



Appréhender la dynamique d'évolution des organisations. Vers une opérationnalisation des modèles de Mintzberg.

Nathalie GARTISER¹ – Christophe LERCH² – Philippe LUTZ³

¹ LICIA – INSA de Strasbourg (Institut National des Sciences Appliquées de Strasbourg)
24, Bd de la Victoire 67 084 STRASBOURG - Tel 03 88 14 47 50 - Fax 03 88 14 47 99
nathalie.gartiser@insa-strasbourg.fr

² BETA – ULP (Université Louis Pasteur Strasbourg I)
61, Av de la Forêt Noire 67 085 STRASBOURG - Tel 03 90 24 21 95 - Fax 03 90 24 20 71
lerch@cournot.u-strasbg.fr

³ LAB – Université de Franche-Comté – Ecole Nationale Supérieure de Mécanique et des
Microtechniques de Besançon (Laboratoire d'Automatique de Besançon)
24 rue Alain Savary, 25000 Besançon - Tel 03 81 40 27 85 - Fax 03 81 40 28 09
philippe.lutz@ens2m.fr

Résumé : L'entreprise est bien souvent contrainte d'évoluer. Ces évolutions peuvent parfois conduire à des ruptures radicales de trajectoire. En effet, une modification du système de production par exemple, peut conduire l'entreprise à modifier ses perspectives stratégiques et, par voie de conséquence, à voir émerger de nouvelles règles du jeu organisationnelles. Dans ce papier, nous avons souhaité mettre en avant l'importance stratégique de l'évolution de la configuration structurelle des entreprises. Lorsque cette évolution conduit à des ruptures radicales, les caractéristiques stratégiques de la politique générale de l'entreprise ont toutes les chances d'être remises en cause. L'ambition de notre contribution a consisté à réfléchir à l'identification, au sein des entreprises, des prémices indiquant l'émergence de ces nouvelles caractéristiques structurelles. Nous avons ainsi porté une attention particulière aux transformations majeures concernant l'architecture organisationnelle des entreprises. Dans cette perspective, notre objectif a été de permettre une visualisation de cette évolution structurelle. Lorsque l'on tente d'appréhender la délicate question de l'évolution de l'architecture organisationnelle d'une entreprise, plusieurs logiques s'affrontent. En nous référant conjointement aux théories de la contingence et à la théorie du chaos, nous avons adopté la logique suivante : la construction et l'évolution des architectures organisationnelles serait un phénomène partiellement émergent (influencé à la fois par les stratégies internes et l'environnement). Les entreprises étant caractérisées par des systèmes multiples d'interaction qui sont à la fois ordonnés et chaotiques, il serait difficile de planifier leur évolution. Il existerait une certaine co-évolution de l'entreprise et de son environnement, une co-évolution des différents sous-systèmes organisationnels qui la compose. Ainsi, les trajectoires des entreprises ont tendance à fluctuer dans des ordres cohérents qui constituent en quelque sorte des attracteurs : les entreprises mettent ainsi en œuvre des mécanismes d'adaptation qui les conduisent à faire évoluer leur configuration structurelle dans les zones d'influence de ces attracteurs. D'un point de vue théorique, nous avons choisi les travaux de Mintzberg pour identifier les attracteurs auxquels les entreprises pouvaient être soumises : les bureaucraties mécaniste et professionnelle, la structure simple et l'adhocratie. Dans ce papier, nous avons tenté d'explorer ceci à travers l'étude des trajectoires d'évolution de deux PME du secteur industriel, soumises toutes les deux à un choc exogène (un changement de technologie affectant les activités de leur système de production). Nous avons tenté de montrer que suite à ces chocs exogènes, ces deux entreprises semblaient effectuer un

changement majeur de trajectoire. En d'autres termes, nous envisageons que ces deux entreprises sont en train de passer sous l'influence d'un nouvel attracteur.

Mots clés : Stratégie, Organisation, Evolution, Mintzberg

L'entreprise est un système social en perpétuelle évolution. Avec le temps, son environnement économique se modifie, ses membres se renouvellent, ses technologies de production progressent, les compétences de ses employés se transforment, ses produits changent ... L'entreprise est également caractérisée par des routines, des habitudes, des valeurs partagées, une certaine stabilité des mécanismes de division et de coordination du travail qui lui permettent de conserver son identité malgré les transformations qui caractérisent son développement. Cependant, certaines évolutions conduisent parfois à des ruptures radicales de trajectoire, à l'émergence de nouvelles règles du jeu organisationnelles qui vont modifier les perspectives stratégiques des entreprises. L'ambition de notre travail consiste à identifier, au sein des entreprises, les prémices indiquant l'émergence de ces nouvelles règles. Nous portons une attention particulière aux transformations majeures concernant l'architecture organisationnelle des entreprises.

Lorsque l'on tente d'appréhender la délicate question de l'évolution de l'architecture organisationnelle d'une entreprise, plusieurs logiques s'affrontent.

On peut considérer que la conception et l'évolution de l'architecture organisationnelle d'une entreprise sont en partie au moins le résultat de la volonté du ou de ses dirigeants. Une des missions du PDG étant l'ingénierie organisationnelle : dans sa quête de performance, il devient le grand architecte de l'organisation. En reconfigurant la répartition du travail entre les différentes unités, les règlements, les mécanismes de coordination, il cherche à répliquer les modèles organisationnels qui ont connu du succès par le passé tout en les adaptant à la spécificité du contexte et à inventer de nouvelles configurations organisationnelles qui seront à la source d'avantages concurrentiels.

À l'opposé, on peut estimer que les trajectoires des entreprises sont très fortement influencées par les évolutions de leur environnement. N'enseigne-t-on pas dans les cours de stratégie, par exemple, que dans un secteur de type volume en pleine phase de maturité, seules les grandes bureaucraties capables de faire des économies d'échelle et des gains d'expérience sont susceptibles de survivre ? Que dans un secteur en démarrage, caractérisé par de nombreuses évolutions technologiques, seules

les petites structures organiques sont susceptibles de « tirer leur épingle du jeu ». Dans cette approche, les entreprises n'auraient que peu d'alternatives : s'adapter, se replier sur un environnement plus favorable, ou disparaître.

Mais l'on peut également envisager une situation intermédiaire : la construction et l'évolution des architectures organisationnelles serait un phénomène partiellement émergeant (influencé à la fois par les stratégies internes et l'environnement). Les entreprises étant caractérisées par des systèmes multiples d'interaction qui sont à la fois ordonnés et chaotiques, il serait difficile de planifier leur évolution. Il existerait une certaine co-évolution de l'entreprise et de son environnement, une co-évolution des différents sous-systèmes organisationnels qui la compose.

Notre travail vise à proposer une analyse de la conversion des configurations qui s'intègre dans le cadre élaboré par Mintzberg¹¹.

C'est ce troisième scénario que nous avons tenté d'explorer à travers l'étude des trajectoires d'évolution de deux PME du secteur industriel, soumises toutes les deux à un choc exogène (un changement de technologie affectant les activités de leur système de production). En nous inspirant à la fois des théories de la contingence et de la théorie du Chaos, nous avons émis les hypothèses suivantes :

- les trajectoires des entreprises ont tendance à fluctuer dans des ordres cohérents qui constituent en quelque sorte des attracteurs ;
- les configurations structurelles identifiées par Mintzberg peuvent être considérées comme les ordres cohérents qui constituent des attracteurs pour les configurations structurelles des entreprises ;
- une évolution radicale de la configuration structurelle d'une entreprise doit être analysée comme une trajectoire d'évolution conduisant une entreprise à quitter la zone d'influence d'un attracteur pour entrer dans celle d'un second ;

Notre argumentation est structurée de la manière suivante. Dans un premier paragraphe, nous rappelons l'importance stratégique de l'évolution de la structure organisationnelle dans l'orientation de la politique générale de l'entreprise.

Dans un deuxième paragraphe, nous montrons que les théories de la contingence ont progressivement transformé leur manière de caractériser la relation entre une organisation et son

- 1

environnement. Adoptant tout d'abord une l'approche sélective (dans laquelle les caractéristiques structurelles sont déterminées de manière univoque par le contexte environnemental), elles ont évolué vers une approche interactive (qui suggère que la performance des entreprises dépend des interactions entre sa structure et son environnement) et vers l'approche systémique (qui préconise l'existence d'ordres cohérents matérialisés par les configurations structurelles).

Dans un troisième paragraphe, nous présentons « l'étoile des paramètres » qui constitue notre outil de visualisation des trajectoires d'évolution des configurations structurelles. Nous portons une attention particulière à la caractérisation des « ordres cohérents » matérialisés par les configurations structurelles définies par Mintzberg.

Le quatrième paragraphe est consacré aux études de cas. Notre analyse rassemble un faisceau d'indices suggérant que les deux PME que nous avons étudiées sont probablement au début d'un processus de rupture de trajectoire.

1. LES GRANDS DOMAINES DE DECISION STRATEGIQUE

Débutons notre réflexion par un exemple concret. Considérons l'évolution d'un système de production en ateliers spécialisés vers un système organisé en ligne de production. Cette évolution peut être interprétée comme une évolution structurelle : la division du travail entre les postes ainsi que les mécanismes de coordination sont remis en question.

Toutefois, d'autres aspects doivent être pris en compte. En effet, une telle évolution est susceptible de conduire à une réorientation non seulement des objectifs du système de production mais également des finalités globales de l'entreprise. La production en ligne favorisant la réalisation de grandes séries de produits standardisés (au détriment des petites séries de produits personnalisés), l'entreprise disposera d'atouts supplémentaires pour se positionner sur des marchés de type volume sur lesquels les facteurs clés de succès sont les effets d'expérience et les économies d'échelle. Il peut ainsi s'avérer judicieux de faire évoluer le domaine d'activité propre à l'entreprise, voire ses produits. Mais une telle évolution structurelle est susceptible également de remettre en cause les valeurs qui façonnent les représentations des acteurs, ainsi que le système de pilotage qui permet de motiver et de contrôler leur activité.

La mise en œuvre d'une politique pour une entreprise sous-entend que l'on souhaite in fine optimiser ou améliorer la performance de ses activités.

Le pilotage d'une organisation peut se définir comme le processus de décision collectif, par lequel les acteurs déterminent et mettent en œuvre les objectifs de l'organisation. Ceci va nécessiter l'emploi de moyens (c'est-à-dire de ressources) destinés à être transformés par des activités en un

résultat (ou output). La performance d'une activité s'appréciera dès lors au travers des notions d'efficience, d'efficacité et de rentabilité. Or, efficience, efficacité et rentabilité peuvent se définir dans le triptyque Moyen-Résultat-Objectif :

- L'axe Moyen-Résultat pose le problème de l'efficience de la transformation des ressources : il s'agit d'économiser les moyens pour obtenir un résultat donné.
- L'axe Résultat-Objectif pose le problème de l'efficacité de la transformation des ressources : il s'agit d'obtenir un résultat qui réponde aux objectifs visés.
- Enfin, l'axe Moyen-Objectif pose la question la rentabilité de l'investissement dans les moyens : il s'agit de miser sur les bons objectifs par une allocation pertinente des ressources.

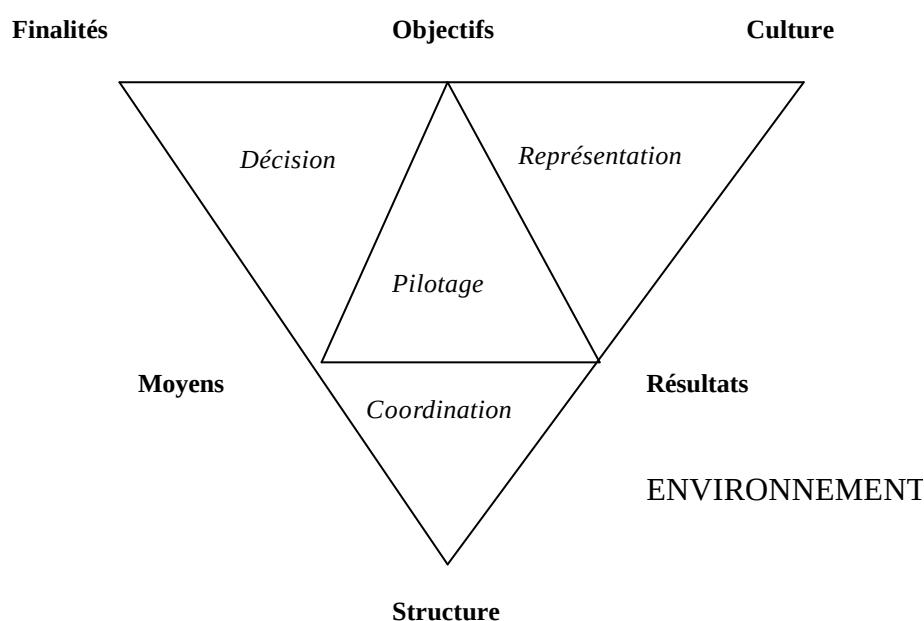


Figure 1. : Critères situant la politique générale de l'entreprise.

Une activité n'a pas d'existence propre au sein d'une entreprise. Elle contribue à la performance d'une organisation dans la mesure où elle s'inscrit dans une cohérence globale (le triptyque Finalité-Structure-Culture) avec l'ensemble des activités de l'organisation.

En premier lieu, les objectifs des activités et les moyens qui leur sont alloués doivent être décidés en cohérence avec les finalités organisationnelles. Pour pouvoir élaborer des objectifs opérationnels (qui donneront lieu à l'affectation de moyens et à la mesure de résultats), les acteurs de l'entreprise (le PDG et son équipe de direction, les actionnaires, l'ensemble des employés) doivent s'accorder sur des finalités d'ordre général.

En second lieu, la définition d'objectifs opérationnels et l'évaluation des résultats des activités sont contingentes à la culture d'entreprise. Par culture, il faut entendre l'ensemble des valeurs partagées, qui permet aux membres de l'organisation de se faire une représentation de leur activité et de celle des autres.

Enfin, la répartition des moyens et les résultats des activités dépendent de la structure de l'organisation de l'entreprise. Par structure, nous entendons tous les moyens mis en œuvre pour diviser et coordonner le travail.

De ce point de vue, la définition d'une stratégie d'entreprise peut se comprendre comme un ensemble de décisions et de choix, de nature très interdépendante :

- le choix des finalités auxquelles l'entreprise veut aboutir, choix qui va directement conditionner la détermination des objectifs qui vont lui permettre d'atteindre ses finalités, ainsi que la répartition des moyens entre ses différents objectifs ;
- le choix de la structure organisationnelle qui va permettre à l'entreprise d'être performante dans une finalité et un environnement donnés ;
- le choix des valeurs qui vont guider les décisions des membres de l'organisation et leur donner une compréhension (particulière) de leur environnement et de leurs activités ;
- le choix du système de pilotage qui va motiver les membres de l'organisation à atteindre leurs objectifs respectifs et qui va permettre de contrôler l'application de la politique ;
- le choix de l'environnement économique dans lequel l'entreprise dispose de suffisamment d'opportunités et d'atouts pour connaître le succès.

Ainsi, toute évolution d'un système de production s'inscrit dans une telle problématique. Certes, toute reconfiguration du système de production n'implique pas une redéfinition conjointe des finalités, de la structure, de la culture, du système de pilotage et de l'environnement de l'entreprise. En revanche, nous savons que toute évolution dans une dimension conditionne nécessairement les quatre autres.

Après avoir identifié les domaines susceptibles d'être touchés par la transformation des systèmes de production, il est nécessaire de porter notre attention sur la question de la dynamique de transformation de ces systèmes.

2. LES MECANISMES D'ADAPTATION DES CONFIGURATIONS STRUCTURELLES

Van de Ven et Drazin (1985) notent que la performance de l'entreprise est la conséquence de l'ajustement entre plusieurs facteurs (comme l'environnement de l'organisation, la stratégie, la structure, le style de management ou la culture). Les théories de la contingence structurelle ont essayé de se concentrer plus simplement sur l'ajustement entre le contexte organisationnel et la structure pour expliquer la performance de l'entreprise.

Van de Ven et Drazin (1985) identifient, dans ce que l'on appelle traditionnellement la contingence, trois développements conceptuels de l'ajustement, les approches sélective, interactive et systémique, qui ont conduit dans les faits aux approches congruente, contingente et configurationnelle.

2.1. L'APPROCHE SELECTIVE

Sur un plan théorique, l'approche sélective est la plus simple. Elle fait l'hypothèse que le contexte organisationnel (c'est-à-dire l'environnement, la technologie ou la taille) était lié à la structure (c'est-à-dire son degré de centralisation, sa formalisation ou son degré de complexité) sans examiner si la relation contexte - structure affectait la performance de l'organisation. Ainsi l'hypothèse de base de cette approche est que l'ajustement entre les variables de contexte et les variables de structure est une condition initiale indispensable.

L'interprétation la plus courante de l'ajustement, dans une perspective sélective, est qu'une organisation doit s'adapter aux caractéristiques de son contexte en faisant évoluer certaines de ses variables de structure si elle souhaite survivre ou être efficace. En d'autres termes, on pose l'hypothèse que le contexte organisationnel va conditionner la conception de l'organisation.

Dans une perspective d'adaptation sélective, les chercheurs ont tenté par le passé de mettre en évidence l'impact de facteurs de contingence sur la structure : analyse de l'impact de l'âge de l'organisation (Pugh et al 1968), (Stinchcombe, 1965), de sa taille (Pugh et al 1968), (Blau et al., 1976), de son environnement (Lawrence et Lorsch 1967), de sa technologie (Woodward, 1965), de sa stratégie (Chandler, 1962).

2.2. L'APPROCHE INTERACTIVE

Cette seconde interprétation de l'ajustement met en évidence un effet d'interaction du contexte et de la structure de l'organisation sur sa performance. Cet impact sur la performance n'était pas prise en compte dans l'approche sélective.

Plusieurs chercheurs ont adopté une stratégie qui retient la logique à la base des arguments d'interaction mais ne cherchant pas à y intégrer la complexité de la réalité. Plutôt que de tester un effet d'interaction classique, cette approche a élaboré un modèle idéal contexte-structure et cherche à mettre en évidence les écarts par rapport à ce modèle au niveau des propriétés structurelles

adoptées. Ainsi, dans le modèle, on définit l'ajustement comme une relation linéaire entre contexte et structure et un écart d'ajustement est le résultat d'une déviation de cette relation. Ces déviations, quels que soient leur sens et les caractéristiques du contexte, matérialisent ainsi une performance plus basse.

Dans cette perspective d'adaptation interactive, l'objectif est plutôt de rechercher l'organisation la plus performante dans un contexte environnemental donné. À travers le temps, plusieurs idéaux-types organisationnels ont été mis en avant.

Dans le contexte environnemental stable de production de masse standardisée du début du XXe siècle², les divisions verticale et horizontale du travail ont été préconisées comme le moyen d'accroître sensiblement la productivité industrielle. Pour être performant, il s'agissait d'appliquer les principes de la direction scientifique taylorienne (Taylor, 1911) et/ou ceux de la bureaucratie weberienne (Weber, 1946).

En revanche, dans le contexte de production diversifiée induit notamment par l'internationalisation des marchés, qui a suivi la deuxième guerre mondiale, des chercheurs, comme Chandler (1962), ont proposé des réponses en termes d'évolution de la superstructure : « la départementalisation par produit ou marché ». La structure divisionnelle a été présentée comme la structure la mieux adaptée pour répondre à la diversification de la demande.

Plus récemment (dans les années 80), la caractéristique dominante de l'environnement est devenue « l'incertitude ». Dans ce contexte, une entreprise performante se devait de disposer de capacités d'apprentissage afin d'être en mesure de réagir rapidement à l'évolution imprévisible des marchés : pour répondre à ces impératifs, les organisations devaient privilégier les modes de coordination transversaux par communication informelle aux modes de coordination verticaux, formels et hiérarchisés. Les organisations apprenantes de Senge et Gauthier (1991) ou de Nonaka et Takeuchi (1995) sont devenues les modèles de référence de la nouvelle entreprise performante.

Avec la révolution des nouvelles technologies de l'information, c'est à nouveau l'architecture (ou la superstructure) des organisations qui a été mise en question. Le modèle de l'entreprise virtuelle (Fréry, 1999), (Ettighoffer, 1992) aux frontières évolutives (des entreprises comme Nike ou Benetton sous-traitent, pour la plupart, les fonctions de production) a été un temps présenté comme la réponse à cette nouvelle évolution du contexte environnemental.

Nous pouvons observer que, de tout temps, les chercheurs ont tenté de découvrir le « one best way » structurel : il est probable que cette quête soit loin d'être achevée.

2.3. L'APPROCHE SYSTEMIQUE

L'approche systémique est basée en particulier sur l'apport du concept d'équifinalité emprunté à la théorie des systèmes, en interprétant l'ajustement comme une combinaison de caractéristiques ayant toutes la même efficacité (Gresov et Drazin, 1997). Ainsi, chaque caractéristique est cohérente au niveau interne dans son modèle structurel et chaque combinaison est conforme à une configuration de contingence à laquelle l'organisation doit faire face. Ce concept d'équifinalité relativise l'hypothèse d'un "one-best-way" implicite dans les approches sélective et interactive de l'ajustement. Plutôt que de présumer qu'il y a des solutions uniques et bien structurées pour des niveaux donnés de contexte, l'approche de l'équifinalité reconnaît que des alternatives multiples et également efficaces peuvent exister. Cette caractéristique signifie que le même état du système peut être atteint par différentes alternatives. Si l'on considère les relations entre la technologie, la taille et la structure, l'équifinalité implique qu'à partir d'un état antérieur du système, une organisation peut atteindre un nouvel état que ce soit indifféremment parce que la technologie, la taille ou la structure ait changé en premier (Child et Mansfield, 1972).

Galbraith (1973, 1977) a mis en évidence que, devant l'incertitude croissante de l'environnement, les managers ont à leur disposition non pas une seule solution d'organisation possible, mais plusieurs.

Ainsi, ce qui pourrait distinguer les organisations fortement performantes des organisations faiblement performantes est à la fois le degré avec lequel leurs modèles structurels s'ajustent à de nouvelles contingences et le degré de cohérence interne du modèle structurel qu'elles devraient adopter.

La perspective de l'adaptation systémique que nous préconisons dans notre travail, nous conduit naturellement aux approches configurationnelles.

Nous considérons qu'il existe une multitude de configurations possibles pour les entreprises. Ces configurations, dans la mesure où elles sont cohérentes sont susceptibles de jouer un rôle d'attracteur pour les entreprises. Dès lors la question du changement revient à analyser les situations où les entreprises quittent le bassin d'attraction d'une configuration pour entrer dans l'influence d'une autre configuration.

Pour définir les configurations qui vont structurer notre réflexion, nous aurions pu faire appel à une multitude de travaux. Mais, notre souci étant d'élaborer une grille de lecture universelle utilisable pour toutes les entreprises, il nous a paru opportun de situer notre travail dans un cadre théorique reconnu.

3. EVOLUTION DE L'ORGANISATION DES ENTREPRISES : DES FONDEMENTS DE MINTZBERG A "L'ETOILE DES PARAMETRES"

Notre choix s'est porté sur les analyses des organisations de Mintzberg. Ce choix est motivé par plusieurs arguments.

Premièrement, les cinq configurations structurelles de Mintzberg sont exploitées tant dans le monde scientifique que dans le monde industriel.

Deuxièmement, Mintzberg s'appuie sur un grand nombre de travaux en théorie des organisations. Il a notamment intégré dans son approche, différents courants de la théorie de la contingence. Les idéaux-types organisationnels qu'il a construits aboutissent à des modèles qui ont l'avantage de synthétiser de manière cohérente les résultats de recherches pouvant apparaître contradictoires dans une première analyse.

Enfin, la conceptualisation de Mintzberg prend en compte le caractère multidimensionnel de la structure : chaque idéal-type est le résultat d'une mise en relation spécifique de 9 paramètres de conception homogènes. Dans son travail, il recherche les configurations structurelles viables qui sont susceptibles d'émerger selon le contexte environnemental. Les organisations réelles correspondent parfois à un idéal type, mais le plus souvent, elles ont un caractère hybride et cumulent les caractéristiques de plusieurs configurations

Le problème auquel nous avons été confronté était de disposer d'un mode de représentation simple qui permette d'identifier aisément la configuration structurelle d'une entreprise, de la comparer aux idéaux-types de Mintzberg et d'appréhender son évolution dans le temps.

C'est pourquoi, nous avons proposé deux axes permettant de discriminer les idéaux-types de Mintzberg.

- **Le premier axe** permet de distinguer les organisations dans lesquelles les postes de travail sont confiés à des "professionnels autonomes", des organisations dans lesquelles les postes sont confiés à des "opérateurs exécutant".

Les structures basées sur un centre opérationnel professionnel sont caractérisées bien évidemment par un niveau de qualification élevé, générant très souvent une importance assez marquée de la formation des opérateurs. Cette professionnalisation induit également une autonomie forte dont les corollaires vont être d'une part une communication transversale relativement marquée et d'autre part, l'adoption de la stratégie qui se fait par jugement des professionnels. Ces spécificités sont surtout dues à la nature de l'environnement relativement complexe nécessitant une flexibilité et une réactivité importante.

La structure basée sur un centre opérationnel peu professionnalisé insistera moins sur la qualification des opérateurs, et sur la formation. De ce fait, les modes de communication seront surtout verticaux, engendrant également une spécialisation verticale du travail. Ainsi, dans de telles structures, l'autonomie des opérateurs est relativement faible. Ces caractéristiques ne seront possibles que dans un environnement relativement simple.

– **Le second axe** permet quant à lui de distinguer les structures organiques, des structures bureaucratiques.

La structure organique, privilégiée par les petites organisations, plutôt jeunes, est basée sur une communication informelle entre les opérateurs. Marquée par une polyvalence forte, elle est caractérisée par un mode de coordination peu standardisé. Evoluant dans un environnement plutôt dynamique, elle va développer une stratégie adaptative qui va émerger suite à des évolutions incrémentales.

La structure bureaucratique quant à elle est basée sur une standardisation beaucoup plus forte accompagnée d'une spécialisation horizontale, caractéristique des grandes entreprises, plus âgées, régie par des modes de communication plus formels. Ceci nécessite un environnement plus statique.

A partir de ces axes, il est possible de positionner aisément les idéaux-types de Mintzberg³.

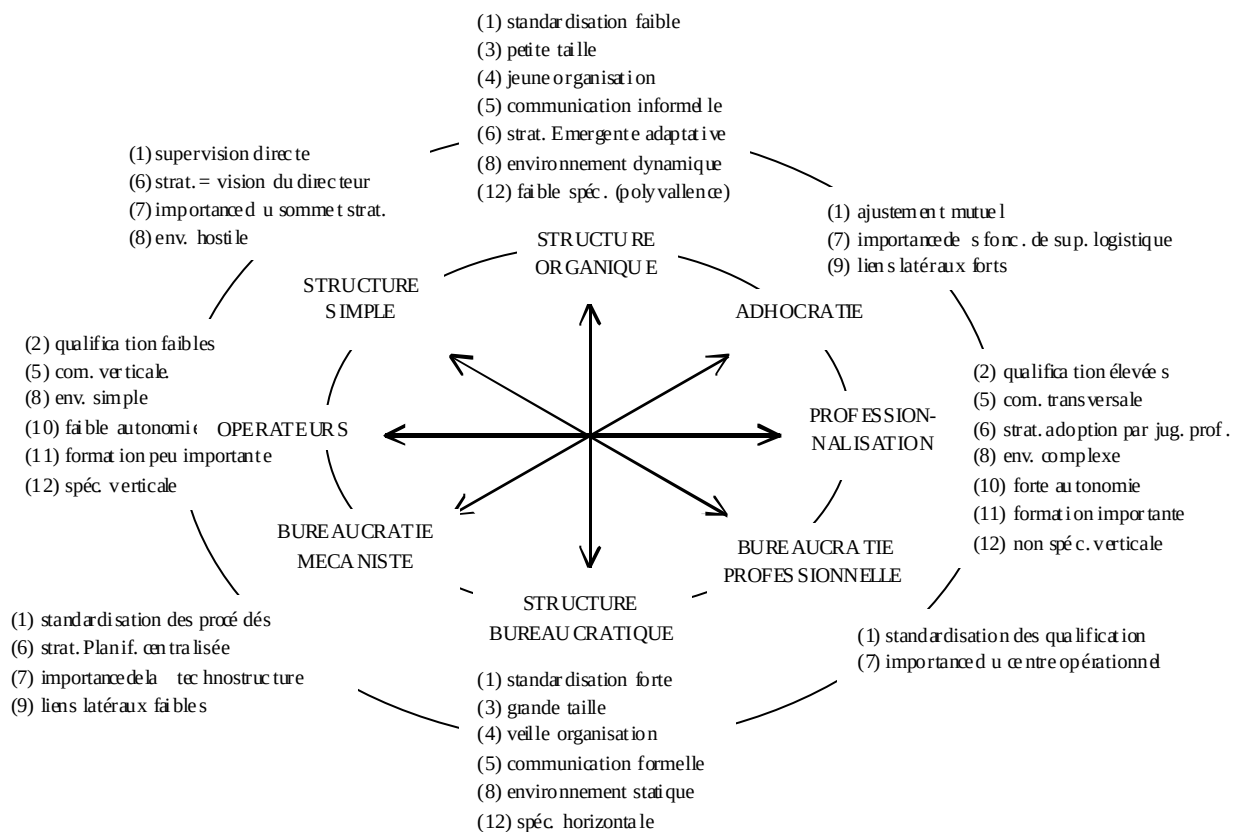
La structure simple correspond davantage à une structure organique fondée sur un centre opérationnel peu professionnalisé⁴. Elle va être fondée sur une importance marquée du sommet stratégique. Le mode de coordination, peu standardisé comme dans toute structure organique, va trouver son meilleur fonctionnement dans la supervision directe. Les structures simples vont être adaptées pour les environnements simples, dynamiques et particulièrement hostiles.

L'adhocratie, structure organique professionnelle, va davantage choisir un mode de coordination basé sur l'ajustement mutuel, générant des liens latéraux forts. Très focalisée sur la professionnalisation de ses opérateurs, la partie centrale de l'organisation va être les fonctions de support logistique.

La bureaucratie professionnelle, structure bureaucratique basée sur une professionnalisation forte de ses opérateurs, va choisir un mode de coordination basé sur une standardisation des qualifications. De ce fait, la partie la plus importante de l'organisation est le centre opérationnel.

La bureaucratie mécaniste, structure bureaucratique basée sur des opérateurs peu professionnalisés, va mettre en avant une standardisation des procédés, impliquant de manière forte la technostucture et générant des liens latéraux faibles. De ce fait, l'élaboration de la stratégie va être planifiée et centralisée.

Finalement la configuration des entreprises que nous étudions est caractérisée en fonction de son degré de professionnalisme et de bureaucratisation (positionnement respectivement par rapport à l'axe horizontal et à l'axe vertical) et en fonction de leur proximité avec les modèles (positionnement par rapport aux axes obliques) : "structure simple" (structure organique, non professionnalisée), "adhocratie" (structure organique, professionnalisée), "bureaucratie professionnelle" (structure bureaucratique, professionnalisée), "bureaucratie mécaniste" (structure bureaucratique, non professionnalisée).



4. ETUDE DE CAS

4.1. LA COLLECTE DE DONNEE

La démarche que nous avons suivie était la suivante :

- la mise en œuvre d'un questionnaire sous forme de diverses interviews auprès du directeur des entreprises, du responsable du personnel et d'au moins deux opérateurs sur chaque poste de travail identifié ; au total, un trentaine de personnes ont été interviewées (20 dans la première entreprise, 10 dans la deuxième), ce qui correspond à 15% des effectifs totaux ;

- l'identification des paramètres forts caractérisant la structure organisationnelle à partir de l'analyse des réponses à ce questionnaire ;
- l'identification du sens d'évolution des paramètres à partir des réponses à ce questionnaire ;
- une représentation de l'évolution de la structure nous permettant de fournir des informations à destination des « décideurs » de l'entreprise quant à l'évolution organisationnelle que prend leur entreprise. A ce niveau, nous n'avons, pour le moment, pas cherché à utiliser nos représentations pour « prescrire », c'est-à-dire à conseiller sur un sens d'évolution ou sur un autre.

Notre collecte de donnée s'appuie sur des entretiens guidés. La trame des interviews est constituée par un questionnaire (83 questions) structuré en 4 grands chapitres. Il s'agit pour nous d'évaluer :

- La situation générale de l'entreprise : il s'agit d'apprécier le niveau et l'évolution de paramètres comme la taille de l'entreprise, nombre de niveaux hiérarchiques, âge de la structure, la nature du marché et l'environnement, le mode d'élaboration de la stratégie.
- La conception des postes de travail (étude par poste) nous permet principalement d'apprécier le degré de professionnalisation de l'entreprise par l'évaluation de paramètres comme le degré de spécialisation horizontale et verticale, de formalisation du comportement, le niveau de formation et de socialisation des opérateurs.
- La conception de la superstructure (étude globale au niveau de l'entreprise auprès du directeur) nous conduit à nous intéresser aux importances relatives des différentes parties de l'organisation (centre opérationnel, technostructure, ligne hiérarchique ...) à la nature du regroupement en unité, ainsi qu'à la taille de ces unités
- La conception des liens latéraux est appréciée au travers de l'étude de la nature du système de planification et de contrôle, des mécanismes de liaisons, des modes de communications

Notre expérience du monde industriel nous a conduit à identifier un certain nombre de variables de terrain susceptibles de permettre d'appréhender les paramètres de conception identifiés par Mintzberg. L'identification et la mesure de ces variables au sein des entreprises a nécessité au préalable l'élaboration d'un questionnaire (d'environ soixante questions).

Un certain nombre de variables ont pu être appréhendées au travers de mesures objectives (effectifs, formation, formalisation : recours aux règles écrites, nombre de procédures, ...). En revanche

l'évaluation de certaines autres variables implique une interprétation de la part de l'interviewer (compétences, mode d'élaboration de la stratégie, ...).

Autant l'appréhension de ces premières variables dépend assez peu de la personne qui réalise l'interview, autant les secondes, plus qualitatives, impliquent une connaissance approfondie des modèles de Mintzberg. Il est même conseillé de confronter les points de vue de plusieurs interviewers afin de construire une évaluation robuste de la situation de l'entreprise.

L'évaluation du niveau des paramètres et de leur évolution nous permet à la fois de situer l'entreprise par rapport aux idéaux types de Mintzberg et d'apprécier la trajectoire d'évolution structurelle de l'entreprise.

Nous présentons dans cet article deux cas d'évolution d'entreprise. Dans un souci de confidentialité, nous avons gommé certaines informations les décrivant précisément et les avons nommé entreprise A et entreprise B.

4.2. REPRESENTATION DE L'EVOLUTION STRUCTURELLE DE L'ENTREPRISE A

L'entreprise A est une PME (petite taille : 85 employés, 6 ME de CA) en situation de forte croissance (l'effectif a augmenté de 30 % et le CA de 20 % sur les cinq dernières années). Elle est confrontée à un environnement qui peut être qualifié à la fois de dynamique et d'hostile. D'une part, l'entreprise doit faire preuve de réactivité, sa production étant constituée principalement de produits à façon réalisés à la commande (environnement dynamique). D'autre part, ses clients ont un pouvoir de négociation élevé et elle évolue dans un secteur où la rivalité est exacerbée par la concurrence nationale et internationale (environnement hostile).

Les opérateurs du centre opérationnel ont une faible diversité de tâches à accomplir (spécialisation horizontale forte : 5 à 6 tâches en moyenne, le champs de compétences des opérateurs est jugé restreint par les opérateurs et les recruteurs). Ces tâches nécessitent un champ de compétence plutôt restreint. Ce phénomène a eu tendance à se renforcer lorsque l'entreprise est passée d'un regroupement des activités par marchés à un regroupement des activités par fonctions. Le degré d'autonomie des opérateurs dans leur travail peut être qualifié de faible (spécialisation verticale du travail forte : les opérateurs ne décident pas de l'objectif de leur travail, leur activité ne nécessite pas une recherche d'information spécifique). Ce degré d'autonomie a d'ailleurs tendance à se restreindre au fur et à mesure que la formalisation du travail progresse par la mise en place de procédures prescriptives (les règles écrites qui définissent les modalités d'exécutions des activités sont en augmentation). Dans ce contexte, le niveau de qualification des employés est faible.

Toutefois, bien que l'investissement dans la formation soit faible (1,8% de la masse salariale), cet investissement a progressé dans le but d'accompagner la mise en place des démarches qualités exigées par les clients

L'entreprise A est passé d'une coordination basée quasi exclusivement sur la supervision directe et l'ajustement mutuel à une coordination intégrant la standardisation des procédés. Il y a effectivement un nombre relativement important de règles et de procédures à suivre ainsi que des documents à remplir dans le travail quotidien au niveau des postes. Cette évolution s'est également accompagnée d'une augmentation des niveaux hiérarchiques (passage de 4 à 5 niveaux) et de la taille des équipes (la taille moyenne des unités du centre opérationnel à augmenté d'une dizaine d'unités). Pendant longtemps, c'est le centre opérationnel qui était considéré comme la partie stratégique de l'entreprise. Les différentes évolutions de l'entreprise ont conduit la technostructure à prendre de plus en plus d'importance par son rôle de formalisation des procédés de production.

La communication dans l'entreprise emprunte principalement les voies hiérarchiques (communication verticale). La proportion des réunions planifiées par la hiérarchie est sensiblement plus importante que les réunions impromptues entre opérateurs appartenant à différentes fonctions (les liens latéraux sont faibles).

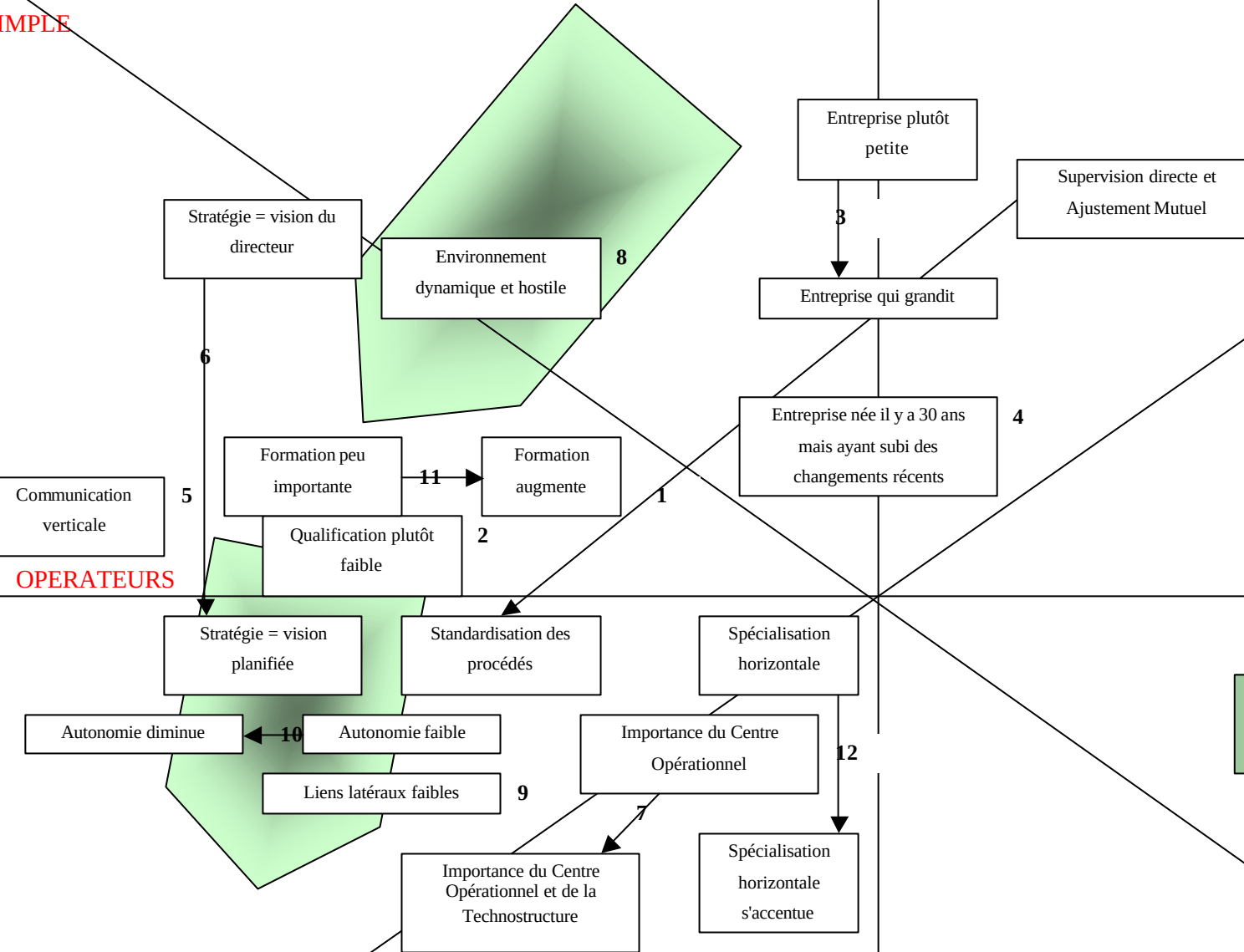
STRUCTURE
SIMPLE

STRUCTURE ORGANIQUE

ADHOCRATIE

OPERATEURS

PROFESSIONNALISATION



Cas de
l'Entreprise A

BUREAUCRATIE
MECANISTE

13e conférence de l'AIMS.

STRUCTURE
BUREAUCRATIQUE

1e 2, 3 et 4 juin 2004

BUREAUCRATIE
PROFESSIONNELLE

4.3. ÉVALUATION DE L'ÉVOLUTION STRUCTURELLE DE B

L'entreprise B est une PME mais en très forte croissance : sa taille a quasiment doublé en deux ans (l'effectif est passé de 4 en 92 à 60 en 1999 ; le chiffre d'affaires a doublé en 1999).

La production de l'entreprise est caractérisée par des produits à façon réalisés à la commande (l'environnement de l'entreprise peut être qualifié de dynamique). Les outputs de l'entreprise B sont constitués d'une combinaison complexe de produits et de services dont la mise en œuvre implique un niveau d'expertise élevé (l'environnement est complexe). Le marché est régional et national, mais la concurrence, relativement restreinte est surtout nationale. L'entreprise gagne ainsi une partie non négligeable du marché local en raison de la proximité de ses clients (l'environnement est peu hostile).

La stratégie était au début de la vie de l'entreprise surtout basée sur la vision de son directeur. Petit à petit, elle a évolué pour devenir adaptative puis a aujourd'hui tendance à se construire collectivement (la stratégie est émergente).

La diversité des tâches à réaliser par les membres opérationnels est relativement importante. Cependant, l'augmentation de la taille de l'entreprise s'est accompagnée d'une spécialisation accrue du travail recentrée sur le métier, les tâches jugées non stratégiques étant progressivement sous-traitées (la spécialisation horizontale du travail est en augmentation).

Le travail des opérateurs nécessite à la fois un très haut niveau de technicité, mais également une capacité de prise de décision. L'autonomie des agents est actuellement forte. Toutefois, un besoin d'encadrement se fait de plus en plus sentir étant donné la quasi-absence de procédures pour orienter leur travail (la spécialisation verticale est faible).

La qualification des agents est forte et en augmentation (lié au fait que, suite à l'augmentation de la taille de l'entreprise, certaines tâches ont été déléguées). L'entreprise B investit beaucoup dans la formation de ces opérateurs et cet investissement est en constante augmentation. Cet investissement se justifie par le fait que les acteurs du centre opérationnel doivent maîtriser un champ de compétences très spécialisé et évolutif au niveau technique afin de rester à la pointe de la technologie. De plus, ces derniers doivent actuellement acquérir des compétences complémentaires dans le management de projet qui se développe de plus en plus au cours de l'évolution de l'entreprise.

Les fonctions clés de l'entreprise ont quelque peu évolué. Les facteurs clés de succès résidaient essentiellement dans la maîtrise des activités du centre opérationnel et des fonctions

de support. Aujourd'hui, les agents du centre opérationnel ont tendance à s'autonomiser et à développer une indépendance vis-à-vis du support logistique.

L'entreprise n'utilise que très peu de procédures pour faciliter la coordination du travail (la standardisation des procédés et des résultats est faible). En revanche elle a recours de manière de plus en plus systématique à l'embauche de personnes diplômées (la standardisation des qualifications est en augmentation). Le mode de coordination principal reste l'ajustement mutuel entre les opérateurs dans le cadre d'équipes projets.

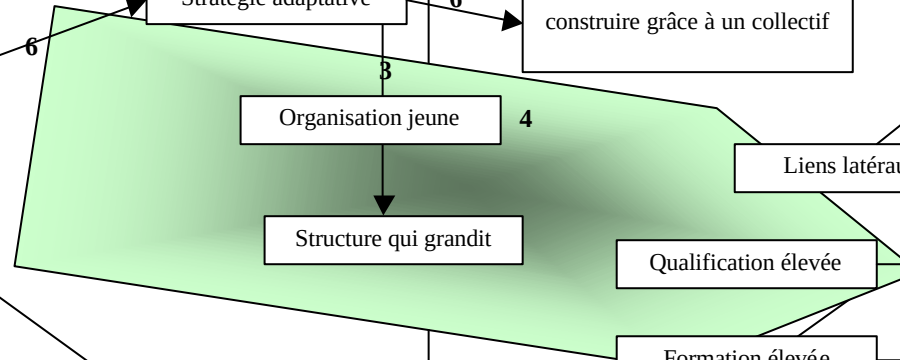
Les liens latéraux sont plutôt forts et en augmentation. L'ensemble du fonctionnement de l'entreprise est basé sur un fonctionnement par projet, voyant interagir les agents. Par ailleurs, il n'existe dans l'entreprise aucun cadre intégrateur. La communication au sein de l'entreprise est donc principalement transversale et informelle. Cependant, la proportion des réunions à créneaux réservés a tendance à dépasser celle des réunions impromptues. Par ailleurs, un certain nombre de documents utilisés pour communiquer sur les différents projets sont utilisés, même si insuffisamment au goût de certains qui réclament plus de communication autour des projets et un meilleur suivi basé sur l'utilisation de davantage de documents de liaisons (la communication a tendance à se formaliser).

STRUCTURE
SIMPLE

STRUCTURE ORGANIQUE

ADHOCRATIE

Stratégie : vision du
directeur



Organisation qui tend à se
construire grâce à un collectif

Liens latéraux en
augmentation

Environnement dynamique
et complexe

Qualification qui augmente

Formation qui augmente

Surtout Ajustement
Mutuel
(un peu Supervision
Directe et Standardisation
des Qualifications)

Parties les plus conséquentes : Centre
opérationnel et Support Logistique

Communication transversale

PROFESSIONNALISATION

Autonomie forte

Communication qui a tendance à se
formaliser

Augmentation du Centre
Opérationnel
Centre Opérationnel =
partie centrale

Apparition d'un besoin
d'encadrement

Spécialisation
horizontale
Non spécialisation
verticale

Spécialisation horizontale qui
augmente

Cas de
l'Entreprise B

13e conférence de l'AIMS - Normandie - Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin 2004

BUREAUCRATIE
MECANISTE

STRUCTURE
BUREAUCRATIQUE

BUREAUCRATIE
PROFESSIONNELLE

4.4. ANALYSE DES CAS

Nos observations auraient tendance à indiquer, d'une part, que l'entreprise A correspond au cas d'une structure simple évoluant progressivement en direction d'une bureaucratie mécaniste. La technostructure se développe et accroît la formalisation du travail. L'augmentation de la formalisation du travail a pour conséquence de se traduire par une augmentation de la spécialisation verticale, du nombre de niveaux hiérarchiques, de la taille des unités, ainsi que par une diminution de l'autonomie des opérateurs chargés de la fabrication. Le mode de coordination «standardisation des procédés » prend une importance croissante au sein de l'entreprise.

D'autre part, notre analyse fait apparaître que l'entreprise B qui correspondait à l'origine à une structure simple, s'est petit à petit transformée en adhocratie intégrant aujourd'hui quelques caractéristiques spécifiques à la bureaucratie professionnelle.

En effet, structure organique à l'origine, l'entreprise B a très rapidement intégré des caractéristiques de fonctionnement adhocratique : qualification élevée, liens latéraux forts, mode de coordination basé sur l'ajustement mutuel, fonctionnement par projet.

Toutefois, très récemment, l'entreprise a beaucoup évolué. En particulier, l'augmentation de sa taille a eu pour effet d'accroître la professionnalisation (le recrutement et la formation accroissant la standardisation des qualifications). La communication a eu tendance à se structurer (développement des réunions formelles et planifiées au «détriment des réunions informelles et impromptues), la spécialisation horizontale s'accroît (recentrage sur le cœur du métier et approfondissement des compétences de base), le centre opérationnel devenant véritablement le cœur de l'entreprise où s'opère la capitalisation de l'ensemble des compétences stratégiques.

Bien que n'étant ni définitive, ni irréversible ces évolutions structurelles ne peuvent pas être sans effet sur la stratégie industrielle des entreprises. En effet, un changement configurationnel induit une modification des potentialités de l'entreprise. Par exemple il est probable que si l'évolution de l'entreprise A se confirme, l'entreprise devrait davantage être capable de gérer les volumes et de baisser les prix de revient en profitant des effets d'expériences et des économies d'échelle. En revanche, les produits seront probablement plus standardisés et l'organisation perdra probablement en réactivité.

En ce qui concerne l'entreprise B, elle se situe en quelque sorte sur un point de basculement entre deux configurations. Si elle renforce son orientation adhocratique, elle pourra

développer ses capacités d'innovation, mais elle aura des difficultés à proposer des solutions standards à ces clients à des prix compétitifs. En renforçant son orientation bureaucratique, elle aurait la possibilité de renforcer sa capacité à capitaliser son expérience, cependant elle devra probablement abandonner le marché des adapteurs précoces de nouvelle technologie, pour s'orienter vers un créneau plus stable et plus vaste (majorité précoce ou tardive)

CONCLUSION

Dans ce papier, nous avons souhaité mettre en avant l'importance stratégique de l'évolution de la configuration structurelle des entreprises. Lorsque cette évolution devient radicale, les tenants et les aboutissants de la politique générale de la stratégie ont toutes les chances d'être remis en question. Dans cette perspective, notre objectif a été de permettre une visualisation de cette évolution structurelle sur deux cas.

Nous avons fait l'hypothèse que la nature des mécanismes d'adaptation, en particulier systémique, des entreprises les conduisent à faire évoluer leur configuration structurelle dans les zones d'influence des attracteurs : les bureaucraties mécaniste et professionnelle, la structure simple et l'adhocratie énoncés par Mintzberg.

Il a existé plusieurs critiques à l'égard de la théorie des configurations de Mintzberg (Nizet, Pichault, 1995 ; Friedberg, 1993 ; Aktouf, 1989).

Nous avons tenté de montrer que suite à un choc exogène les deux entreprises analysées semblaient effectuer un changement majeur de trajectoire. En d'autres termes, nous envisageons que ces deux entreprises sont en train de passer sous l'influence d'un nouvel attracteur.

Dans ce travail nous avons effectué des choix théoriques qui pourraient être discutés : notamment celui des modèles de Mintzberg.

Par ailleurs, la représentation graphique que nous avons proposée résulte de notre interprétation des résultats du questionnaire. Il serait probablement souhaitable de systématiser la construction de la représentation. Il s'agirait de transformer en représentation (graphique ou non), de manière directe et univoque, les informations contenues dans le questionnaire. Nous sommes encore à la recherche d'un mode de codification qui soit plus systématisé.

Enfin, notre représentation étant le résultat d'une analyse de statique comparative, il n'est pas toujours évident d'appréhender la dynamique d'évolution des systèmes. Notamment, il peut

parfois être difficile de discriminer entre d'une part l'évolution d'une entreprise dans le cadre d'influences d'un attracteur, et d'autre part une évolution radicale impliquant un changement d'attracteur.

NOTES

¹ Dans le chapitre 14 de son ouvrage "Le management. Voyage au centre des organisations", Mintzberg envisage que ses concepts d'organisation puissent à la fois être considérés comme des configurations et comme des forces. En effet, pour comprendre les organisations, il est nécessaire d'identifier un nombre limité de classes d'organisations cohérents (les cinq configurations de Mintzberg). Cependant, la réalité montre que les organisations réelles peuvent résulter d'une combinaison de plusieurs configurations : tout se passe comme si plusieurs forces étaient en compétition au sein des organisations. La vision dissociative qui considère les concepts d'organisation comme des forces permet à Mintzberg d'analyser un certain nombre de problèmes tels que :

- la contamination qui explique comment la prééminence d'une seule force peut conduire les organisations dans un état pathologique ;
- l'endiguement (compensation de la force principale par d'autres forces) qui permet d'éviter les problèmes de contamination ;
- la conversion : Mintzberg envisage qu'il arrive que les organisations aient à se convertir d'une configuration à une autre. Cela s'explique par un changement dans les forces qui agissent au sein des organisations.

² Pour disposer d'une caractérisation des évolutions environnementales et leurs enjeux industriels, on consultera notamment les travaux de P. Cohendet et P. Llerena (1989).

³ L'analyse de terrain que nous avons menée et que nous présentons dans la partie suivante n'ayant porté que sur des PME. La structure divisionnelle s'est révélée non pertinente dans notre représentation, en particulier parce que nos entreprises, de taille plutôt petite, n'ont pas élaboré de divisions clairement identifiées permettant d'utiliser cette structure comme grille de lecture.

⁴ Notons que la vision organique de Mintzberg diffère de la vision de Burns et Stalker qui est exclusivement fondée sur l'ajustement mutuel. Mintzberg, quant à lui, considère deux types de structures organiques : l'une fondée sur l'ajustement mutuel et l'autre sur la supervision directe.

RÉFÉRENCES

Aktouf, O. (1989). Le management : entre tradition et renouvellement. Boucherville, Gaëtan Morin.

Blau, P., M., C. McHugh-Falbe, et al. (1976). "Technology and Organization in Manufacturing." *Administrative Science Quarterly* 21(March): 20-40.

Chandler A.D. (1962) : *Strategy and structure*, The MIT Press.

Child, J. and R. Mansfield (1972). "Technology, Size, and Organization Structure." *Sociology* 6: 369-393.

Cohendet P. & Llerena P (1989) : *Flexibilité Information et Décision*, Economica.

Ettighoffer D. (1992) : *L'Entreprise virtuelle ou les nouveaux modes de travail*, Odile Jacob.

Frery F. (1999) : *Benetton ou l'entreprise virtuelle*, Vuilbert.

Friedberg, E. (1993). *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*. Paris. Le Seuil.

Galbraith, J. R. (1973). *Designing Complex Organizations*, Adison-Wesley.

Galbraith, J. R. (1977). *Organization Design*, Addison-Wesley Publishing Company.

Gresov, C. and R. Drazin (1997). "Equifinality: Functional Equivalence in Organization Design." *Academy of Management Review* 22(2): 403-428.

Lawrence, P. R. and J. W. Lorsch (1967). *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*. Boston, Harvard University Press.

Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris, Les Editions d'Organisation.

Mintzberg, H. (1990). Le management. Voyage au centre des organisations. Paris, Les Editions d'Organisation.

Mintzberg, H. (1991). "The effective Organization: Forces and Forms". Sloan Management Review. N°54. Winter.

Nizet, J. & Pichault, F. (1999). "Configurations organisationnelles : Mintzberg revisité". Revue Française de Gestion. Mars-Avril-Mai. pp.30-43.

Nonaka I. & Takeuchi H. (1995) : The knowledge-creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation, Oxford University Press.

Pugh, D. S., D. J. Hickson, et al. (1968). "Dimensions of Organization Structure." Administrative Science Quarterly 13: 65-105.

Senge P. & Gauthier A (1991) : *La cinquième Discipline, l'art et la manière des organisations qui apprennent*, First.

Stichcombe A.L. (1965) : "Social Structure and Organization" in March (ed) : Handbook of Organizations, Rand McNally.

Taylor F. (1947) : Scientific Management , Harper & Row (first published in 1911).

Van de Ven, A. H. and R. Drazin (1985). The Concept of Fit in Contingency Theory. Research in organizational behavior. L. L. Cummings and B. M. Staw, Jai Press Inc.: 333-366.

Weber M. (1946) : From Max Weber : Essays in Sociology. Gert and Mills, trans. Oxford.

Woodward, J. (1965). Industrial Organization: Theory and Practice. London, Oxford University Press.

ANNEXE A : LES CONCEPTS FONDAMENTAUX DE H. MINTZBERG (1982)

1. Les 5 formes de coordination : employées dans toute structure organisationnelle pour diviser et coordonner le travail.

- l'ajustement mutuel : « réalise la coordination du travail par simple communication informelle ».
- la supervision directe : « mécanisme par lequel une personne se trouve investie de la responsabilité du travail des autres ».
- la standardisation des procédés : « mécanisme par lequel le concepteur de la norme et non l'opérateur détermine les modalités d'exécution de l'activité ».
- la standardisation des résultats : « spécifie à l'avance les dimensions d'un article ou les performances à atteindre ».
- la standardisation des qualifications : « liée à la formation spécifique de l'opérateur, elle permet l'exécution du travail ».

2. Les 9 paramètres de conception : qui correspondent aux briques conceptuelles nécessaires pour définir les formes de division du travail présentes au sein des organisations.

- La spécialisation du travail (peu spécialisée étroite ou élargie ; verticale ou horizontale) : « mécanismes de division du travail déterminant l'autonomie et la polyvalence des acteurs ».
- La formalisation du comportement : (bureaucratique ou organique) : « réglementation permettant la régulation et le contrôle des activités ».
- La formation (forte ou faible) : « processus formel conduisant à la standardisation des qualifications ».
- la socialisation (forte ou faible) : « processus informel par lequel le nouvel arrivant apprend le système de valeur. La socialisation est utilisée pour conditionner des acteurs amenés à être autonomes ».
- Le regroupement en unités (par fonction ou par marché) : « mécanisme de division du travail visant à privilégier les interactions intra-unités par ajustement mutuel au détriment des interactions inter unités qui sont supervisés hiérarchiquement ».
- La taille des unités de travail (petites ou grandes) : « concerne le choix de la surface de contrôle des unités, ainsi que le nombre de niveau de contrôle ».
- Les systèmes de planification et de contrôle : (présent ou absent ; coercitif ou motivant ; planification des actions ou des performances) : « vise à définir les objectifs et les moyens à

mettre en œuvre pour les atteindre : suppose la mise en place d'un système d'évaluation de l'activité et de motivation des employés ».

- Les mécanismes de liaison : (peu ou beaucoup) : « visent à favoriser l'intégration de l'organisation (liaisons transversales non hiérarchisées) par la création de postes de liaison, de groupe de projet, de cadre intégrateurs ».
- La décentralisation (verticale ou horizontale ; décentralisation ou centralisation ; concentration ou dispersion) : « concerne le contrôle du processus de décision au sein d'une organisation. Une organisation peut être considérée comme centralisée à partir de l'instant où le pouvoir décisionnel appartient à un nombre restreint d'individus. La décentralisation pose à la question de la dispersion du pouvoir formel vers le bas de la ligne hiérarchique (décentralisation verticale), le passage du contrôle des processus à des acteurs situés en dehors de la ligne hiérarchique (décentralisation horizontale), la dispersion ou la concentration physique des activités. »

3. Les 4 structures types retenues dans notre analyse : structures idéales prenant en compte le caractère multidimensionnel de l'organisation. Chaque idéal –type est le résultat d'une mise en relation spécifique des paramètres de conception.

- La structure simple assure la coordination des membres du centre opérationnel par supervision directe. Le travail y est peu spécialisé, la structure est de type organique, les membres de l'organisation sont peu formés, l'organisation est de petite taille (une seule unité), elle ne dispose pas de système de planification et de mécanismes de liaison élaborés, sa gestion est très centralisée.
- L'adhocratie assure la coordination des membres du centre opérationnel par ajustement mutuel. Le travail est spécialisé horizontalement, la structure est de type organique, les membres de l'organisation sont très formés, l'organisation est de petite taille, les unités sont regroupées à la fois par marchés et par fonctions (structure matricielle), son système de planification est peu élaboré, ses mécanismes de liaisons sont développés, sa gestion est décentralisée verticalement et horizontalement.
- La bureaucratie professionnelle assure la coordination des membres du centre opérationnel par standardisation des qualifications. Le travail y est spécialisé horizontalement, la structure est de type bureaucratique, l'organisation de grande taille est constituée de nombreuses unités regroupées par marchés, les membres de l'organisation sont très formés et socialisés, son système de planification élaboré porte sur les performances, ses mécanismes de liaisons sont peu développés, sa gestion est décentralisée verticalement.

- La bureaucratie mécaniste assure la coordination des membres du centre opérationnel par standardisation des procédés. Le travail est spécialisé horizontalement et verticalement, la structure est de type bureaucratique, l'organisation de grande taille est constituée de nombreuses unités regroupées par fonction, les membres de l'organisation sont peu formés, son système de planification très élaboré porte sur les actions, ses mécanismes de liaisons sont peu développés, sa gestion plutôt centralisée, bien qu'il existe une forme décentralisation horizontale.