

Structure et dynamique des organisations

Nous nous référons essentiellement aux apports d'Henry Mintzberg qui, dans son œuvre très riche, a produit une puissante synthèse du courant dit « de la contingence », montrant que les organisations ne sont pas toutes les mêmes, qu'elles ne sont pas modifiables comme un jeu de lego, et qu'il n'y a pas de modèle universel d'organisation, ni de réponses universelles aux problèmes rencontrés dans les organisations. Mintzberg décrit donc les facteurs de contingence des organisations. Mais même si les structures des organisations sont variées et dépendantes de leurs environnements, il dégage certains types de configuration structurelles, des « idéaux-types » ou catégories (suivant le modèle de Max Weber, qui permettent de raisonner plus facilement), et certaines régularités dynamiques liées à ces types de configuration.

Nous aborderons rapidement ensuite les évolutions des configurations après les apports de Mintzberg.

Structure et dynamique des organisations

Henry Mintzberg, né à Montréal en 1939
Docteur à la Sloan School of Management du MIT (USA)

Structure et dynamique des organisations. 1982
Le pouvoir dans les organisations. 1986
Le management : voyage au centre des organisations. 1998



Les facteurs de contingence

Dans un environnement incertain, l'organisation ne peut avoir une structure figée, elle est contingente et dépend de facteurs contextuels.

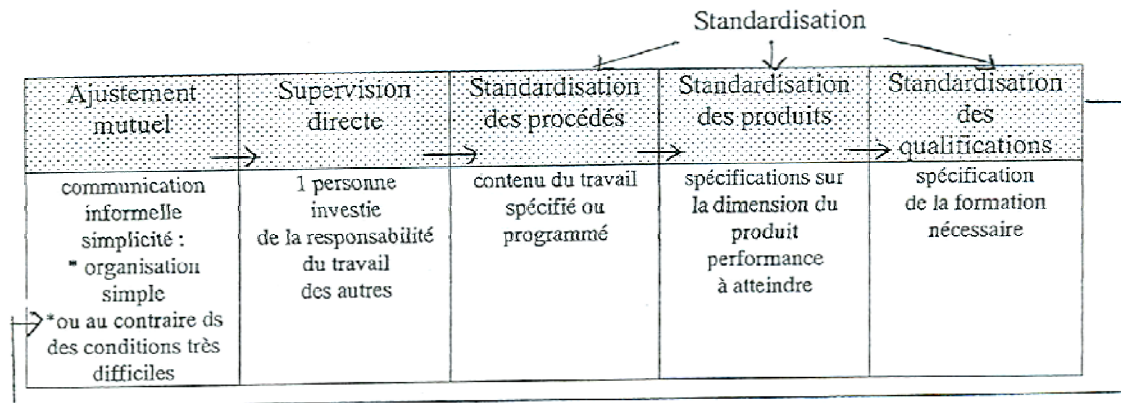
5 facteurs de contingence :

- l'âge et la taille de l'entreprise
- le système technique
- l'environnement (les marchés)
- le pouvoir

Le fonctionnement des organisations : un problème récurrent de coordination

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**



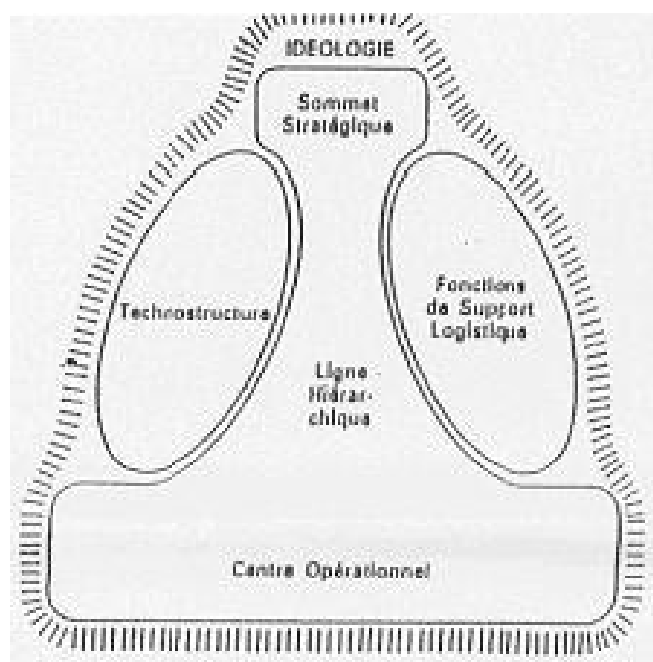
Typologie des moyens de coordination dans une organisation

A mesure que le travail d'organisation devient plus difficile, les moyens de coordination employés de façon préférentielle semblent passer successivement de l'ajustement mutuel à la supervision directe, puis à la standardisation des procédés, à celle des résultats, à celle des qualifications, et enfin retourner à l'ajustement mutuel dans les situations les plus complexes.

Le fonctionnement d'une organisation sera décrit à partir:

- des éléments de base identifiés de celle-ci,
- des modes de division du travail, .
- et enfin des types d'interdépendances entre les membres de l'organisation.

Les éléments de base de l'organisation :



Ces éléments de base sont des groupes d'acteurs exerçant une fonction et dotés de moyens de coordination internes

Le centre opérationnel

il est composé des membres de l'organisation dont le travail est directement lié à la production des biens et services. Les opérateurs:

- se procurent ce qui est nécessaire à la production,
- assurent la fabrication
- assurent la distribution des produits et services
- assurent les fonctions de support direct (maintenance, tenue des stocks..)

C'est là que la *standardisation* est la plus poussée

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 contrôlent l'organisation ou qui ont sur elle du pouvoir (propriétaires, administrations, syndicats, groupes de pression).

mais le sommet stratégique gère également les relations de l'organisation avec l'environnement ; ces relations s'insèrent dans la stratégie, force médiatrice entre l'organisation et son environnement.

Le mécanisme de coordination le plus répandu entre cadres dirigeants est *l'ajustement mutuel*

La ligne hiérarchique

elle relie le sommet stratégique et le centre opérationnel. Elle regroupe les cadres de niveau ~ intermédiaire, qui ont tous les rôles du cadre dirigeant, mais dans le contexte de la gestion de leur propre unité.

Les tâches accomplies par ces cadres sont liées à la *supervision directe*

La technostructure

Ce sont les analystes qui servent l'organisation en agissant sur le travail des autres, pour rendre celui-ci plus efficace. Les analystes du travail (spécialistes des méthodes) standardisent les procédés de travail, les analystes de planification et de contrôle standardisent les résultats et les analystes du personnel standardisent les qualifications. Les analystes sont les moteurs de la standardisation de l'organisation.

Leur travail est coordonné essentiellement par *l'ajustement mutuel*.

Les fonctions de support logistique

Ce sont des unités ayant une fonction particulière à remplir. Ces fonctions découlent de la volonté des entreprises de maîtriser un maximum d'activités même marginales (réduction de l'incertitude et contrôle par l'entreprise de ses propres affaires).

La *standardisation des compétences* y est le mécanisme le plus répandu

A mesure que l'organisation croît, à l'ajustement mutuel et à la division technique du travail entre opérateurs (*centre opérationnel*: ceux qui effectuent le travail de base) s'ajoute une division administrative du travail (ceux qui font le travail et ceux qui le supervisent: le *sommet stratégique*: les managers).

Quand l'organisation continue de se construire, elle utilise, de plus en plus, la standardisation pour

coordonner le travail de ses opérateurs (émergence d'un groupe de spécialistes en standardisation: les *analystes* qui standardisent procédés, produits et qualifications (*technostructure*). On a ainsi une seconde division administrative du travail dans l'organisation : d'un côté ceux qui font et supervisent le travail, et de l'autre ceux qui le standardisent. Le contrôle du travail passe ainsi progressivement des opérateurs aux managers, puis aux analystes. Les *fonctions logistiques* interviennent indirectement et de façon extérieure dans le flux du travail.

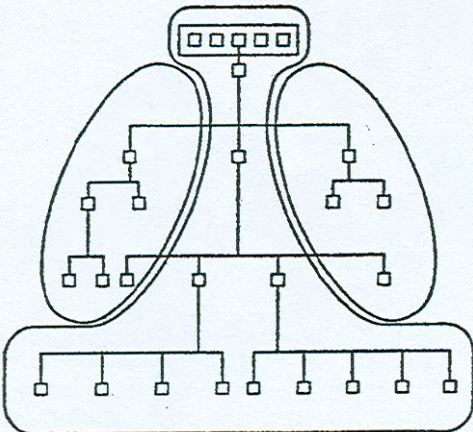
Les différents types d'interdépendances entre les membres de l'organisation

Mais il importe de repérer également, à la lueur des travaux de James D. Thompson (1967), les différents types d'interdépendances entre les membres de l'organisation.

Couplage de communauté	Couplage séquentiel	Couplage réciproque
partage de ressources communes, mais indépendance des membres <i>ex : enseignants</i>	le travail est effectué en relais par les membres qui travaillent les uns à la suite des autres <i>ex : chaîne de montage</i>	Les membres se donnent du travail les uns aux autres <i>ex : compagnies aériennes trafic passager et maintenance</i>
pas d'interdépendance	interdépendance >	interdépendance encore plus forte

L'organisation comme un système de flux

Les parties de l'organisation sont liées les unes aux autres par différents flux: d'autorité, de matériel, d'information et de processus de décision. Ces flux peuvent être analysés à la lumière de plusieurs écoles de pensée en théorie des organisations: autant de strates que de visions du fonctionnement de l'organisation.

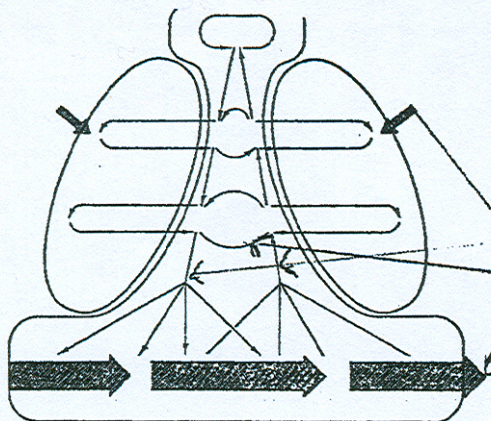


L'organisation comme système d'autorité formelle

Le système d'autorité formelle est représenté par l'organigramme qui indique:

- les postes existant dans l'organisation
- le regroupement de ceux-ci en unités
- la circulation entre eux de l'autorité formelle.

Mécanisme: supervision directe

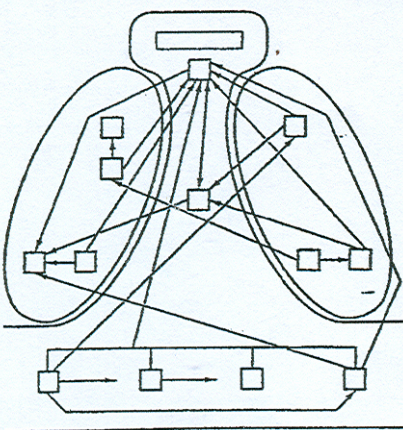


L'organisation comme système de flux régulés

Les flux décrits sont ceux de matières premières, d'information et de processus de décision, mais seulement ceux qui sont régulés, c'est-à-dire contrôlés de façon explicite et systématique. On en distingue trois:

- le flux du travail opérationnel (différents types de couplage):
les flux régulés de contrôle (flèches verticales: informations ascendantes, instructions descendant)
flèches circulaires: prises de décision au niveau intermédiaire) le système d'information fonctionnel

Mécanisme : la standardisation



L'organisation comme système de communication informelle

Il existe des centres de pouvoir qui ne sont pas officiellement reconnus: réseau de communication informelle qui s'ajoute aux circuits réguliers et parfois les contourne. Des processus de décision fonctionnent indépendamment du système régulé. Ce schéma est un sociogramme qui décrit qui communique avec qui dans l'organisation, indépendamment des circuits formels.

Cette communication informelle existe pour deux raisons:

- l'exécution du travail est impossible sans un minimum de communication informelle
- l'individu a besoin de relations sociales.

Les flux de cette strate sont moins ordonnés et plus fluides, ils révèlent parfois des dysfonctionnements: courts-circuits de la ligne hiérarchique. On ne peut aussi tout imposer par des règlements, la persuasion et la négociation sont nécessaires.

Mécanisme: l'ajustement mutuel

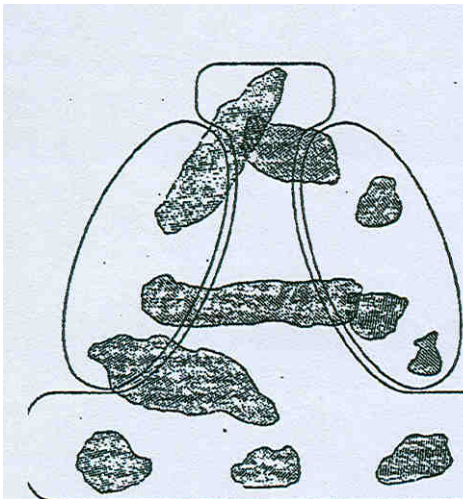
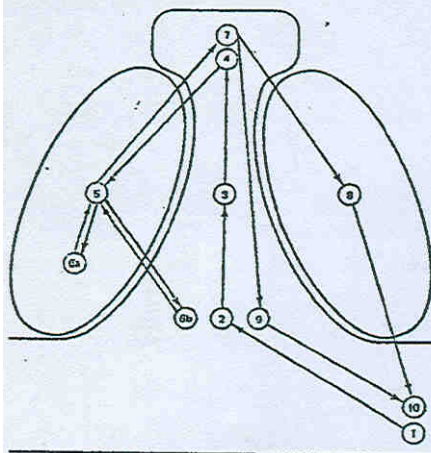


Figure 3.11. — L'Ensemble de Constellations de Travaux.



L'organisation comme un système de constellations de travaux

Dans le réseau informel décrit ci-contre, des structures sont reliées au système formel d'autorité. Il s'agit de travail au sein de petits groupes de pairs, situés sur la base de relations horizontales et non verticales. Chacun de ces réseaux véhicule des informations de nature particulière (spécialisés). Ces constellations de travaux sont caractérisées par un couplage interne fort et par un couplage lâche avec le reste de l'organisation

Mécanisme: ajustement mutuel

L'organisation comme système de processus de décision ad hoc

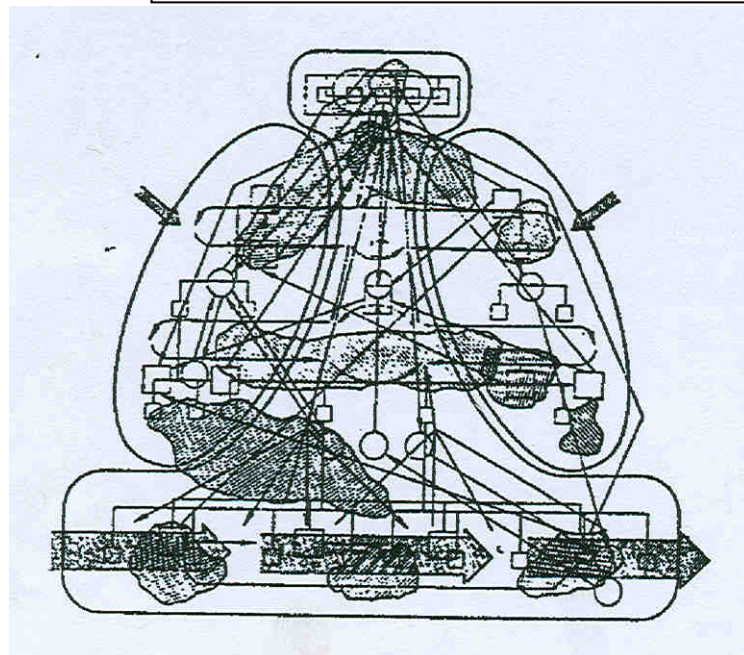
Les flux de processus de décision ne sont pas tous régulés.

La prise de décision (engagement dans une action) se fait en plusieurs phases : phase d'identification du problème, phase de prise de conscience, phase de diagnostic, phase de développement de solutions (phase de recherche pour les solutions toutes faites ou phase de conception pour développer des solutions nouvelles) et enfin la phase de sélection (passage au crible pour les solutions toutes faites, évaluation-choix pour une solution et autorisation de la solution)

Les processus de décision ad hoc ne sont pas des processus de routine, ou des processus programmés. Ils ne concernent ni les décisions opératoires ou routinières, ni les décisions managériales de coordination.

Ce sont :

- les décisions managériales d'exception (mais qui n'ont pas de conséquences d'ensemble très importantes)
- les décisions stratégiques qui, elles, ont un impact important sur l'organisation



Source des illustrations : MINTZBERG, Henry (1982). *Structure et dynamique des organisations*.- Paris : Éditions d'Organisation. p.53, 54, 63, 74,79, 80

Les buts organisationnels

Henri Mintzberg, en a établi une typologie dans son ouvrage intitulé « *Le pouvoir dans les organisations* » (1986, p.339-396).

Ce monde de l'organisation ne peut être confondu avec la somme des préoccupations, enjeux et projets d'acteurs ou de groupes d'acteurs. Nous ne pouvons « nous contenter de dire que les agents individuels ont des intentions qui se traduisent en actions organisationnelles » (ibid. p.340). En effet, « l'organisation en tant que système peut être considérée comme visant un certain aboutissement de manière cohérente ». Il est donc possible d'observer une cohérence et une intentionnalité du « comportement organisationnel » (ibid. p.342). Ces buts organisationnels se distinguent des buts personnels intrinsèques des acteurs de l'organisation.

Mintzberg distingue quatre catégories de buts organisationnels : les buts formels, les buts personnels partagés, les buts idéologiques (ou de mission) et les buts de système (ibid. p.342-344). Parmi ces quatre catégories de buts, deux catégories peuvent revêtir des formes extrêmement variées, les buts formels et les buts personnels partagés, car ils sont directement liés à l'action d'un ou d'un ensemble de détenteurs d'influence (ibid. p. 365). Ces buts coexistent dans l'organisation :

- « **Les buts formels** sont imposés par un détenteur d'influence dominant à l'organisation ». Les agents internes poursuivent un ensemble donné de buts, sous le contrôle de cette autorité ;
- **Les buts personnels partagés** deviennent des buts organisationnels quand les individus, tous détenteurs d'influence, atteignent « un consensus tacite ».

Les autres buts, « communs à beaucoup d'organisations », sont plus facilement généralisables. Nous leur porterons une attention particulière.

- « **Les buts idéologiques, ou buts de mission** se concentrent sur la mission même de l'organisation ou sur un de ses aspects (telle que la qualité avec laquelle cette mission est poursuivie) ». La mission, « fonction de base de l'organisation dans la société, la raison d'être aux yeux du monde dans son ensemble : fournir des produits et des services spécifiques » peut devenir un but, voire le but premier d'une organisation, être considérée comme une fin en soi. Le type de configuration le plus porteur d'un but de mission est celui de la configuration « missionnaire », organisation à idéologie forte.
- **Les buts de systèmes** sont des buts communs qui ne sont pas intrinsèquement les buts des individus, mais auxquels les individus se rallient parce qu'ils y trouvent leur intérêt. Le cas le plus évident est lorsque les individus profitent de l'existence même de l'organisation - en tant que système indépendant de la mission qu'elle s'assigne - et ainsi se rassemblent autour de n'importe quels buts qui contribuent à la maintenir.

Ils supposent d'abord **la survie**, puis **l'efficience**, réduite à des critères d'évaluation mesurables des coûts et des bénéfices (évacuant les coûts et bénéfices sociaux), **le contrôle de l'environnement** de l'organisation, et par dessus tout, **la croissance**. MINTZBERG les définit comme « le besoin de terrain de jeu commun ». Ces buts sont reliés et hiérarchisés, les trois premiers étant « le plus souvent considérés comme des contraintes, des buts subordonnés à la croissance, but premier le plus commun d'un système appelé organisation » (ibid. p. 382).

Avec Jean NIZET et Chantal HUYBRECHTS (1998, p.12), nous incluons dans ces buts de système les résultats que l'organisation recherche **pour ses membres : le maintien de l'emploi, de niveaux de rémunération, etc...**

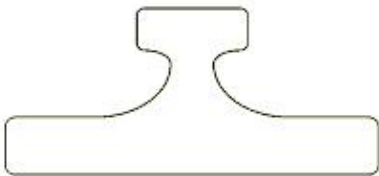
MINTZBERG constate que si **la mission** reste le but premier de certaines organisations, notamment celles à idéologie forte, la tendance, par étapes, au cours des derniers siècles, a été de **la remplacer par des buts de systèmes**. Ce processus a accompagné l'industrialisation, la bureaucratisation des activités, la professionnalisation du management, la diversification des marchés et l'intégration de la forme de structure divisionnalisée. Les salariés peuvent de moins en moins s'identifier aux missions, ils s'identifient à l'organisation elle-même (ibid. p.386-392). Pour MINTZBERG, cette « **mort graduelle de l'idéologie organisationnelle** » [...] « **a pris place également dans les organisations qui constituent les services publics de la société** ».

Le système de buts de l'organisation peut être considéré comme « homéostatique », mais il sera modifié lors d'un changement dans le système de pouvoir, avec lequel il est en équilibre dynamique. Les systèmes de pouvoirs peuvent être associés à des types de configurations organisationnelles, que MINTZBERG a exposés dans son ouvrage intitulé « *Structure et dynamique des organisations* » (1982).

Les configurations organisationnelles ¹

Nous allons maintenant présenter rapidement et partiellement les différents types de configurations structurelles définis par Mintzberg. Ces catégories de configurations sont définies à l'aide de plusieurs éléments, dont notamment la partie clé de l'organisation, le moyen de coordination principalement utilisé, et le système de buts. Concrètement, des organisations peuvent être proches d'un modèle, ou revêtir une forme hybride, se rapprochant de deux ou parfois de trois types.

La structure simple (ou configuration entrepreneuriale) est une configuration de petite taille, dont le système technique est simple, dont l'élément clé est le **sommet stratégique**, l'autorité d'un leader. La division du travail est faible sur le plan horizontal, mais elle est centralisée verticalement. Son environnement est simple et dynamique. Elle est qualifiée par Mintzberg de structure « organique » (1982, p. 273-274). Elle caractérise les petites organisations et les entreprises individuelles. Le but de système dominant est la survie, les buts de mission sont intimement liés à la personnalité du décideur.

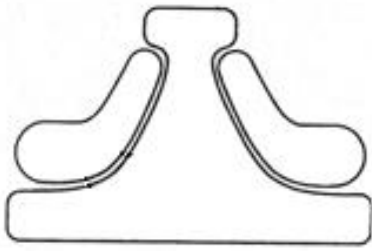


Cette structure est très peu formalisée, le centre opérationnel a une faible autonomie en raison de la **supervision directe** du sommet stratégique. C'est une structure assez paternaliste avec peu de place pour un contre pouvoir

Ses atouts sont la réactivité et la proximité du terrain, ce qui permet d'occuper des niches de marché ou d'être sous-traitant de grands groupes. Mais elle peut manquer de compétences (blocage par le sommet stratégique). Si elle croît trop vite, elle se bureaucratise.

Exemple : les PME (hormis dans les domaines de la haute technologie et de l'innovation)

¹ Source des illustrations : http://www.wikiberal.org/wiki/Henry_Mintzberg

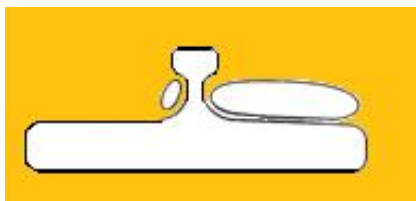


La bureaucratie mécaniste est marquée par l'importance de la technostructure, et par la formalisation de son activité : règles, procédures, communication formelle (**standardisation des procédés**). La bureaucratie industrielle est la structure qui a accompagné la croissance des 30 glorieuses, avec le taylorisme et la production de masse, qui requiert une standardisation importante. Cette structure a internalisé tous les services dont elle a besoin. Le pouvoir de décision est centralisé, la structure administrative est élaborée. Elle est caractérisée par la division horizontale et verticale du travail. **Les fonctionnels de la technostructure** en sont l'élément clé. Son obsession est le contrôle. On la rencontre essentiellement dans des environnements simples et stables. Elle caractérise les entreprises de production de masse (ibid. p. 281-297). Les buts de système, rigoureusement définis, prévalent sur les buts de mission.

L'intérêt de cette structure est la rentabilité, basée sur une diminution des coûts et une compétitivité sur les prix (économies d'échelle). Mais la bureaucratie mécaniste n'est efficace que dans un environnement stable, elle n'est pas réactive face à un environnement instable.

Exemples : Mac Do, restauration rapide, centres d'appel

Dans la **bureaucratie professionnelle**, l'élément clé est le **centre opérationnel**. Les « opérateurs » sont des travailleurs qui ont un haut niveau de qualification, et se réfèrent largement aux savoir-faire qu'ils ont acquis au cours de leur formation initiale (**standardisation des qualifications**). Le professionnel contrôle son propre travail, agit donc de façon relativement indépendante de ses collègues, mais reste proche de ses clients qu'il sert (ibid. p.310). Le marché est spécifique et stable. C'est une structure décentralisée. Ces opérateurs poursuivent des buts personnels partagés, inspirés par des préoccupations professionnelles. La mission peut apparaître comme un but, comme exigence d'excellence professionnelle et de qualité, mais ce but n'est pas toujours formulé de façon précise (ibid. p.384 ;NIZET et HUYBRECHTS, 1998, p.62).



Avantages de cette structure : elle permet très bien d'appliquer des savoirs existants, mais elle manque de créativité et d'innovation, car les professionnels ne travaillent pas ensemble.

Exemple : les universités, les hôpitaux

La structure divisionnalisée est constituée d'un ensemble d'unités quasiment autonomes, couplées par une structure administrative centrale (standardisation des résultats, contrôle des performances). Elle caractérise des organisations de taille importante qui se sont développées en diversifiant leurs activités. C'est la ligne hiérarchique qui est dominante, et le contrôle qu'elle exerce conduit à la bureaucratisation. Les buts de système sont souvent conflictuels.



Avantages : les divisions sont suffisamment libres pour s'adapter à leurs marchés. Inconvénients : difficile intégration de l'ensemble, mécanismes d'intégration nécessaires, la multiplication des éléments ne permet pas de réaliser des économies d'échelle.

L'adhocratie est une structure « organique » peu formalisée. La spécialisation de **professionnels experts** est fondée sur leur formation initiale, mais le travail s'effectue en groupes projets multidisciplinaires, et demande polyvalence, c'est pourquoi le moyen de coordination principal est **l'ajustement mutuel**. Le fonctionnement est décentralisé. C'est une structure **innovatrice**, tournée vers ses clients, nécessitant la mise en œuvre concourante des compétences des différents professionnels. Ce sont les **fonctions de support logistiques** qui sont importantes : unités de support, postes de liaison. L'environnement est complexe et dynamique. **C'est une structure jeune, qui a tendance à se bureaucratiser à mesure qu'elle vieillit.**²



Exemples : MIT, google, laboratoires

Intérêts : l'innovation. Limites : difficultés de financement pérenne de l'activité (rattachement à des structures nourricières comme les laboratoires aux universités)

La configuration missionnaire est caractérisée par une prédominance des **buts de mission** sur les buts de système. Les travailleurs adhèrent aux buts de l'organisation et s'impliquent dans son fonctionnement, prennent des initiatives dans la réalisation de leur travail. La division du travail est faible sur le plan horizontal et vertical. Le pouvoir n'est centralisé que pour les décisions concernant les missions de l'organisation. Le marché est stable et peu hostile.

La structure simple est coordonnée au moyen de la supervision directe

La bureaucratie mécaniste utilise **la standardisation des procédés de travail**

La bureaucratie professionnelle se coordonne par la **standardisation des qualifications**

La structure divisionnalisée a recours à la **standardisation des résultats**

L'adhocratie est coordonnée par **ajustement mutuel**

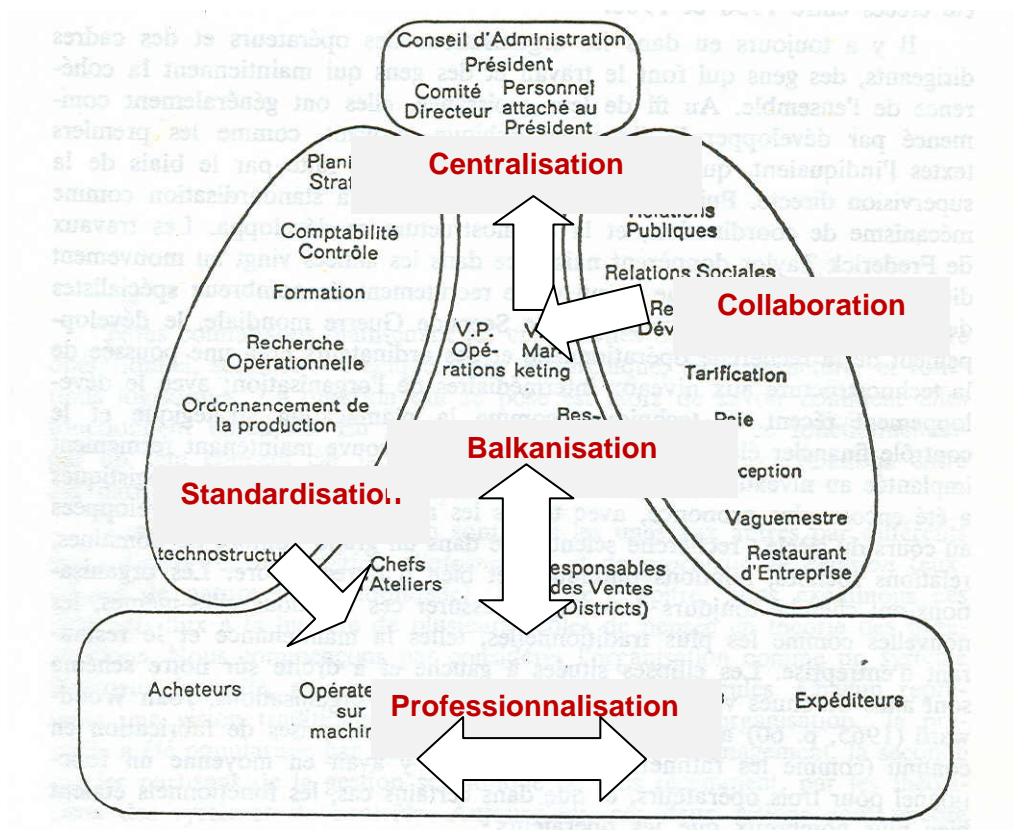
La configuration missionnaire utilise la **standardisation des normes** (l'idéologie).

Configurations et mécanismes de coordination

² Le schéma représente une adhocratie opérationnelle (partie haute) doublée d'une adhocratie administrative (en miroir vers le bas)

La mise en relation de ces différents éléments doit être **considérée de façon dynamique, comme un ensemble de forces, parfois contradictoires, qui s'exercent dans l'organisation :**

- Le sommet stratégique tend à renforcer la centralisation, et coordonner par supervision directe
- La technostructure veut coordonner par standardisation des procédés de travail et tirer l'organisation vers une bureaucratie mécaniste
- Les membres du centre opérationnel se spécialisent, veulent coordonner l'organisation par la standardisation des qualifications pour développer leur autonomie, la structurer comme une bureaucratie professionnelle
- Les échelons intermédiaires (ligne hiérarchique) veulent garder leur pouvoir et maintenir leur distance avec leurs subordonnés (balkanisation) et l'autonomie dans la gestion de leurs unités, force attirant l'organisation vers une structure divisionnalisée,
- les acteurs des fonctions de support logistique doivent collaborer avec les membres de tous les autres éléments (collaboration latérale), tirant la structure vers une adhocratie



Il peut donc exister des formes hybrides qui sont la résultante de ces rapports de force, des sortes de compromis entre ces différentes configurations.

Exemple de configuration hybride

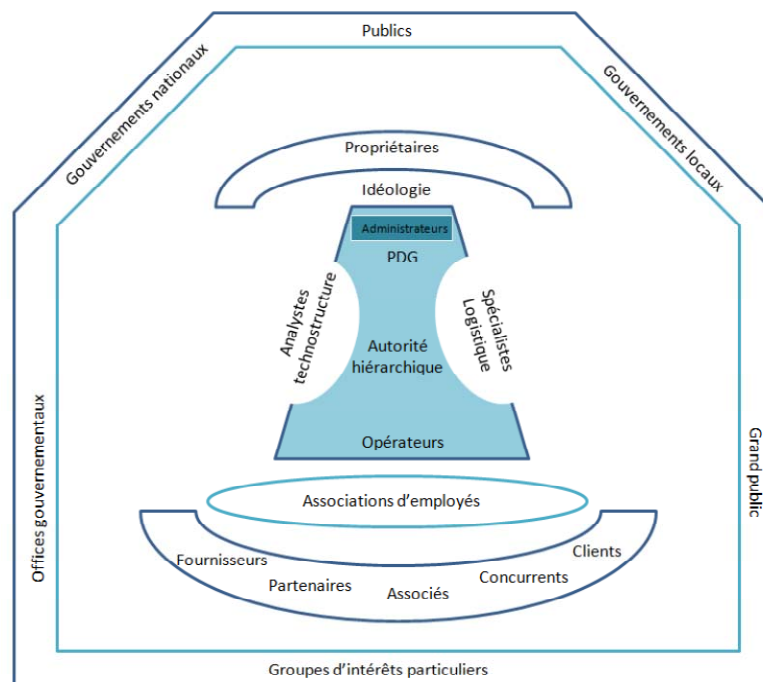
Les établissements scolaires sont sous-tendus par « deux logiques organisationnelles à la fois contradictoires et complémentaires, à savoir une logique **bureaucratique** et une autre **professionnelle** ». Autrement dit, nous avons affaire à une **configuration hybride** relevant partiellement de ces deux configurations : **la bureaucratie mécaniste et la bureaucratie professionnelle**.

La composante bureaucratique est manifeste dans l'organisation très réglementée du système scolaire (macro-système) : règles, programmes, filières d'étude, affectation des enseignants, gestion des ressources matérielles. Elle affecte directement les établissements scolaires dans leur existence même ainsi que dans leur fonctionnement quotidien y compris au sein même des classes et des autres dispositifs socio-pédagogiques. La division du travail est importante, fondée sur « un morcellement spatio-temporel et disciplinaire ». Les activités sont très faiblement interdépendantes et découpées selon l'unité de base de la classe.

La logique professionnelle est traduite par la complexité du travail des enseignants, spécialistes formés, qualifiés, disposant d'une latitude très importante dans « la conception, l'organisation et le contrôle de leur propre travail » (Bonami et Garant, 1996, p.187) L'enseignant travaille seul dans sa classe [...] disposant d'un pouvoir discrétionnaire important sur ses élèves ». La décentralisation verticale des décisions, la position dominante des opérateurs experts et la réduction de la ligne hiérarchique (la direction et les enseignants) caractérisent la configuration professionnelle.

Les détenteurs d'influence

Il faut, bien-sûr, intégrer dans cette dynamique du jeu de forces, l'action des détenteurs d'influence externes à l'organisation : propriétaires, associés, associations, publics...



Les détenteurs d'influence

Source : Mintzberg, H. (1998) *Le management : voyage au centre des organisations*, Ed. d'Organisation, p. 187

Les évolutions des structures

Depuis les travaux de Mintzberg, ces configurations ont évolué, principalement en relation avec la mondialisation de l'économie.

La structure simple intègre progressivement davantage de formalisme, de professionnalisation gestionnaire (dispositifs RH et de gestion). Le centre opérationnel a toujours peu d'autonomie et la structure reste centralisée. Ce type de structure, si elle est sous-traitante, est dépendante des exigences de ses commanditaires

La bureaucratie mécaniste a réduit sa ligne hiérarchique, le centre opérationnel est plus qualifié et autonome pour gérer les aléas et la qualité (professionnalisation, empowerment..). La technostructure s'est informatisée et s'est externalisée (certification par des organismes externes, industries de l'audit et de la certification)

Les adhocraties sont achetées par des grands groupes (fonction de vivier d'innovation non pérenne ?)

Les structures divisionnalisées, multinationales donnent de moins en moins de pouvoir aux filiales, les standardisent pour réaliser des économies d'échelle.

Un type d'organisation s'est développé depuis les années 1980, c'est **l'organisation en réseau**, dans le contexte de la mondialisation. Ce ne sont plus des activités non spécifiques qui sont externalisées, mais des fonctions entières, ce qui nécessite une collaboration étroite entre des sociétés juridiquement distinctes, qui doivent partager des dispositifs d'échange de données, des procédures : des modes de coordination qui ne sont plus internes à une firme. Cela entraîne de nouvelles vulnérabilités, également (ex : tsunami de 2011 au Japon et composants électroniques, impacts sur les smartphones, sur l'industrie automobile...)

Commentaires

Les apports de Mintzberg sont précieux, utilisés par des consultants ou communicants, en complément de la systémique Palo Altienne ou qualitative l'une intervient sur les relations, l'autre sur la structure (la coordination des tâches) et les buts. (Nizet & Huybrechts, 1998)

Exemple :

Dans un cas précis, situé dans une organisation d'hébergement de courte durée pour des jeunes, Jean Nizet et Chantal Huybrechts mettent en relation différents mécanismes de coordination opposant dans cette institution, une supervision centralisée des tâches relevant des buts du système, et une absence de coordination en ce qui concerne les missions.

Ce qui compte, c'est bien la mise en relation de ces fonctionnements, avec les identités professionnelles des acteurs et les significations qu'ils construisent : ceux-ci sont suffisamment professionnels pour accomplir et coordonner l'ensemble des tâches liées aux buts du système : la bonne gestion financière, le suivi des dossiers contribuant à donner une bonne image de marque de l'établissement, mais leurs missions ne sont pas clairement définies (répondre aux demandes urgentes des jeunes, mais les aider à s'insérer à plus long terme), et les activités liées à ces missions ne sont pas coordonnées.

Ils n'ont pas non plus le statut qui leur permette de construire le sens de ces missions, dans un contexte très dirigiste. Ils ont donc affaire à des tâches dans lesquels ils pourraient être autonomes, mais qui sont supervisées, perdant tout intérêt et tout sens parce qu'elles ne sont pas reliées aux missions.

La ressource « positionnement hiérarchique » et « la norme » sont utilisées dans des situations qui pourraient être traitées par « l'expression des identités professionnelles » des acteurs, et, de plus, elles ne sont pas mises en relation avec l'identification de valeurs : les missions. On voit ainsi qu'il ne suffit pas d'analyser un problème de coordination comme un simple mécanisme à mettre en oeuvre, mais qu'il faut mettre en relation les logiques, les situations et les ressources organisationnelles mobilisées.

Par ailleurs, il est possible d'établir un parallèle entre « des mécanismes de coordination » de Mintzberg, et des « ressources contextuelles » de l'analyse sémiotique situationnelle d'Alex Mucchielli..

Mécanismes de coordination MINTZBERG	Ressources organisationnelles Théorie sémio-contextuelle (sémiotique- situationnelle)
Ajustement mutuel	contexte relationnel immédiat qualité de relations informelles interpersonnelles
Supervision directe	positionnement hiérarchique (up/down)
Standardisation des procédés et des résultats	contexte normatif (normes, formalisations, procédures, plans, instructions, modèles)
Standardisation des qualifications	cultures professionnelles (compétences, qualifications, identités professionnelles)
Standardisation des normes (valeurs)	contexte culturel ou idéologique (valeurs partagées, culture et missions communes)

Cependant, dans une approche communicationnelle, on ne les considérera pas comme de simples mécanismes, mais comme des processus complexes qui doivent être reliés avec les buts et les missions d'une part, mais aussi avec les identités individuelles et collectives, et les interactions sollicitées par des logiques d'action. Ces ressources contextuelles, utilisées par les acteurs dans l'entreprise, peuvent être mobilisées par le consultant ou le communicant pour amener les acteurs à recontextualiser différemment la situation, en lui donnant un sens nouveau

Bibliographie

Ouvrages généraux sur les organisations

- CABIN, P. & CHOC, P. (dir) (2005). *Les organisations : Etat des savoirs*. 2^{ème} éd. Auxerre : Sciences Humaines éd. 435 p.
- ROJOT, J.(2005). *Théorie des organisations*. Paris, ESKA, 541 p.

Ouvrages d'Henri Mintzberg

- MINTZBERG, Henri (1998). *Le management : Voyage au centre des organisations*. Paris : Éd. d'Organisation
- MINTZBERG, Henry (1986). *Le pouvoir dans les organisations*. Paris : Éd. d'Organisation
- MINTZBERG, Henry (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Éd. d'Organisation.

Ouvrage comprenant des études de cas combinant l'approche systémique de Palo Alto et l'approche de Mintzberg

- NIZET, Jean et HUYBRECHTS, Chantal (1998) *Interventions systémiques dans les organisations*.- Bruxelles : De Boeck Université.- 160 p.

Sur les organisations scolaires

- BONAMI, Michel et GARANT, Michèle (1996).- *Systèmes scolaires et pilotage de l'innovation. Émergence et implantation du changement*.- Paris, Bruxelles : De Boeck et Larcier S.A.- 243 p.