faut. Se forment donc quelques changements importants par rapport à l'idéal-type de la bureaucratie professionnelle. Bien que nous ne puissions pas conclure à une sortie radicale du modèle, il convient d'être attentif aux changements esquissés ci-dessus redistribuant les questions d'autonomie, de responsabilité et de pouvoir aux différents acteurs de la fonction publique.

⁸ NOBRE T., « L'hôpital : le modèle de la bureaucratie professionnelle revisité », XX^{ème} congrès de l'AFC, Bordeaux, 1999 ; NIZET J. & PICHAULT F., *Comprendre les organisations : Mintzberg à l'épreuve des faits*, Éditions Gaëtan Morin, 1995 ; HOLCMAN P., *L'ordre sociologique, élément structurant de l'organisation du travail, L'exemple des bureaucraties professionnelles : ordre soignant contre ordre dirigeant à l'hôpital*, Thèse de doctorat, Conservatoire national des arts et métiers, 28 février 2006 ; BLAISE P., *Culture qualité et organisation bureaucratique, le défi du changement dans les systèmes publics de santé. Une évaluation réaliste de projets qualité en Afrique*, Thèse de doctorat, Université libre de Bruxelles, 2005.