



Académie de coaching

## Le coach et le système

Isabelle Van Pachterbeke  
Alexis Kestermans

### **Introduction**

Le présent document présente de façon détaillée une théorie du fonctionnement des organisations comme systèmes. Il s'agit d'un complément à ce qui est présenté verbalement et/ou sur les tableaux à l'occasion de la formation.<sup>1</sup>

But du module.

1. Outiller les coachs qui se destinent à intervenir dans les organisations et ce, au niveau de trois compétences :
  - a. Lire et interpréter un système organisationnel.
  - b. Mettre en relief ce que nos clients évoquent lorsqu'ils nous parlent de leur organisation
  - c. Comprendre les logiques spécifiques qui déterminent les changements des organisations de telle sorte que le coach mandaté pour l'accompagner puisse être plus efficace.
  - d. Développer les compétences spécifiques suivantes<sup>2</sup> :
    - Compétence 1 : Respecter les directives éthiques et les normes professionnelles
    - Compétence 6 : Poser des questions fortes ayant du sens
    - Compétence 8 : Sensibiliser
    - Compétence 9 : Définir les actions à entreprendre
2. Aider le choix des coachs qui se destineraient à se déployer dans les organisations. Ce module pouvant apporter une réponse à la question suivante : « que font les coachs dans les organisations ? »

L'auteur auquel il sera essentiellement référence ici est l'économiste canadien Henry Mintzberg. Il conçoit l'organisation comme un système composé d'une structure interne, d'un système de buts, et d'acteurs. Ce système est soumis à des contingences internes (âge et

---

<sup>2</sup> Ajout EDB 23 mars 2020

technologie) et externes (contraintes et opportunités issues de l'environnement dans lequel il se situe).



## **1. L'ORGANISATION À PARTIR DE SA STRUCTURE INTERNE (MINTZBERG)**

---

### **A. Les 5 parties de base d'une organisation et les forces qu'elles exercent sur l'organisation**

Selon Mintzberg toute organisation comprend cinq parties de base, chacune remplissant une fonction particulière. Ces différentes fonctions coexistent toujours dans les organisations mais, selon les contextes et la taille de l'entreprise elles seront plus ou moins développées.

Ces fonctions sont les suivantes :

#### **a) Le centre opérationnel (CO)**

Le centre opérationnel constitue le cœur de l'organisation; il est composé des agents (appelés "opérateurs") dont la fonction est d'assurer la production des biens ou des services relatifs à la mission de l'organisation

Ces opérateurs peuvent être affectés à 4 types de tâches :

- Se procurer les matières premières ou inputs;
- Assurer la fabrication ou la transformation, à proprement parlé;
- Distribuer le produit ou fournir le service;
- Remplir les fonctions de support direct aux divers stades de la production comme la maintenance des machines, la tenue des stocks de matières premières, ...

Selon le contexte, ils seront plus ou moins qualifiés ce qui entraîne des marges d'autonomie différentes selon les cas.

#### **b) Le sommet stratégique (SS)**

Le sommet stratégique est constitué de ceux qui ont la responsabilité d'ensemble de l'organisation (directeur, comité de direction).

Ses fonctions sont :

Le pilotage : guider une organisation de façon à ce qu'elle remplisse efficacement sa mission tout en servant les objectifs de ceux qui la contrôlent ou qui ont du pouvoir sur elle. Ce rôle consiste à définir une ligne générale de développement pour l'organisation.

La fonction de maintenance : elle est liée à la nécessité pour une organisation de se maintenir et de se défendre. Les membres du SS sont les "gestionnaires de l'imprévu". Cette fonction a pour objectif de réguler le système organisationnel afin de préserver la stabilité et la continuité de l'ensemble à travers les fluctuations internes et externes auxquelles celle-ci est confrontée. Elle concerne le bon fonctionnement quotidien de l'organisation. Pour ce faire, le SS devra assurer:

- . Une organisation des ressources internes efficace;
- . Le commandement;
- . Le traitement des perturbations, qui implique la résolution des conflits;
- . Le traitement des exceptions et des problèmes qui remontent la ligne hiérarchique;
- . Le contrôle qui implique l'appréciation du travail des salariés;
- . La dissémination qui implique la transmission des infos du haut vers le bas;
- . Et la direction qui implique le recrutement et l'affectation du personnel, la rémunération et la motivation.



Académie de coaching

**La fonction interface** : elle consiste pour une organisation à gérer ses relations avec son environnement (suppose que les responsables soient capables d'analyser leur environnement en termes de contraintes et d'opportunités pour leur organisation). De façon concrète, interfacier consiste à :

- Comprendre le fonctionnement des organisations avec lesquelles l'organisation est en relation et essayer de cerner les modes d'action et de réaction possibles vis-à-vis de ceux-ci;
- Établir des relations avec les acteurs, groupes et organisations pertinents par rapport à la mission et aux objectifs stratégiques de l'organisation;
- Décider quand il est temps de saisir les chances offertes par le système extérieur;
- Développer l'image de marque de l'organisation grâce à des attitudes et procédures de marketing efficaces au regard des objectifs visés;
- Informer des personnes clés de l'environnement des activités et succès de l'organisation;
- Servir de point de contact entre l'organisation et ceux qui cherchent à influencer les buts;
- Négocier quand des contacts importants doivent être conclus avec l'extérieur.

**La fonction symbolique** : le directeur en tant que leader symbolique doit proposer des valeurs et un sens qui vont au-delà de la satisfaction pure et simple des exigences techniques afférentes à une tâche donnée. La direction donne le sens.

Le SS est à la fois le promoteur et le protecteur des valeurs. La direction est la gardienne des légendes.

De manière concrète:

- Servir de symbole en remplissant certaines fonctions cérémonielles Etre le porte-parole de l'organisation;
- Développer des attitudes conformes à l'expression de la mission et des valeurs;
- Etre le premier témoin et le représentant par excellence de la culture organisationnelle;
- Être le garant de la vocation spécifique de l'organisation.

### **c) La ligne hiérarchique :**

La ligne hiérarchique se situe entre le sommet stratégique et le centre opérationnel. Ses membres (les cadres) ont une autorité formelle.

Leurs fonctions sont identiques à celles du sommet stratégique, mais pour des zones de responsabilités plus restreintes : ils pilotent, assure la maintenance ainsi que la fonction symbolique pour leur unité, ils jouent le rôle d'interface entre leur unité et les autres unités.

### **d) La technostructure**

Les membres de la technostructure, appelés analystes, ont pour fonction de coordonner le travail pour le rendre efficient. Ils s'occupent des différentes formes de standardisation dans l'organisation : les analystes du travail ou les spécialistes des méthodes standardisent les procédés de travail, les analystes de planification standardisent les résultats et les produits, les analystes du personnel standardisent les qualifications. Concrètement, ils mettent au point des machines, conçoivent des systèmes informatiques, élaborent des règlements de travail, ont en charge la comptabilité, les formations, le recrutement, la communication interne etc.

On reconnaîtra les analystes de la technostructure au fait que les méthodes et techniques qu'ils mettent en place constituent des supports directs au bon exercice de la mission de l'organisation. Ces analystes sont d'importants détenteurs d'influence même s'il ne dispose pas d'une autorité formelle.

### e) La logistique

Les fonctionnels du support logistique interviennent de façon extérieure et indirectement dans le flux de travail. Exemple : service d'entretien, département immobilier, service postal, conseil juridique, restaurant d'entreprise ...

Les caractéristiques de ces unités de logistique sont les suivantes :

- Elles fonctionnent de façon indépendante du centre opérationnel. Ainsi, beaucoup de ces unités de support sont de petites organisations avec leur propre centre opérationnel qui remplissent des fonctions particulières et exercent un contrôle sur leurs propres affaires.
- Elles se retrouvent aux différents niveaux de la hiérarchie en fonction des acteurs auxquels elles apportent un service. On trouvera par exemple les relations publiques ou le conseil juridique au niveau du SS, la R&D et les relations sociales au niveau de la ligne hiérarchique, et enfin, la cantine et le service courrier au niveau du CO.
- Les grandes organisations choisissent d'avoir un grand nombre d'unités de support logistique - alors qu'elles pourraient facilement se procurer ce service à l'extérieur - pour réduire l'incertitude liée au marché et au contrôle des professionnels indépendants.
- Deux types de personnels coexistent dans les unités de logistique : les fonctionnels qualifiés (généralement lorsqu'ils collaborent avec les cadres supérieurs, exemple : juriste) ou peu qualifiés. Les professionnels des unités logistiques exercent un pouvoir important dans l'organisation (ex : juriste d'entreprise) du fait de leur qualification pointue ; par contre les fonctionnels peu qualifiés constituent les acteurs faibles de l'organisation (en terme de pouvoir) du fait de leur faible qualification et de leur dispersion au sein de l'entreprise.

Au sein de l'organisation, on observe que chacune des fonctions essaie d'imposer sa logique sur le reste de l'organisation. Il s'établit par conséquent entre les fonctions des relations de pouvoir qui vont avoir à la fois des effets centripètes ou centrifuges sur l'organisation.

cf. schéma Les cinq forces pesant sur l'organisation

Le sommet stratégique pousse à la centralisation qui lui permet de contrôler toutes les décisions organisationnelles. Les acteurs du SS useront pour ce faire de la supervision directe comme mode de coordination dominant. Selon le contexte, cette stratégie sera plus ou moins pertinente (dans un environnement hostile, la centralisation est une stratégie adéquate).

Le centre opérationnel va avoir tendance à utiliser la force que représente "la professionnalisation" pour imposer sa logique à l'ensemble de l'organisation. En effet lorsque les opérateurs sont(se) considérés(ent) comme des experts, ils peuvent exercer un pouvoir réel sur l'organisation et augmenter leur autonomie (réduire l'influence qu'ont l'encadrement et les analystes sur leur travail).

La professionnalisation du CO est néanmoins fonction de l'environnement : un environnement difficile à comprendre et complexe à gérer nécessite l'engagement de professionnels. Dans ce contexte, la professionnalisation du CO est positive pour l'organisation puisqu'elle lui permet de mieux remplir sa mission.

Les managers de la ligne hiérarchique vont avoir tendance à exercer une poussée vers la balkanisation de la structure c'est-à-dire l'autonomisation de zone de responsabilité avec décentralisation des prises de décision.

Tout comme les autres forces, celle-ci peut avoir des effets favorables ou défavorables sur l'organisation, selon les contextes. Les effets seront positifs dans le cas où l'organisation est confrontée à des marchés diversifiés qui l'obligent à se scinder en unités organisées sur la



base de ces marchés. Par contre si les conditions ne le justifient pas ou plus, la balkanisation peut être source de désordre et générer à moyen terme une extrême bureaucratisation de la structure (exemple : la communication entre agents de deux services doit passer obligatoirement par la direction de chacun des services).

La technostucture va tenter de devenir une force déterminante dans l'organisation en développant la standardisation. Les analystes n'ont formellement aucun pouvoir mais ils disposent de compétences spécialisées qui constituent l'assise de leur pouvoir. Néanmoins, le développement de la standardisation est également conditionné par l'environnement. Dans un environnement simple, la standardisation peut être poussée et permettre des économies d'échelle, apportant avantages concurrentiels à l'organisation. Par contre si les conditions internes et externes ne sont pas présentes, la technostucture risque de tourner sur elle-même, développant des procédés inutilisables.

Les fonctionnels des unités de logistique vont utiliser la collaboration pour acquérir une certaine influence sur l'organisation. Rappelons que les membres de la logistique constituent les acteurs faibles de l'organisation; ils ne sont pas du tout cruciaux pour l'organisation qui peut décider de sous-traiter le service qu'ils rendent à une firme extérieure. Plutôt que de chercher l'autonomie, les fonctionnels cherchent à renforcer les collaborations et leur participation dans les processus de décision et ce, aux différents niveaux de l'organisation et afin de susciter la demande pour leurs services

## **B. Notion de structure organisationnelle :**

Mintzberg envisage la structure d'une organisation comme la somme des moyens employés pour diviser le travail en tâches et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre celles-ci. Toute organisation est donc face à deux exigences fondamentales et contradictoires : diviser le travail entre tâches et assurer la coordination de ces tâches.

### **a) La division du travail :**

Au sein des organisations, l'activité de l'ensemble est généralement décomposée en sous-ensembles différenciés et interdépendants qui constitueront les postes de travail, les sections, ateliers, services et divisions de l'organisation.

Dans la mesure où le travail est décomposé et où des unités sont amenées à se spécialiser pour effectuer certaines parties de ce même travail, on introduit inévitablement une dépendance réciproque des unités entre elles. Et c'est parce que les différentes parties du centre opérationnel sont interdépendantes que la question de la coordination se pose.

## **b) La coordination :**

Mintzberg entend par "coordination" l'ensemble des activités de contrôle, de transmission et de traitement des informations, de décision et de communication des instructions visant à assurer une intégration satisfaisante des activités de l'organisation les unes aux autres.

Le travail des opérateurs (càd les travailleurs "à la base" de l'organisation, ceux qui sont en contact avec les produits ou avec les clients) peut être coordonné par plusieurs mécanismes :

- L'ajustement mutuel, à savoir, des échanges, des discussions entre les opérateurs eux-mêmes,
- La supervision directe quand un supérieur a la responsabilité du travail de plusieurs travailleurs et leur donne des consignes, des ordres, contrôle le travail qu'ils ont effectué
- La standardisation des procédés ou des résultats quand des personnes extérieures à la ligne de commandement hiérarchique (qu'on appelle analystes) interviennent (par des règlements, des machines, des systèmes d'information, etc) pour fixer les tâches que les travailleurs doivent réaliser ou les résultats qu'ils doivent atteindre
- La standardisation des qualifications lorsque les analystes programment les savoirs et savoirs-faire dont devront être pourvus les agents.
- La standardisation des normes, établie pour l'organisation entière et concernant le contrôle des normes idéologiques dictant le travail. Ce mode de standardisation cherche à coordonner le travail à partir de la mise en place d'un système de croyances partagées par tous (ex: projet d'entreprise)

Certains mécanismes de coordination sont plus centralisés que d'autres. Ainsi, la supervision directe, la standardisation des résultats et des procédés sont plus centralisés (autrement dit, donnent davantage de pouvoir aux acteurs principaux de l'organisation que sont le directeur, les analystes, etc.) que des mécanismes comme l'ajustement mutuel ou la standardisation des qualifications ou des normes qui donnent davantage de pouvoir aux opérateurs.

Ainsi, certains mécanismes de coordination seront plus adaptés à certaines organisations : par exemple, l'ajustement mutuel, la standardisation des qualifications et la standardisation des normes sont plus adaptés que la supervision directe, la standardisation des procédés ou des résultats à une présence de travailleurs qualifiés<sup>3</sup>.

D'après Mintzberg, il existe un continuum entre les différents types de coordination. Au fur et à mesure que le travail d'organisation devient plus compliqué et que le nombre de travailleurs et d'unités augmente, il observe que l'on passe de l'ajustement mutuel, à la supervision directe puis à la standardisation des procédés, puis des résultats, à celle des qualifications pour ensuite revenir à l'ajustement mutuel qui est le mode de coordination le plus adapté à la gestion des situations complexes.

---

<sup>3</sup> Cf. "Interventions systémiques dans les organisations", Jean Nizet et Chantal Huybrecht, Editions De Boeck Université, 1998



### C. Et le conflit ?

Charles Benabou<sup>4</sup> identifie un certain nombre de conditions qui créent un terrain propice à l'éclosion de conflits sans pour autant générer à elles seules le conflit.

Une de ces conditions est l'interdépendance des départements. Les différents groupes de l'organisation sont interdépendants lorsque la réalisation des tâches de l'un dépend du travail de l'autre (on parlera de *couplage séquentiel*), ou encore lorsqu'il y a partage de ressources communes (on parlera de *couplage de communauté*).

- Exemple de couplage séquentiel : dans un hôpital, les chirurgiens ne peuvent procéder à une intervention sans avoir obtenu les résultats des tests analysés par les laboratoires.
- Exemple de couplage de communauté : dans une université, les enseignants partagent les mêmes bâtiments et budgets, le matériel pédagogique, ...

L'interdépendance, est donc la conséquence de la division du travail, elle offre à la fois la possibilité de coopérer (mécanismes de coordination à mettre en place) mais également d'entrer en conflits. En particulier, dans le cas où plusieurs départements ou services doivent se partager des ressources par définition limitées, la probabilité de voir surgir des conflits est importante.

La gestion des interdépendances repose sur la planification et le contrôle adéquat des ressources humaines et matériel ainsi que sur l'agencement optimal du temps et de l'information. Celle-ci n'est pas simple, particulièrement dans les organisations complexes, et source de conflit.

Autre condition identifiée par le même auteur, les différences de perceptions de la réalité qu'ont les groupes au sein des organisations. Ces différences perceptuelles sont notamment le résultat de problèmes de communication interne. Le processus de communication interne peut être altéré au niveau de quatre variables : la direction et la fréquence (qui communique avec qui et à quelle fréquence, la structure de communication est-elle adéquate), la précision ( l'information est-elle transmise complètement, y a-t-il rétention d'information ou inadéquation du support de communication, quelles sont les distorsions ?, ...) et la compréhension (fait référence aux problèmes de sémantique : utilisation de "jargon").

Le système de communication interne de l'organisation est sans doute une des composantes les plus importantes des mécanismes de coordination. Son rôle est crucial et pourtant souvent peu pris en compte. Une mauvaise communication interne est donc source de conflits et de jeux de pouvoir (comme nous le verrons plus loin).

---

<sup>4</sup> "Les conflits entre les groupes de l'organisation : diagnostic et intervention", Charles Benabou, in Revue Gestion

## **2. UN SYSTÈME DE BUTS QUI INTERAGISSENT ENTRE EUX :**

---

Au départ de toute organisation se trouve une mission que son ou ses fondateurs lui ont attribuée. Cette mission est la raison d'être de l'organisation, *"elle décrit les fonctions essentielles de l'organisation dans la société en termes de produits et de services qu'elle propose à ses clients"*<sup>5</sup>. Elle exprime le "pour quoi" le "en vue de quoi" l'organisation existe.

Dans le cadre de cette mission, vont coexister et/ou s'affronter quatre types de buts organisationnels :

- les buts idéologiques et les buts formels s'articulent directement à la mission et ont pour objet de créer au sein de l'organisation cohérence et cohésion;
- les buts de système et les buts personnels partagés introduisent de la différence qui peut parfois se transformer en divergence et produire des effets d'antagonisme et de discordance entre les acteurs organisationnels. Ces deux types de buts sont tournés vers l'organisation, ses membres et son fonctionnement interne.

### **a) Les buts idéologiques :**

Les buts idéologiques expriment la manière particulière dont l'organisation entend réaliser sa mission, ils traduisent une vision et visent à cimenter les composantes de l'organisation pour lui permettre de fonctionner comme un tout.

Ils exercent une forte influence sur le comportement des individus, sur le travail en groupe sur la manière d'atteindre les objectifs fixés par l'organisation.

Ils cherchent à instaurer entre les membres du personnel une coopération fondée sur le partage des valeurs et sur la normalisation des comportements.

Ils permettent la référence à des lignes directrices et à un système de valeurs. On peut également noter qu'ils sont formulés de manière à recueillir l'adhésion de tous.

L'élaboration d'une charte d'entreprise remplit, entre autres cette fonction.

→ Les buts idéologiques ont pour visée de mobiliser.

### **b) Les buts formels**

Ils se distinguent des buts idéologiques - tout en restant en cohérence avec ces premiers buts - dans la mesure où ils sont formalisés et évaluables et expriment une stratégie, c'est-à-dire un certain nombre de résultats qualitatifs que l'organisation se propose d'atteindre.

Ils seront d'autant plus efficaces qu'ils ne sont pas centrés sur les activités (la mission) mais sur le besoin de la clientèle et/ou des usagers.

Ils se situent à moyen terme, sont formulés de manière opératoire et introduisent la notion de résultat recherché.

Beaucoup d'auteurs y font référence par la voie des objectifs stratégiques.

On peut opérationnaliser ces buts formels en objectifs plus précis (appelés objectifs opérationnels).

Exemples : promouvoir l'association de ... sous forme d'amicale, de clubs,...; informer sur les droits et les moyens d'y accéder; représenter les... dans toutes les instances qui les concernent.

→ Les buts formels ont pour vocation de piloter, donner une direction

---

<sup>5</sup> Mintzberg - Le pouvoir dans les organisations p 41

### c) Les buts de systèmes :

On parle de buts de systèmes dès lors qu'il y a rassemblement explicite ou implicite des agents organisationnels autour de buts davantage liés à la structure et à ses membres qu'à la mission de l'organisation.

Mintzberg distingue quatre types de buts de systèmes :

- La survie : où l'objectif premier est de maintenir le système en vie plutôt que la réalisation de la mission.

*Exemple : l'association qui répond à tous les appels d'offres quelles que soient les compétences internes dont elle dispose et que ceux-ci soient en rapport ou non avec la mission première, et ce, afin d'obtenir les subsides nécessaires à sa survie*

- L'efficience : où l'objectif premier est l'efficience c'est-à-dire la productivité (utilisation judicieuse des ressources) plutôt que l'efficacité, c'est-à-dire la réalisation de l'objectif fixé ou de la mission.

*Exemples : dans une université, les promotions se fondent sur le nombre de publications des chercheurs plutôt que sur la qualité de leurs publications ou encore*

- Le contrôle de l'environnement : où la domination de l'environnement dans le but de maintenir une autonomie maximale devient une fin en soi, une obsession.

*Exemple : dans une école, limiter le rôle des associations de parents, limiter l'information donnée aux parents, etc.*

- La croissance : où la croissance est une fin en soi, le signe de la réussite, ...

*Exemple : dans un hôpital, augmenter le nombre de malades hospitalisés en réduisant le nombre moyen de jours d'hospitalisation, de façon à bénéficier de plus de subsides  
Ou dans une unité, passer de 8 à 10 personnes pour obtenir un adjoint de direction.*

Chacun des ces buts se retrouve dans toute organisation : il est logique qu'une organisation se soucie de sa survie, qu'elle souhaite améliorer son efficience, contrôler son environnement ou encore croître. Ces buts deviennent cependant des buts de systèmes lorsqu'ils sont une fin en soi, une obsession pour l'organisation c'est-à-dire qu'ils sont poursuivis en dehors de toute référence à la mission et qu'ils l'emportent sur les buts de mission.

### d) Les buts personnels partagés :

On parlera de buts personnels partagés à partir du moment où des acteurs se rassemblent autour d'une organisation parce qu'elle leur permet de réaliser un certain nombre d'objectifs qu'ils ont en commun. L'organisation devient donc un moyen pour ces agents de réaliser les objectifs personnels qu'ils partagent. Ces derniers ne se soucient pas de savoir si ces objectifs servent ou non l'organisation.

*Exemple : médecins rattachés à un hôpital particulier, parce que cet hôpital est un endroit propice à la réalisation de leurs intérêts personnels en terme de recherche. Ainsi la recherche devient le but premier de l'organisation*

## Et le conflit ?

La poursuite dans une organisation de buts de systèmes et de buts personnels partagés introduit au sein de celle-ci une logique conflictuelle. En effet l'existence de buts de système traduit souvent des luttes d'intérêts entre coalition interne et externe<sup>6</sup> et la recherche par certains agents de la coalition interne à prendre le pas sur d'autres. La présence de buts personnels partagés exprime quant à elle l'existence de zones conflictuelles au sein même de la coalition interne. C'est la raison pour laquelle, contrairement aux buts idéologiques et formels qui poussent à la cohérence et à la synergie, les deux autres types de buts introduisent des phénomènes d'antagonismes au sein des organisations.

Ces quatre types de buts organisationnels sont présents et en interaction dans toute organisation ; ils forment un système de buts. On distingue les systèmes de buts intégrés des systèmes de buts conflictuels. Un système de buts est intégré lorsque qu'il n'y a pas de tensions entre les buts, autrement dit que la poursuite des uns contribue à réaliser les autres. Par contre le système de buts sera conflictuel lorsque la poursuite de certains buts contrarie la réalisation des autres buts.

Par ailleurs, suivant la place qu'ils occupent dans l'organisation, on observe que les acteurs privilégient certains buts par rapport à d'autres :

- Le sommet stratégique privilégie les buts de survie (afin de maintenir leur pouvoir) et de croissance (signe de la réussite);
- Les cadres de la ligne hiérarchique privilégient ces même buts, afin de justifier le jeu de la balkanisation;
- Les opérateurs non professionnels poursuivent de préférence des buts d'augmentation de salaires;
- Les opérateurs professionnels privilégient le contrôle de l'environnement ainsi que la mission lorsque la réalisation e celle-ci est directement liée à leurs compétences professionnelles (ce qui peut devenir un moyen de lutte contre les buts de système de la technostructure);
- Les agents de la technostructure recherchent l'efficacité à tout prix (c'est leur raison d'être);
- Les actionnaires/propriétaires privilégient l'efficacité économique (la productivité augmentant les revenus du capital investi)

Les différents groupes de l'organisation mais aussi ses sous-systèmes (divisions, départements) poursuivent donc des buts différents et parfois antagonistes. En effet, plus les organisations sont complexes, plus les départements se spécialisent. Ces départements se distinguent alors par des buts différents, mais aussi par des fonctions, des normes et des valeurs spécifiques. Cette différenciation est selon Charles Benabou, une source potentielle de conflits d'intérêts (*exemple : les ingénieurs d'une entreprise privilégient la qualité ou l'originalité d'un produit, tandis que le département des ventes de la même entreprise mettra l'accent sur une politique de prix concurrentiels*) tout en étant également une source potentielle de créativité.

---

<sup>6</sup> **La coalition externe** est composée de tous les acteurs de l'environnement susceptibles de faire valoir un pouvoir sur l'organisation afin de maintenir ou de modifier ses buts. Le concept de **coalition interne**, se réfère aux détenteurs d'influence situés au sein de l'organisation, à savoir, tous les individus (ou groupes d'individus) engagés et rémunérés par l'organisation depuis les ouvriers jusqu'au directeur général en passant par les agents de logistique et de la technostructure.

### 3. UN SYSTÈME IMMERGÉ DANS UN ENVIRONNEMENT

---

Une organisation quelle qu'elle soit est insérée dans un milieu qui exerce une influence sur sa structure. On peut en effet observer qu'une entreprise soumise à une forte concurrence ne se structurera pas de la même façon qu'une organisation en situation de monopole.

Quand il parle d'environnement, Mintzberg entend tout ce qui se situe hors des frontières de l'organisation. Cet environnement comprend des éléments aussi divers que les technologies, les clients et concurrents, les autres organisations, le climat politique et économique, la culture, ...

Selon les auteurs, l'environnement se lit à partir des acteurs<sup>7</sup> qui le composent, des relations entre eux et de l'influence qu'ils auront sur l'organisation ou à partir des informations qui proviennent de cet environnement et qui devront faire l'objet d'une interprétation et d'un traitement au sein de l'organisation.

#### a) L'environnement en tant qu'acteurs

Qui sont ces détenteurs d'influence ?

Ce sont les acteurs de l'environnement susceptibles de faire valoir un pouvoir sur l'organisation afin de maintenir ou de modifier ses buts, à savoir :

- Les propriétaires de l'organisation
- Les associés, les fournisseurs, les partenaires économiques, ...
- Les regroupements de salariés tels que les syndicats et les organismes professionnels
- Les différents publics de l'organisation (groupes d'intérêts particuliers, familles, ...)

cf. schéma pg 160 Syllabus IEC

Ces détenteurs d'influence externes constituent ce que Mintzbergh appelle **la coalition externe**. Cette notion doit se comprendre à la lumière de deux critères :

- Le nombre de détenteurs d'influence
- La manière dont ils se comportent "collectivement" (de façon groupée ou pas) vis-à-vis de l'organisation.

A partir de ces deux critères on distingue trois types de coalition externe :

- La coalition externe dominée : celle-ci existe lorsqu'un détenteur d'influence externe (ou un ensemble de détenteurs d'influence externe agissant de concert) détient la plus grande partie du pouvoir sur l'organisation (exemple : actionnaire majoritaire d'une entreprise).
- Coalition externe divisée : lorsque le pouvoir dans la coalition est divisé entre des détenteurs d'influence indépendants (lutte de pouvoir). Ce type de coalition a deux conséquences sur l'organisation : le pouvoir des détenteurs d'influence interne en particulier du directeur est plus élevé que dans le type de coalition précédant et les luttes de pouvoir de la coalition externe ont tendance à se refléter au sein de la coalition interne.

- 
- 

---

<sup>7</sup> Selon Crozier et Friedberg, l'environnement pertinent d'une organisation est constitué de "l'ensemble des acteurs sociaux dont les comportements conditionnent plus ou moins directement la capacité de cette organisation de fonctionner de façon satisfaisante et d'atteindre ses objectifs"<sup>7</sup>



- Coalition externe passive : elle existe lorsque les détenteurs d'influence sont dispersés et que leur nombre ne cesse d'augmenter. Le pouvoir de chacun devient de plus en plus diffus. Dans ce cas de figure, le pouvoir passe aux mains de la coalition interne.

## **b) L'environnement en tant qu'informations**

### **Environnement stable ou dynamique :**

Le dynamisme de l'environnement renvoie à la dimension d'incertitude, c'est-à-dire à la difficulté de prévoir.

L'environnement sera stable lorsque le travail est prévisible et certain (exemple : un bureau de poste fréquenté par un nombre de clients relativement stable, qui ont des demandes qui évoluent peu)

L'environnement sera dynamique lorsque le travail est imprévisible et incertain (exemple : société de services en informatique qui installe des systèmes d'information chez divers clients qui lui adressent des demandes à chaque fois spécifiques)

Les facteurs d'instabilité peuvent être :

- Des sources d'approvisionnements incertaines
- Une demande imprévisible de la part des clients
- Des changements fréquents de produits
- Des conditions politiques instables
- Une technologie ou un savoir en évolution rapide
- Une demande de créativité ou de nouveauté de la part des clients

Un environnement dynamique amènera l'entreprise à s'organiser de façon plus souple ou organique. Dans un environnement stable on trouvera davantage de structures bureaucratiques.

### **Environnement complexe ou simple**

La complexité renvoie à la masse d'informations nécessaires pour comprendre les évolutions de l'environnement, à la difficulté de se les procurer ou de les comprendre (intelligibilité).

- Un environnement est dit complexe s'il exige de l'organisation la possession d'un savoir étendu et difficile sur les produits, les clients ou tout autre chose (exemple : un projet spatial) pour la réalisation de sa mission.
- Un environnement est dit simple si pour la réalisation de sa mission, l'organisation ne doit pas disposer de ce savoir complexe, ou que l'environnement peut être compris par une seule personne.

Dans un environnement complexe, l'organisation se dotera en CO de spécialistes ayant les compétences nécessaires à la compréhension de l'environnement (exemple : institution hospitalière ou centre R&D). Dans un environnement simple, le travail pourra être rationalisé et décomposé en éléments compréhensibles par tous (exemple : le bureau de poste).

L'environnement sera d'autant plus maîtrisable qu'il est stable et simple. A contrario le dynamisme et (ou) la complexité de l'environnement vont entraîner une plus grande difficulté à la maîtriser.



### Environnement accueillant ou hostile

L'hostilité d'un environnement est déterminée par les relations de l'organisation avec les syndicats, la concurrence, les gouvernements et autres groupes extérieurs à l'organisation ainsi que par la disponibilité des ressources.

Un environnement hostile est généralement dynamique.

L'hostilité de l'environnement amène l'organisation à se centraliser de manière temporaire, - en ayant recours à la coordination par supervision directe - ce qui lui permet de réagir rapidement aux menaces de cet environnement.

Caractéristiques de l'environnement	STABLE	DYNAMIQUE
COMPLEXE	DECENTRALISATION Bureaucratique Standardisation des qualifications	DECENTRALISATION Organique Ajustement mutuel
SIMPLE	CENTRALISATION Bureaucratique Standardisation des procédés de travail	CENTRALISATION Organique Supervision directe

Plus l'environnement est dynamique, plus la structure est organique

Plus l'environnement est complexe, plus la structure est décentralisée

Une hostilité extrême de son environnement amène toute organisation à centraliser sa structure de façon temporaire.

## 4. UN SYSTÈME D'ACTEURS - DES RELATIONS DE POUVOIR

---

### a) Les systèmes d'influence vu par Mintzbergh - coalition interne

L'organisation est composée d'acteurs qui, à l'instar des acteurs de l'environnement, vont exercer sur celle-ci une certaine influence. Ces acteurs appelés, détenteurs d'influence internes, sont tous les individus (ou groupes d'individus) engagés et rémunérés par l'organisation depuis les ouvriers jusqu'au directeur général en passant par les agents de logistique et de la technostructure. Ils forment ce que Mintzbergh appelle **la coalition interne**.

Les décisions et les orientations organisationnelles constituent les enjeux par rapport auxquels les acteurs cherchent à exercer leur pouvoir, c'est-à-dire "leur capacité à produire (ou influencer) des résultats organisationnels" (nous reviendrons sur cette notion plus loin)..

Les acteurs utilisent quatre leviers (appelé systèmes d'influence) pour tenter d'influencer les résultats organisationnels :

- Systèmes d'autorité et systèmes idéologiques appelés systèmes d'influence intégrateurs parce qu'ils cherchent à unir et intégrer les comportements des agents internes et donc à centraliser le pouvoir.
- Systèmes de compétences spécialisées et systèmes des politiques qui résistent à l'intégration des comportements et ont pour effet de fractionner le pouvoir dans la coalition interne.

### a) Les systèmes d'influence intégrateurs

Le système d'autorité est particulièrement utilisé par le directeur dont le souci est de "contrôler" que ce qui est demandé de faire est bien exécuté. Ce système d'autorité s'exerce sous deux formes différentes :

- Le système de contrôle personnel s'observe dans les organisations où le mécanisme de coordination dominant est la supervision directe exercée de façon centralisée par le sommet stratégique. Dans ce système, le directeur cherche à diriger personnellement l'organisation et le fait par l'intermédiaire de la chaîne d'autorité en transmettant les décisions qu'il a prises à ses subordonnés sous formes d'instructions à exécuter.
- Le système de contrôle bureaucratique s'observe dans les organisations qui font usage de la standardisation des procédés et/ou des résultats. Dans ce cas, une partie du pouvoir va donc forcément vers les acteurs qui élaborent systèmes de standardisation c'est-à-dire la technostucture.

Aucune organisation ne pourra cependant s'attacher durablement l'adhésion de ses agents par le pouvoir de la règle ou de la contrainte (cf. stratégie de pression - Bourgeois et Nizet). D'autres forces agissent au sein de l'organisation.

Le système idéologique peut également servir à unifier tout le personnel en un ensemble homogène. Ce système ne fait pas appel à l'obéissance (c'est le cas du système d'autorité) mais à la loyauté des membres (cf. Bourgeois et Nizet) par rapport au système de valeurs et de croyance de l'organisation.

Il apparaît que quand le système d'idéologie est fort, les membres de l'organisation s'identifient tout naturellement à l'organisation et à ses buts. Dans ce cas, selon Mintzbergh, les autres systèmes d'influence (systèmes d'autorité, de compétences spécialisées et de politiques) auraient tendance à être faibles.

### b) Les systèmes d'influences qui résistent à l'intégration

Le système des compétences spécialisées ce système est présent dans les organisations qui, étant donné la complexité du travail, utilisent des professionnels dans leur centre opérationnel. Ces professionnels jouissent d'une marge de manœuvre importante pour réaliser ce travail complexe, qui par ailleurs ne peut être coordonné par standardisation ou par supervision directe (le contrôle ne peut être effectué que par des ceux qui ont les qualifications ou la compétence nécessaire, c'est-à-dire d'autres experts). Le système de compétences spécialisées subtilise donc une partie du pouvoir de l'autorité formelle au profit des spécialistes du CO qui disposent de fondements de pouvoir cruciaux pour l'organisation.



Les professionnels échappent à la standardisation des procédés et à la supervision directe, ils sont par ailleurs souvent réfractaires à l'idéologie, s'identifiant davantage à leur métier qu'à l'organisation à laquelle ils appartiennent.

Le système des politiques est un système d'influence illégitime ; ce terme renvoie à des comportements indicateurs de jeux qui sont menés par tout ou partie des agents dans une organisation et qui :

- Se situent à l'extérieur des systèmes légitimes d'influence et souvent s'opposent à eux
- Visent à servir l'individu ou le groupe, même si c'est au détriment de l'organisation en général
- Sèment la discorde et font s'opposer des individus ou des groupes entre eux et/ou par rapport à l'organisation.

Le système des politiques apparaît souvent lorsque les trois autres systèmes d'influence sont déficients, lorsqu'il y a une volonté de résister à ces systèmes d'influence, quand les attentes du détenteur d'influence ne trouvent pas de réponse à l'intérieur de ces systèmes ou que les problèmes ou failles organisationnelles font apparaître une certaine latitude dans le travail (zones d'incertitude - cf. Crozier). Ce système d'influence a essentiellement pour effet de déplacer le pouvoir légitime.

A partir de ces systèmes d'influence on peut identifier différentes coalitions internes. Mintzberg parle de :

- *Coalition interne personnalisée*, lorsque le contrôle personnel domine comme système d'influence.
- *Coalition interne bureaucratique* lorsque le contrôle bureaucratique l'emporte. Dans ce cas le système d'idéologie est écarté, celui des compétences spécialisées découragé et le système des politiques peut coexister sous une forme atténuée
- *Coalition interne idéologique*, lorsque l'intégration des comportements au sein de l'organisation se fait par l'idéologie avant tout. Dans ce type de coalition, les systèmes d'autorité et des politiques sont largement écartés et généralement aussi le système de compétences spécialisées
- *Coalition interne professionnelle* lorsque le système des compétences spécialisées domine. Dans ce cas, les système d'autorité et idéologiques sont écartés mais le système des politiques peut coexister.
- *Coalition interne politisée* lorsque le système des politiques domine avec comme effet de décourager tous les autres systèmes légitimes d'influence.

## 5. LES CONFIGURATIONS ORGANISATIONNELLES

Mintzberg identifie 4 configurations dans lesquelles des correspondances sont observées entre les différents éléments analysés plus haut, à savoir la structure, le mode de coordination, le système d'influence, le système de buts et l'environnement. Dans chacune des configurations on trouvera un système d'influence, un mode de coordination, ... dominants.

Ces configurations sont présentées succinctement dans le tableau qui suit :

Configurations	Caractéristiques principales
Autocratie	<p>Le pouvoir est centralisé dans le SS au niveau du Directeur qui est souvent le fondateur ou le propriétaire            Travail coordonné par supervision directe            Fonctionnement informel (peu de procédures, de règles)            Buts poursuivis sont ceux du directeur            Environnement dynamique demandant des réactions rapides            Opérateurs non qualifiés</p> <p><i>Exemple : petite entreprise familiale</i></p>
Bureaucratie mécaniste	<p>Buts précis et opérationnels            Coordination par standardisation des procédés de travail des opérateurs et/ou des résultats auxquels ils doivent parvenir (obsession du contrôle), ce qui implique la présence de nombreux analystes du travail et de la planification            Fonctionnels de support logistique importants            Environnement simple et stable            Pouvoir localisé au niveau du SS et dans la technostrucure            La bureaucratie peut prendre deux formes différentes : <i>l'instrument</i> se caractérisant par un contrôle étroit exercé sur l'organisation par un détenteur d'influence externe ; <i>le système clos</i> contrôlé de l'intérieur par le SS et la ligne hiérarchique qui privilégient des buts de système            Opérateurs non qualifiés (vu environnement simple)</p> <p><i>Exemple : entreprise de fabrication automobile, administration</i></p>
Missionnaire	<p>Les membres sont fortement mobilisés par le but de l'organisation (en tant que but de mission)            La coordination du travail se fait par standardisation des normes (càd via adhésion à une idéologie forte)            Environnement relativement stable, permettant la "survie" de cette idéologie            Nivellement du pouvoir entre les membres de l'organisation            Opérateurs non qualifiés</p> <p><i>Exemple : organisation caritative</i></p>
Méritocratie (bureaucratie professionnelle ou adhocratie)	<p>Le CO est composé de professionnels qui effectue des tâches complexes            Coordination par standardisation des qualifications et/ou ajustement mutuel            Les buts présents sont des buts de mission, définis à partir des préoccupations des différents groupes professionnels            Le pouvoir est au main des professionnels, il est donc décentralisé</p>

	<p>Deux types de méritocratie, selon l'environnement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La bureaucratie professionnelle dans un environnement stable (avec pour mode de coordination dominant la standardisation des qualifications)</li> <li>- L'adhocratie dans un environnement dynamique et complexe (avec pour mode de coordination dominant l'ajustement mutuel et pour fonctionnement le travail par projet via structure matricielle)</li> </ul> <p><i>Exemple : faculté universitaire, bureau de consultance</i></p>
--	---

*D'après Bourgeois et Nizet, Pressions et légitimations, PUF, 1995*

Dans une organisation -selon le type de configuration -, tous les groupes d'acteurs n'ont donc pas le même prestige ou pouvoir d'influence. Cette différence de niveaux de pouvoir entre acteurs interdépendants (dans le cas où il n'y a pas d'interdépendance, le conflit n'existe pas) peut être source de conflit. L'exemple le plus courant est le conflit qui survient entre les spécialistes du CO et les gestionnaires.

Ainsi dans les organisations complexes où l'interdépendance des départements est nécessaire, les possibilités de conflit sont plus élevées lorsque, par exemple, les groupes les plus dépendants ou les moins prestigieux tentent de limiter le pouvoir et l'influence des autres groupes ou bien d'acquiescer ce pouvoir (par exemple en faisant valoir que leur contribution est indispensable). Des conflits peuvent également éclater du fait que les groupes influents abusent de leur pouvoir (exemple, le service commercial imposant des contraintes irréalistes à celui de la production).