



Revue Intelligence Stratégique
Journal des publications scientifiques

Volume 2, numéro 4

Avril-Juin 2019

p-ISSN : 3006-547X ; e-ISSN : 3006-5488

<https://doi.org/10.62912/>

ANALYSE THEORIQUE SUR LES ORGANISATIONS MODERNES A LA LUMIERE DE L'APPROCHE SYSTEMIQUE D'HENRY MINTZBERG

Martin SHALO DUDU

Assistant à l'Université Pédagogique Nationale/Kinshasa-RDC

RESUME

Henry Mintzberg est une figure de référence internationale dans le domaine de la sociologie des organisations. Les modèles qu'il a élaborés permettent de mieux comprendre le fonctionnement d'une organisation. Il fait de plus en plus autorité en matière de compréhension des organisations. Il sera donc question dans cet article d'analyser les théories de cet auteur dans le cadre du domaine de l'étude des Organisations en tenant compte particulièrement de l'approche systémique.

Mots-clés : entreprise, approche systémique, Henry Mintzberg.

SUMMARY

Henry Mintzberg is an international reference figure in the field of sociology of organizations. The models he has developed provide a better understanding of how an organization works. It is becoming more and more authoritative in understanding organizations. This article will therefore discuss the author's theories in the field of the study of Organizations with particular reference to the systemic approach.

Keywords : business, systems approach, Henry Mintzberg.

INTRODUCTION

Le canadien Henri Mintzberg (né en 1939) ; Ingénieur et docteur en management des organisations, est apparu depuis les années 70 et 80 comme le théoricien de référence dans le domaine de l'analyse des organisations. Deux de ces ouvrages monumentaux se présentent comme

une « somme » des connaissances accumulées à ce jour en matière de sociologie des organisations.¹

Mintzberg s'est nourri du concept moderne de système qui est né dans les années 40 et l'a intégré dans son étude des organisations, initiant ainsi le courant systémique en sociologie et management. Le paradigme systémique a bouleversé ainsi l'approche classique d'un objet d'étude. En effet, le systémisme, pour décrire le fonctionnement d'un système, privilégie l'analyse globale des échanges entre ses parties à l'analyse de chacune d'entre-elles.

La systématisation de Mintzberg propose de grands repères, quatre grandes variables qui sont autant de regards privilégiés portés sur l'organisation et qui permettent de l'analyser: la structure et le mode de coordination; l'état de l'environnement de l'organisation; les buts et le pouvoir des acteurs.

Chacune de ces grandes variables qui font l'objet de la présente étude peut être décomposée en un certain nombre de subdivisions, des états, qui à leur tour peuvent encore être subdivisées en gammes de comportements du système. Examinons ces distinctions, avant de voir, dans un second temps, comment l'auteur les articule.

I. STRUCTURE DES ORGANISATIONS

Chaque organisation doit immanquablement rencontrer une double nécessité : la division/répartition des tâches et la coordination/intégration de cet ensemble. Cette forme particulière que prend la rencontre de cette exigence, c'est la structure de l'organisation.

En ce qui concerne la première nécessité, celle de la division et de la répartition des tâches, on distingue classiquement la division horizontale et la division verticale. Chacune de ces formes de divisions du travail peut être qualifiée de faible ou de forte.

¹ En français: *Structure et Dynamique des Organisations* (1982) *Le Pouvoir dans les Organisations* (1986) Editions d'Organisation, Ed. Agence d'Arc. Paris, Montréal.

En effet, une division horizontale faible décrit une situation où chaque travailleur est susceptible de réaliser un nombre élevé de tâches différentes. La polyvalence caractérise ce cas. Et réciproquement, pour la division horizontale forte. La spécialisation caractérise ce cas. Quant à la division verticale, elle décrit la mesure de la séparation entre les tâches de conception et d'exécution. Cela, nous pousse à présenter le tableau suivant :

	Division horizontale forte	Division horizontale faible
Division verticale forte		
Division verticale forte		

Source : notre propre conception.

En ce qui concerne la seconde nécessité, celle de la coordination et de l'intégration de l'ensemble, Mintzberg identifie, dans son modèle, six mécanismes de coordination : l'ajustement mutuel, lorsque la coordination a lieu via la communication informelle entre les agents ; la supervision directe, lorsque les instructions sont données et leur exécution directement contrôlées ; la standardisation des procédés, lorsque les tâches sont précisément formalisées² ; la standardisation des résultats, lorsque ce sont les objectifs qui sont précisément décrits³ ; la standardisation des qualifications, lorsque ce sont les formations requises des agents qui sont précisément décrites ; la standardisation des normes, lorsque la précision porte sur les valeurs qui inspirent le travail.⁴

Les deux premières formes de coordination ressortissent des relations interindividuelles, les deux suivantes de la formalisation et les deux dernières concernent le jeu des représentations.

² Les concepteurs de ces procédures standardisées sont appelées les "analystes de la technostructure".

³ Ce qu'on illustrera par le "management par objectifs".

⁴ Ce que Mintzberg appelle aussi "l'idéologie organisationnelle".

II. FACTEURS DE CONTINGENCE

Mintzberg prend également en compte ce qu'il nomme « les facteurs de contingence ». On notera qu'il s'oppose ainsi au « One Best Way » taylorien. Il s'agit de facteurs comme l'âge de l'organisation, sa taille, le secteur d'activité et le système technique qui est le sien, la stabilité ou la mouvance de ses marchés, etc. Ainsi, un environnement sera d'autant plus prévisible qu'il est simple et stable. Il sera d'autant plus imprévisible qu'il est complexe et instable. Ce dernier point n'est évidemment pas sans lien par exemple avec la standardisation des procédés.

III. BUTS DE L'ORGANISATION

Pour Mintzberg, qui a une préoccupation certes descriptive mais également managériale : l'acteur oriente son action en fonction de buts. Cette rationalité serait très mécaniciste s'il y avait plusieurs acteurs et de conflits de buts. Ce sera la question du pouvoir, à traiter en tant que telle.

Quant aux buts de l'organisation, Mintzberg propose de distinguer les buts de mission et les buts de système.

Nizet et Pichault les définissent plus strictement en ces termes : *Nous proposons de considérer comme but de mission tout but qui se réfère aux produits, aux services, ou encore aux clients de l'organisation. On considérera comme but de système tout but qui s'énonce en référence à l'organisation ou à ses membres, indépendamment des biens ou de services qu'elle produit.*⁵

Malgré les dénégations de l'auteur, on ne peut se départir de l'impression que le but de mission a un aspect positif, altruiste, tandis que les buts de système renvoient à l'égoïsme de l'organisation.

Il existe bien sûr un large éventail de buts de mission, puisque ceux-ci correspondent à la fonction de base de l'association à l'égard de la société. Par contre, s'agissant des buts de système, Mintzberg en identifie quatre : la survie (c'est le préalable incontestable à la poursuite de tout autre but),

⁵ NIZET J. et PICHULT F., *Comprendre les organisations, Mintzberg à l'épreuve des faits*, Gaëtan Morin, Paris, 1995, pp. 99–100.

l'efficacité (le rapport ressources affectées/résultats obtenus), le contrôle de l'environnement (autres organisations, cadres légaux...) et la croissance.

Il propose aussi de distinguer les buts selon qu'ils soient officiels ou opérants. Les buts officiels sont consignés dans des textes de référence, des déclarations solennelles des responsables... Ils servent de guides pour l'action. Les buts opérants sont ceux en fonction de quoi l'organisation agit. On se préoccupe ici des décisions et du contrôle de leur mise en œuvre.

La distinction Mission/Système renvoie à la nature des buts. La distinction Officiel/Opérant renvoie aux fonctions dans l'organisation.

Plusieurs buts peuvent coexister au sein d'une organisation. Ainsi, la différenciation horizontale (entre les départements Production-Vente-R et D...) ou sur la différenciation verticale (Hiérarchie - base...) peuvent être plus ou moins claires ou ambiguës. Ils reflètent l'état de la cohésion du sommet hiérarchique et de la coalition externe.

Les buts sont fixés, selon l'influence respective des détenteurs d'influence externe (la coalition externe peut être dominée, unifiée, diversifiée...) et des détenteurs d'influence internes : sommet stratégique (croissance, centralisation), ligne hiérarchique (balkanisation), le Centre opérationnel (professionnalisation), les analystes (standardisation, changement).

Pour l'analyse, on peut classer les buts identifiés selon qu'ils soient de mission ou de système et selon leur degré d'opérationnalité.

On peut aussi classer les décisions selon qu'elles soient stratégiques, managériales ou opérationnelles, ainsi que selon les acteurs qui pèsent lors de différentes étapes du processus de décision.

	Emergence du problème	
Mise en œuvre	Acteurs	Exploration des solutions
	Choix de la solution	

Source : notre propre conception.

Il serait indiqué d'ajouter une colonne qui serait consacrée à l'évaluation, dont les contenus permettraient de revenir à l'« émergence du problème » et de boucler une nouvelle boucle.

IV. ACTEURS DE L'ORGANISATION

Dans le cadre proposé par Mintzberg, lorsque les acteurs qui composent l'organisation s'expriment pour y apporter des changements, ils deviennent des détenteurs d'influence. Il les distingue en deux catégories: les détenteurs d'influence interne, qui sont les salariés de l'organisation et les autres, détenteurs d'influence externe. Dans cette dernière catégorie, on trouve les propriétaires, les associés (fournisseurs, clients, partenaires...).

L'auteur soutient que toute organisation peut être lue à partir du schéma générique. Selon l'ordre dans lequel Mintzberg les présente⁶, il y a donc :

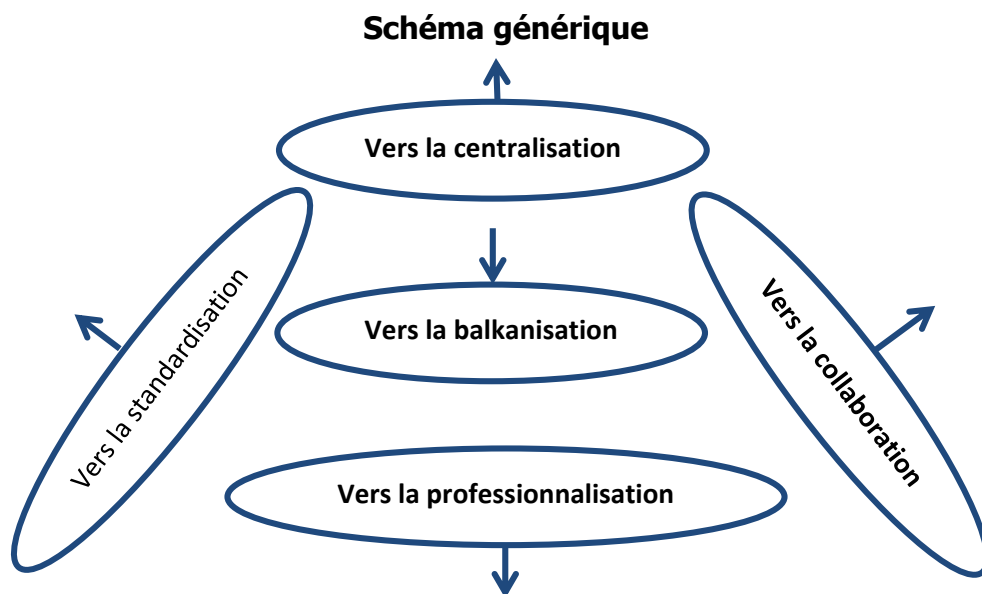
- le sommet stratégique, qui assure la responsabilité de l'ensemble. Ce sont, le directeur, le comité de direction, les conseillers, etc. Il prend les décisions stratégiques ;
- la ligne hiérarchique, soit les cadres intermédiaires, entre le sommet stratégique et les opérateurs. Il prend les décisions managériales ;
- le centre opérationnel, qui englobe les agents qui réalisent le travail, l'objet de base de l'association. Selon les cas, ils peuvent être des opérateurs qualifiés ou non qualifiés. Ils prennent les décisions opérationnelles ;
- les analystes de la technostructure sont les agents qui ont pour fonction d'analyser, de réformer les procédés de travail, les modalités de planifications et de contrôle, les qualifications du personnel, ainsi que le système de croyance et de associations d'employés et les publics. On voit que la distinction interne/externe fondée sur le critère du salariat est non pertinente pour notre objet.

⁶ Pour des raisons de cohérence de son modèle, Mintzberg situe le C.A. dans la coalition externe (Voir, le Pouvoir dans les organisations, *Op. cit.*, pp. 117 à 153.)

Mais si l'on néglige ce critère, l'énumération des acteurs fournit un schéma très utile, comme on va le voir.⁷

Ils agissent sur le flux de travail et les standardisations.⁸ Quant au support logistique, il englobe les agents qui remplissent des fonctions du type gestion des bâtiments, courrier, cantine, etc.

Ce schéma général des détenteurs d'influence interne permet aussi d'identifier une tendance prioritaire qui tire l'organisation.



⁷ MINTZBERG H., *Le pouvoir dans les organisations*, Agence d'Arc, Editions d'Organisation, Montréal, Paris, 1986, p. 179.

⁸ On reconnaît ici les quatre standardisations distinguées par l'auteur.

V. DIFFERENTES CONFIGURATIONS

Les distinctions qui procèdent par distinctions souvent binaires peuvent apparaître légères... Cependant, le jeu de ces distinctions permet à l'auteur de composer cinq « configurations organisationnelles » qui se définissent par des combinaisons spécifiques des variables précédemment décrites.⁹

Chacune d'elles est décrite respectivement par un état déterminé de sa structure, du contexte, des buts et du pouvoir des acteurs, des variables interreliées.¹⁰ Pour les présenter, Mintzberg a délibérément recouru à des expressions imagées qui permettent de condenser une situation complexe en une formule unique, qui renvoie à un état déterminé d'un ensemble des variables précédemment décrites.¹¹

La configuration entrepreneuriale décrit une organisation marquée par la place d'un leader, le plus souvent fondateur, et qui concentre l'essentiel des décisions.

La configuration missionnaire se distingue par l'importance des buts de mission, relativement donc aux buts de système.

La configuration bureaucratique renvoie à une organisation fortement marquée par la standardisation des procédés, la forte division du travail.

La configuration ad hocratique se réfère à des situations où les opérateurs travaillent par projets, selon les demandes.

⁹ On note que ces configurations sont les constructions idéales-typiques, c'est-à-dire des élaborations théoriques qui entendent, non pas décrire le réel, mais davantage en exprimer la rationalité. Un idéal-type permet de générer des hypothèses, il a une fonction heuristique. Il serait vain de chercher dans la réalité un objet concret qui ne corresponde point à point à l'idéal-type. Par contre, le degré de ressemblance d'un objet à l'idéal-type guidera le chercheur dans son analyse. C'est Max Weber que l'on doit cette méthodologie. Un des idéaux-types qu'il a proposé est celui de la bureaucratie, que reprend donc Mintzberg

¹⁰ NIZET J. et PICHAULT F., *Comprendre... Op. cit.*, pp. 215-234.

¹¹ Les auteurs renvoient eux-mêmes aux passages concernés dans les volumineux ouvrages de Mintzberg. Ces mêmes auteurs offrent une présentation des configurations plus synthétique encore dans NIZET J. et PICHAULT F., *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Seuil, Points, Paris, 2000, pp. 47-53.

La configuration professionnelle décrit une organisation où le centre opérationnel est composé d'opérateurs qui disposent d'une haute formation initiale.

On ne soulignera pas assez l'importance de ces configurations, en tant qu'elles intègrent des dimensions de ces quatre grandes variables. Sans quoi, ce vaste modèle explicatif pourrait très bien apparaître comme un modèle exclusivement analytique de décomposition modélisée de la réalité.¹²

Dans la somme de Mintzberg, le concept de configuration entend bien montrer que nous avons ici affaire à des interrelations entre vastes systèmes, et non à des domaines isolés les uns des autres. Identifier une configuration, c'est identifier un principe qui caractérise la manière particulière dont une organisation construit son équilibre momentané entre les quatre grandes variables, c'est décrire la résultante du jeu des interrelations entre ses variables, au sein de l'organisation, c'est aussi nommer une qualité émergente, comme aimerait à le souligner Morin, qualité qui n'est présente dans aucune de variables prises isolément.

Un exemple parmi d'autres: des divisions dans la coalition externe entraîne des jeux politiques dans la coalition interne et inversement, des jeux politiques internes créent ou renforcent ces divisions externes. Nous avons bien affaire ici à une causalité circulaire, où l'effet est en même temps la cause, où la cause est en même temps l'effet.

Pour l'analyse d'une situation, on fera l'hypothèse d'une configuration principale (et une éventuelle configuration secondaire). On cherchera ensuite dans les caractéristiques de l'organisation, à vérifier autant qu'à infirmer ces hypothèses. On notera que le diagnostic d'hybridation d'une organisation concrète entre deux configurations-types donne souvent un cadre explicatif aux jeux de pouvoir et aux changements organisationnels.

¹² *Ibidem*, pp. 56-57.

VI. CONFIGURATION HYBRIDE

Le modèle de Mintzberg prévoit également le cas d'organisations qualifiées d'hybrides, soit qu'elles voient coexister deux modèles, dans deux services distincts par exemple, (on parlera alors de « juxtaposition ») soit qu'on relève, dans un même ensemble, des traits caractéristiques de deux configurations on parlera alors de « superposition ». Les organisations ainsi qualifiées d'hybrides posent des questions théoriques, entre autres celle du pouvoir.

Un exemple d'organisation hybride est celui de l'hôpital, au sein duquel la haute qualification des opérateurs (les médecins) qui composent aussi le sommet stratégique est structurellement en conflit avec le pôle administratif, lui-même encadré par les règles contraignantes de l'autorité publique, quant au financement des soins de santé. Les exigences de rigueur dans la gestion sont en permanence en conflit avec la recherche d'autonomie et de perfectionnement technique et professionnel.

Dans un cas de ce type, la configuration dominante qui peut être identifiée dans cette organisation dépendra de ce qu'est le rapport des forces entre groupes antagonistes, à un moment donné. Au gré des évolutions de ce rapport, au gré des modifications de l'environnement et de la capacité des uns et des autres de rapatrier ces modifications dans l'organisation en fonction de leurs intérêts, la configuration principale pourra changer.

Cependant, le caractère hybride d'une configuration organisationnelle peut aussi se penser dans une perspective diachronique. L'identification de traits caractéristiques relevant de deux configurations théoriquement distinctes peut rencontrer le cas où une organisation se transforme, passant progressivement d'une configuration à une autre. Dans ce cas, elle peut conserver des traits caractéristiques d'une configuration qui déclinent tandis que se développent les traits caractéristiques d'une autre configuration.

VII. EXERCICE DU POUVOIR

Par ses mots, Mintzberg désigne de façon péjorative l'usage de moyens illégitimes et clandestins. De manière plus descriptive, on désignera la poursuite d'objectifs particuliers, qui peuvent venir à l'encontre des buts de l'organisation dans son ensemble, ce qui se manifeste par de fréquents conflits entre certains acteurs.

Il s'agit tout d'abord de distinguer ce qui est de l'ordre de la décision par l'acteur habilité pour la prendre et ce qui est de l'ordre des influences plus informelles. Quant à la décision, il est d'usage de procéder à des découpages qui correspondent à des étapes d'un processus : l'identification, l'émergence d'un problème ; l'exploration des solutions envisageables ; la sélection de la ou des solutions ; la mise en œuvre de la décision.

Cette distinction est très utile, dans la mesure où elle permet de dépasser la fixation excessive sur la 3^{ème} étape, celle de la décision, le plus souvent prise par l'acteur qui a la légitimité formelle pour la prendre. Toutefois, le pouvoir ne s'exerce pas qu'à ce moment : les trois autres étapes sont autant d'occasions pour différents acteurs d'exercer de l'influence, de manière plus informelle, sur la prise de décision.

Cela ne fait, cependant, pas le tour de la question. Des auteurs vont considérer que trois conditions sont à remplir pour conduire un acteur à entrer dans l'exercice du pouvoir, à savoir lorsqu'il y a, entre acteurs, des différences quant aux buts ; selon l'importance de l'enjeu ; lorsque la distribution égalitaire des ressources conduit à estimer que les chances de peser sur la décision est importante.

VIII. HYPOTHESE : D'UN TYPE D'ORGANISATION A UN AUTRE

Un diagnostic qui identifierait deux configurations peut aussi manifester le fait que l'organisation analysée connaît un plus ou moins lent processus de transformation, celui du passage progressif d'une configuration à une autre.

Il permet aussi de montrer que le jeu des acteurs se déroule sur une scène dont le décor est mouvant. Dans un tel contexte, le jeu des uns s'appuie sur une partie du décor que les autres disqualifient. Et réciproquement.

Il permet encore d'expliquer le comportement des acteurs par d'autres éléments que leurs intentions, leurs attitudes et leurs tactiques individuelles.

Il permet enfin, par la lecture différente qu'il offre, de conduire à l'élaboration de pistes alternatives.

CONCLUSION

Il s'agit là de formes théoriques. Dans la réalité, on rencontre peu d'organisations pures. Le plus souvent les organisations concrètes sont hybrides. Dans certains cas, on peut trouver une organisation ou une partie d'organisation concrète correspondant à une seule de ces configurations. L'éventualité la plus fréquente est celle des organisations qui correspondent à plusieurs configurations, habituellement à deux. Très fréquemment une organisation hybride est en pleine phase de transition d'une configuration à une autre.

Le modèle de Mintzberg, on l'aura compris, se révèle extrêmement éclairant pour mieux comprendre les organisations et y envisager des changements. La notion de configuration, en proposant une analyse du contexte organisationnel, est aussi d'une grande utilité pour préparer l'action en permettant de clarifier les enjeux des interventions.

Le lecteur peut s'interroger sur ce qu'il advient des représentations qu'il se fait de son organisation (de son fonctionnement, de sa raison d'être, de son évolution et de l'orientation qu'elle prend pour le moment, de sa place en son sein, etc.), quand il réalise une analyse mobilisant les concepts de Mintzberg.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- MINTZBERG H., *Le Pouvoir dans les Organisations*, Agence d'Arc. Paris, Montréal, 1986.
- MINTZBERG H., *Structure et Dynamique des Organisations*, Agence d'Arc. Paris, Montréal, 1982.
- NIZET J. et PICHAULT F., *Comprendre les organisations, Mintzberg à l'épreuve des faits*, Gaëtan Morin, Paris, 1995.
- NIZET J. et PICHAULT F., *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Seuil, Points, Paris, 2000.