

## **Schématisation des principaux éléments de la typologie des sept « configurations organisationnelles »**

d'après H. Mintzberg

*Dominique Grootaers*

1. Une définition de base de l'organisation
2. Les éléments caractérisant l'organisation
  - 2.1. La structure de l'organisation et les catégories d'acteurs
  - 2.2. Les mécanismes de coordination et les systèmes d'influence interne
  - 2.3. Les buts
  - 2.4. L'environnement
  - 2.5. L'état de la coalition externe et les systèmes d'influence externe
  - 2.6. La division du travail
3. Les configurations organisationnelles
4. Pour en savoir plus
5. Synthèse des sept configurations

## 1. Une définition de base de l'organisation

L'organisation est composée d'une série d'acteurs en interrelation, est dotée d'une structure formelle, présente un minimum de stabilité, poursuit des buts en direction de clients ou d'usagers externes, est ordonnée selon une logique de recherche d'efficacité.

L'organisation comprend aussi des conflits entre les acteurs, des enjeux de pouvoir, des forces contradictoires, une dimension informelle, une part d'irrationalité et un certain désordre.

En suivant H. Mintzberg, nous privilégions ici la *dimension fonctionnelle* de l'organisation, en mettant l'accent sur la cohérence, la logique d'efficacité, les forces intégratives en son sein, plutôt que sur les rapports de pouvoir, les tensions et la *face conflictuelle* de l'organisation.

La typologie des configurations organisationnelles présentée ci-dessous apparaît utile pour caractériser le fonctionnement de l'organisation scolaire et le rôle de l'enseignant en son sein.

## 2. Les éléments caractérisant l'organisation<sup>1</sup>

### 2.1. La structure de l'organisation et les catégories d'acteurs

« Dans son étude des organisations, Mintzberg a relevé *six parties* fondamentales qui permettent de catégoriser les diverses composantes internes d'une organisation.

Ces six parties ne sont bien entendu pas toujours présentes dans chaque organisation, mais elles ont pour ambition d'être suffisantes pour catégoriser à peu près toutes les composantes de toutes les organisations.

- *Le centre opérationnel* est constitué par les opérateurs, c'est-à-dire ceux qui réalisent le travail de production des biens ou services proposés par l'organisation.

---

<sup>1</sup> Le texte figurant sous ce titre et mis entre guillemets est extrait de Dupriez V., *L'innovation pédagogique. Analyse des conditions organisationnelles de son implantation*, Mémoire de Licence, Faculté de Psychologie et des sciences de l'éducation, U.C.L., Louvain-la-Neuve, 1994, p.7-13. Les passages entre crochets sont des ajouts par rapport à cette référence.

- ❑ *Le sommet stratégique* est intégré par la direction et ses adjoints directs. C'est là que se prennent généralement les décisions stratégiques pour l'organisation.
- ❑ *La ligne hiérarchique* intègre les cadres intermédiaires. Elle représente une hiérarchie d'autorité entre le centre opérationnel et le sommet stratégique.
- ❑ *Les analystes de la technostructure* représentent ceux qui sont chargés de la standardisation du travail : recrutement, formation du personnel, règlements, programmes de travail,...
- ❑ *Le personnel de soutien logistique* correspond à ceux qui aident les opérateurs : nettoyage, restauration, service juridique,...
- ❑ Enfin, chaque organisation est traversée par une *idéologie* -certains préfèrent le terme de culture-. "L'idéologie se nourrit des traditions et des croyances d'une organisation et c'est ce qui la distingue d'une autre et c'est ce qui insuffle une certaine existence à travers le squelette de sa structure". (Mintzberg H., *Le management, voyage au centre des organisations*, Éditions d'organisation, Paris, 1990, p.154). »

## 2.2. Les mécanismes de coordination et les systèmes d'influence interne

« Dans toute organisation, il existe une division du travail et des tâches. Parallèlement, il est nécessaire de concevoir un mécanisme de coordination qui assure l'articulation entre les différentes tâches et personnes. Les *mécanismes de coordination* proposés par Mintzberg (1990) sont les suivants :

- ❑ *L'ajustement mutuel* : la coordination se réalise au travers d'une communication informelle entre les travailleurs.
- ❑ *La supervision directe* : une personne donne des instructions à plusieurs autres qui travaillent en inter-relations.
- ❑ *La standardisation des procédés de travail* : chaque poste de travail est défini en précisant les tâches que l'opérateur doit effectuer. Généralement, ce sont les analystes de la technostructure qui conçoivent les postes de travail. L'exemple le plus illustratif de ce mode de coordination est le travail à la chaîne.
- ❑ *La standardisation des résultats* : des standards sont définis par rapport aux caractéristiques et au volume de la production attendue des opéra-

teurs.

- *La standardisation des qualifications* : la coordination est obtenue par le biais de la formation spécifique de celui qui exécute le travail.
- *La standardisation des normes [et des valeurs]* : ce sont les normes générales qui dictent le travail et sont établies pour l'organisation dans sa globalité. Ce mode de coordination apparaît notamment dans certains ordres religieux.

Mintzberg relève aussi que chaque organisation intègre plusieurs mécanismes de coordination, mais que, dans de nombreux cas, il existe un mode dominant qui constitue le ciment de l'organisation.

Dans l'enseignement, le mode de coordination dominant pour les professeurs est bien sûr la standardisation des qualifications : ce qui définit les tâches de chaque enseignant et garantit la qualité de son travail, c'est la formation reçue, sanctionnée par un diplôme. Ce mode de coordination implique une division du travail à priori et n'est évidemment guère propice à des échanges entre les travailleurs pour définir un projet commun. »

[L'enseignement, en tant qu'organisation, est également régi par la standardisation des résultats. En effet, les résultats attendus (plus que les procédés de travail) sont définis par des décrets, des programmes, des circulaires ministérielles, etc. Les résultats du travail des enseignants sont précisés à travers les règles de passage de classe, les conditions d'octroi et d'homologation des diplômes, la visite des inspecteurs, etc.]

« Mintzberg distingue également diverses *modalités de contrôle* [ou *systèmes d'influence interne*] qui sont source de pouvoir dans l'organisation :

- *Le contrôle personnel* : le supérieur a un regard direct et constant sur le travail de ses subordonnés; cela n'est généralement possible que dans des petites unités de production. Ce mode de contrôle est généralement présent dans les organisations où la supervision directe est le mode de coordination dominant.
- *Le contrôle bureaucratique* : les mécanismes de coordination sont essentiellement de l'ordre de la standardisation des procédés et/ou des résultats. Corrélativement, une partie du pouvoir va vers ceux qui élaborent des systèmes de standardisation : les analystes de la technostruc-ture.
- *Le système d'idéologie* : la source d'influence est ici un système de

M E T A

Atelier d'histoire et de projet pour l'éducation

croyances et de valeurs spécifiques propres à l'organisation. Une idéologie permet l'intégration des buts individuels et des buts de l'organisation [grâce à la standardisation des normes].

- *Le système des compétences spécialisées* : quand les opérateurs sont des professionnels, ils jouissent généralement dans l'organisation d'une marge de manœuvre considérable. Le pouvoir qu'ils détiennent sur leur travail est lié à des compétences qu'ils ont acquises à l'issue d'une formation longue [allant de pair avec la standardisation des qualifications].
- *Le système des jeux politiques* : les jeux politiques sont des jeux de pouvoir de nature informelle. Il s'agit généralement d'alliances entre différents acteurs de l'organisation qui constituent un groupe d'intérêt souvent ponctuel.

Dans l'enseignement, c'est le système des compétences spécialisées qui est le système d'influence dominant : la principale source de pouvoir sur l'acte pédagogique, ce sont les compétences spécialisées acquises par les professeurs lors de leur formation initiale. Cette légitimité reconnue aux enseignants leur octroie une marge de manœuvre considérable, car ils échappent aux autres formes de contrôle.

Il faut cependant signaler que le système de contrôle bureaucratique n'est pas absent de l'enseignement : le programme définit ce que le professeur doit voir durant une période déterminée ; l'inspecteur s'assure que le professeur a demandé le nombre de devoirs requis ; les manuels - parfois imposés par l'établissement - indiquent les procédures à suivre et les exercices à réaliser ; les normes relatives aux taux d'encadrement déterminent les possibilités de répartition des heures dans l'école... »

### 2.3. Les buts

« Dans ses premiers ouvrages, Mintzberg accorde une place importante à l'analyse des buts d'une organisation. Dans *Le management* (1990) par contre, cette variable est en partie escamotée, en tout cas pour l'analyse des configurations.

Retenons cependant que dans l'enseignement, les buts sont vagues et nombreux. L'école doit instruire et éduquer. Elle doit apprendre à apprendre, apprendre à travailler et apprendre à devenir citoyen. Le flou qui entoure ces

concepts met les enseignants à l'abri d'un contrôle extérieur strict et permet à chacun d'être toujours en concordance avec au moins un de ces objectifs.

Par ailleurs, à la suite de Mintzberg, Nizet<sup>2</sup> distingue *les buts de mission* (le but est énoncé en termes de caractéristiques du produit, du service ou du client) des *buts de système* (le but est énoncé en termes de caractéristiques de l'organisation ou de ses membres).

Les buts cités ci-dessus [à propos de l'enseignement] sont bien sûr des buts de mission. Mais l'organisation/établissement scolaire recouvre également des buts de système : survivre, croître, satisfaire ses travailleurs,... »

#### 2.4. L'environnement

« L'environnement représente les diverses caractéristiques du contexte de l'organisation : les marchés, le climat politique, les conditions économiques et ainsi de suite.

- Plus l'environnement est dynamique et plus la structure est organique.  
[...]
- Plus l'environnement est complexe et plus la structure est décentralisée.  
[...]
- Une hostilité extrême de son environnement amène toute organisation à centraliser sa structure de manière temporaire. (Mintzberg, op. cit., 1994, pp.166-167).

Dans l'enseignement, on peut globalement considérer que l'environnement est stable : la demande de la société à l'école et les moyens affectés n'évoluent que très lentement. Cette stabilité permet une grande prévisibilité du travail à réaliser et facilite la standardisation du travail dans l'enseignement. L'environnement est également complexe (la demande en éducation n'est pas simple à assumer), ce qui rend nécessaire l'engagement d'un personnel professionnel qualifié : les enseignants. »

---

<sup>2</sup> Nizet J., *Le modèle d'analyse des organisations de H. Mintzberg. Présentation et discussion*, Cahiers de la Faculté des Sciences économiques et sociales de Namur. Série Synthèse, n°1, 1989, réédition F.O.P.E.S./U.C.L., Louvain-la-Neuve, 1994. Voir aussi Pichault F, Nizet J., *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Paris, Seuil, 2000, pp. 44-45.

### 2.5. L'état de la coalition externe et les systèmes d'influence externe

A l'extérieur de l'organisation, il existe des acteurs qui tentent également d'influencer ses processus de décision. Citons par exemple les propriétaires d'une entreprise, les administrateurs d'une a.s.b.l., l'autorité politique ou administrative exerçant la tutelle sur un service public, une congrégation religieuse, un syndicat, etc. Leurs moyens de pression sont multiples : ils peuvent être des bailleurs de fonds, imposer des normes idéologiques, exercer des contrôles directs ou indirects, etc.

La manière dont les acteurs de la coalition externe s'organisent entre eux pour tenter d'exercer leur pouvoir sur l'organisation détermine un *système d'influence externe*. Celui-ci peut prendre *trois formes* principales. La coalition externe peut être qualifiée de *passive* si son influence est très faible, voire inexistante, pour diverses raisons (nombre d'acteurs trop élevé, faiblesse de leur pouvoir, faiblesse de leur implication, etc.).

La coalition externe peut être qualifiée d'*active unifiée*. Dans ce cas, un seul détenteur d'influence externe exerce un pouvoir important sur l'organisation. Ce peut être aussi le cas de plusieurs acteurs externes agissant de manière convergente (on qualifie plutôt la coalition externe de "dominée" dans le premier cas et d'"unifiée" dans le second, mais cette distinction apparaît secondaire).

Enfin, la coalition externe peut être qualifiée d'*active divisée*. C'est le cas lorsque un certain nombre d'acteurs externes tentent d'exercer un pouvoir sur l'organisation mais dans des sens divergents.

### 2.6. La division du travail

Entre les travailleurs de l'organisation, la division des tâches peut être *forte sur le plan horizontal* (ils réalisent un petit nombre de tâches répétitives) ou *faible* (ils sont chargés de tâches variées).

Entre les travailleurs de l'organisation, la division des tâches peut être *forte sur le plan vertical* (les tâches de conception sont nettement séparées des tâches d'exécution et attribuées à des catégories de travailleurs distinctes) ou *faible* (les travailleurs chargés de l'exécution sont aussi ceux qui conçoivent le travail, et réciproquement).]

META

Atelier d'histoire et de projet pour l'éducation

### 3. Les configurations organisationnelles

« Le lecteur aura inmanquablement fait des rapprochements entre les différentes variables analysées. Il est en effet aisé de constater que les modalités de certaines variables - par exemple la standardisation des procédés comme mode de coordination avec le contrôle bureaucratique comme système d'influence - ont tendance à se compléter.

C'est l'articulation entre ces modalités qui permet à H. Mintzberg de construire les configurations dont les pages suivantes présentent un tableau de synthèse. »

Pour caractériser une configuration, la première dimension (ou variable) prise en compte correspond aux *mécanismes de coordination* des travailleurs.

Dans la *configuration autocratique*, le mécanisme de coordination est la supervision directe.

Dans la *configuration missionnaire*, le mécanisme de coordination est la standardisation des normes et des valeurs.

Dans les *deux configurations bureaucratiques*, le mécanisme de coordination est la standardisation des procédures et/ou des résultats.

Dans les *deux configurations professionnelles*, le mécanisme de coordination est la standardisation des qualifications.

Dans la *configuration de type « arène politique »*, enfin, il n'y a aucun mécanisme de coordination efficace.

Trois autres variables peuvent être étroitement associées à la première : le *système d'influence interne*, l'*acteur interne prépondérant* et la *division du travail*.

Ensuite, on peut y articuler trois dimensions supplémentaires qui, avec les premières, contribuent à former un édifice cohérent, dans l'optique d'un fonctionnement efficace de l'organisation : l'*environnement*, la *poursuite des buts* et le *système d'influence externe*.

### 4. Pour en savoir plus

Une présentation plus fouillée de cette typologie et son application à



des analyses de cas sont proposées par Pichault F., Nizet F., *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Seuil, 2000, pp. 41-71.

Quant aux trois configurations permettant plus spécialement d'éclairer le fonctionnement organisationnel de l'école, elles sont expliquées et illustrées dans *Clés pour une culture professionnelle. Guide d'autoformation de l'enseignant et du formateur*, Chronique sociale/Couleur livres, 2007, pp. 71-74.

## 5. Synthèse des sept configurations organisationnelles

Configuration	Mécanisme de coordination	Système d'influence interne	Acteur interne prépondérant	Division du travail
<b>autocratique</b>	Supervision directe	Contrôle personnalisé	Sommet	Forte verticalement ; faible horizontalement
<b>missionnaire</b>	Standardisation des normes et des valeurs	Contrôle par l'idéologie	Tous, sauf les experts	Faible verticalement ; faible horizontalement
<b>bureaucratique de type instrument</b>	Standardisation des procédures et/ou résultats	Contrôle bureaucratique	Sommet + analystes de la technostructure	Forte verticalement ; forte horizontalement
<b>bureaucratique de type système clos</b>	Idem	Idem	Idem	Idem
<b>professionnelle de type méritocratique</b>	Standardisation des qualifications	Contrôle par les compétences spécialisées (satisfaction des clients)	Opérateurs (experts)	Faible verticalement ; forte horizontalement
<b>professionnelle de type adhocratique</b>	Idem + ajustement mutuel	Idem + coopération sur des projets	Opérateurs (experts)	Faible verticalement ; faible horizontalement
<b>arène politique</b>	Aucune coordination efficace	Aucun contrôle efficace	Conflits entre les différentes catégories d'acteurs	Faible verticalement ; faible horizontalement

<b>Configuration</b>	<b>Environnement</b>	<b>Poursuite des buts</b>	<b>Système d'influence externe</b>
<b>autocratique</b>	Simple-dynamique	Buts clairs = ceux du directeur ; mission ou système	Passif
<b>missionnaire</b>	Simple-stable	Buts clairs = partagés par tous ; mission	Passif
<b>bureaucratique de type instrument</b>	Simple-stable	Buts clairs = explicités par les analys- tes ; mission > système	Actif unifié
<b>bureaucratique de type système clos</b>	Simple-stable	Buts moins clairs ; système > mission	Passif
<b>professionnelle de type méritocrati- que</b>	Complexe-stable	Buts confus = ceux des experts ; mission	Passif
<b>professionnelle de type adhocratique</b>	Complexe-dynamique	Buts plus clairs ; mission ou système	Actif unifié
<b>arène politique</b>	Complexe-dynamique	Conflits entre différents buts contradic- toires	Actif divisé