

**HENRY  
MINTZBERG  
COMPRENDRE  
LES ORGANISATIONS  
... ENFIN!**

**7 formes – 7 forces**

Traduit de l'anglais (Canada) par Jean-Loup Lansac

## CHAPITRE 1

# UN MONDE D'ORGANISATIONS

Avec combien d'organisations êtes-vous en relation aujourd'hui ? Serait-il exagéré de proposer le nombre de dix ? Voyons voir, en commençant par la matinée. Au lever, vous vérifiez vos courriels par l'entremise d'un téléphone et d'un fournisseur d'accès à Internet. Votre petit-déjeuner a trouvé son chemin jusqu'à votre table grâce au travail d'agriculteurs, de camionneurs et d'employés d'usines, de magasins d'alimentation et de compagnies aériennes. Par la suite, vous partez travailler dans une entreprise, un gouvernement ou une organisation non gouvernementale (ONG), à moins que vous n'alliez étudier dans une école, transporté par une société de transport en commun locale. Peut-être avez-vous opté pour la voiture, en conduisant sur des routes patrouillées par des policiers et entretenues par votre municipalité. Votre repas à la cafétéria sera peut-être suivi d'une visite à la banque ou d'une séance d'entraînement au gym. De retour à la maison, vous vérifierez quelques informations sur Wikipédia ou sur Google, avant de regarder les nouvelles sur une chaîne de télévision. Finalement, vous plongerez dans la lecture de ce livre, qui a été produit grâce au travail d'un éditeur (et qui a accessoirement été écrit par un auteur, même si je ne suis pas une organisation). Si j'ai bien compté, nous en sommes déjà à une quinzaine d'organisations : combien en ai-je oublié ?

Nous vivons dans un monde peuplé d'organisations, depuis notre naissance dans un hôpital jusqu'à notre enterrement par un établissement funéraire. Entre-temps, nous sommes éduqués, employés, divertis et exaspérés par des organisations. Malgré cela, que comprenons-nous vraiment à leur sujet ?

Si vous voulez en apprendre plus sur vous-même (sur votre personnalité, vos anxiétés ou sur quoi que ce soit d'autre), mettez le pied dans une librairie et choisissez un livre sur le développement personnel parmi les douzaines qui y sont proposés. Si vous avez des inquiétudes sur l'économie, lisez l'un des nombreux blogues politiques pour connaître les dernières nouvelles. **Mais entre le niveau micro de notre propre personne et le niveau macro de nos économies, vers où pouvons-nous nous tourner pour comprendre comment fonctionnent vraiment ces créations sociales que l'on appelle des organisations ?** (Vous remarquerez que les points principaux de cet ouvrage ont été mis en évidence en caractères gras.)

Bienvenue dans *Comprendre les organisations... enfin !*

## PARLONS D'ABORD... ORGANISATIONS !

### **Qu'est-ce qu'une organisation, à la base ?**

Si une enfant de sept ans vous demandait : « Mais qu'est-ce que c'est que ces "organisations" dont tu parles tout le temps ? C'est quoi, un Google, déjà ? Et puis, comment une organisation peut-elle être une pomme ? », que lui répondriez-vous ? Est-ce qu'il s'agit d'un bâtiment ? D'un logo sur un chèque de paie que reçoivent ces gens qu'on appelle des *employés* ? On peut trouver plein de variétés de pommes dans un supermarché, mais où doit-on aller pour comprendre ce qu'est la compagnie Apple, dans toutes ses déclinaisons ? Bienvenue à tous les enfants de sept ans (comme aux adultes) dans le monde mystérieux des organisations.

## QUELQUES DÉFINITIONS

Soyons un peu plus formels avant de poursuivre : une organisation peut être définie comme une **action collective structurée autour de la poursuite d'une mission commune**. Pour expliquer cela en termes plus clairs aux enfants de sept ans et aux personnes plus âgées, disons qu'un certain nombre de personnes travaillent dans le cadre d'un arrangement formalisé dans le but d'accomplir quelque chose. **La structure d'une organisation peut être définie comme le modèle de relations conçu pour permettre à ses membres d'entreprendre cette action ensemble.**

Commençons par regarder le portrait global de la situation, en nous penchant sur l'immense variété d'organisations qui existent. La figure 1.1 classe les organisations en fonction du secteur dans lequel elles évoluent : les gouvernements du secteur public, les entreprises du secteur privé et les associations du secteur pluriel, dont la plupart sont communautaires (qu'elles appartiennent à leurs membres, comme les coopératives, ou à personne, comme les organismes de charité, les ONG et les universités privées)<sup>1</sup>. Vous connaissez probablement un certain nombre de choses à propos de la plupart des organisations qui composent cette liste, mais voici à quoi elles ressemblent, toutes ensemble :

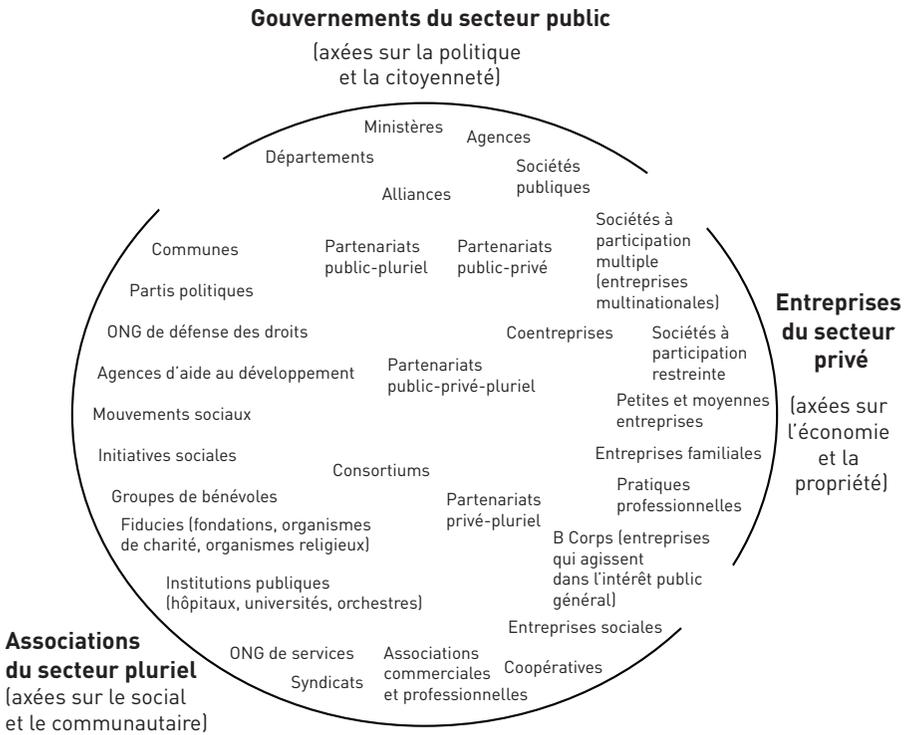


FIGURE 1.1 Une cartographie de notre monde d'organisations

## La pire des façons de s'organiser

En 1911, Frederick Taylor a écrit un livre qui résume ses principales thèses, intitulé *The Principles of Scientific Management*, dans lequel il met de l'avant ce qui est décrit comme «la meilleure méthode de travail», ou la meilleure façon de gérer le travail dans toutes les organisations<sup>2</sup>. La méthode qu'il proposait à l'époque a été en grande partie abandonnée depuis : se tenir au-dessus des travailleurs, un chronomètre à la main, et faire une microanalyse des moindres détails de leur travail, en traitant ces travailleurs ni plus ni moins comme des paires de mains sans tête. Ce que l'on n'a pas oublié, en revanche, c'est l'idée qu'il y a toujours une meilleure façon de faire les choses, que ce soit pour un atelier de réparation, une compagnie automobile, une banque

alimentaire ou une ferme industrielle. (La planification stratégique, pour le dire autrement.) Or, croire qu'il existe une seule et unique façon de structurer les organisations représente la pire façon qui soit de gérer ces organisations. Il existe un monde de différences entre les organisations. Les plus perspicaces d'entre vous auront remarqué qu'un orchestre symphonique est quelque peu différent d'une usine, par exemple. Cela semble évident, mais ce n'est pourtant pas le cas pour tout le monde (voir l'encadré).

### UN ORCHESTRE EFFICACE

Un jour, un jeune étudiant passionné d'une école de commerce eut enfin l'occasion de mettre ses connaissances en pratique lorsqu'on lui demanda de mener une enquête sur une organisation qu'il ne connaissait pas bien. Il était chargé de l'étudier et d'émettre des recommandations pour en améliorer le fonctionnement. Il arrêta son choix sur un orchestre symphonique. Après avoir lu quelques textes sur les rudiments essentiels de ce type d'organisation, il assista à son premier concert..., ce qui lui permit de faire l'analyse suivante :

- Pendant des périodes de temps considérables, les quatre joueurs de hautbois n'ont rien à faire. Le nombre de hautboïstes devrait donc être diminué, pour que leur travail soit réparti de façon plus uniforme sur l'ensemble du programme de concert. Cela éliminerait les périodes de pointe et les périodes creuses propres à cette activité.
- Les vingt violonistes jouent des notes identiques. Cela semble un dédoublement inutile; le personnel de cette section devrait être réduit de façon draconienne.
- L'obsolescence de l'équipement est un autre sujet qui appelle une enquête plus approfondie. Le programme indique que l'instrument du violoniste est vieux de quelques centaines d'années. Si des plans d'amortissement normaux avaient été mis en œuvre, la valeur de cet instrument aurait été réduite à zéro, et l'achat d'équipement plus moderne aurait été recommandé il y a longtemps.

- Beaucoup d'efforts sont consacrés à jouer des triples croches, ce qui semble être un raffinement superflu. On recommande plutôt d'arrondir toutes les notes à la double croche la plus proche. En agissant ainsi, il sera plus facile de faire appel à des stagiaires ou à des ouvriers moins qualifiés.
- Finalement, il semble que l'on répète trop souvent certains passages musicaux. Conséquemment, une grande partie de ceux-ci pourraient être élagués. Il n'y a aucune fin utile à ce que les instruments à vent répètent un passage que les cordes ont déjà joué avec brio. On estime que si tous les passages redondants étaient éliminés, la durée totale du concert pourrait passer de deux heures à vingt minutes, ce qui enlèverait du même coup la nécessité d'un entracte<sup>3</sup>.

Cela semble plutôt cocasse, non ? Pourtant, que serait-il arrivé si cet élève avait plutôt choisi d'étudier une usine ? Personne ne serait en train de rire à l'heure qu'il est, et surtout pas les ouvriers. Cette histoire est bien évidemment apocryphe, mais seulement en ce qui concerne le contexte. Des histoires comme celle-ci sont malheureusement monnaie courante dans la pratique. Un professeur de la Harvard Business School se plaisait à décrire les hôpitaux comme des « usines spécialisées<sup>4</sup> ». Cette description vous inciterait-elle à vous rendre dans ce type d'établissement pour donner naissance à un bébé ? Qu'en est-il des politiciens, qui croient dur comme fer que les gouvernements devraient être dirigés comme des entreprises ? A-t-on déjà eu l'idée de diriger des entreprises comme des gouvernements ? Aurait-on l'idée, en Europe, de jouer au football (soccer) en utilisant de l'équipement conçu pour le football américain<sup>5</sup> ?

### **De la plus grosse à la plus ambitieuse, en passant par la plus petite et la plus étrange**

Quelle est la plus grande organisation à laquelle vous pouvez penser ? Mon choix ne s'arrête peut-être pas sur la plus grande d'entre toutes, mais certainement sur la plus ambitieuse. La NHS (National Health Service, le service de santé publique britannique) a déjà pu se vanter de

n'être surpassée en taille que par l'armée rouge chinoise, par Walmart et par les chemins de fer indiens. C'est du haut niveau ! Par contre, est-ce que cela correspond à l'état d'esprit que vous aimeriez voir chez le médecin qui mettra votre bébé au monde ?

Quelle est la plus petite organisation à laquelle vous pouvez penser ? J'ai eu l'occasion de trouver une réponse à cette question très tôt dans ma vie, alors que je travaillais pour une petite entreprise qui fabriquait des étiquettes. Celle-ci employait deux gestionnaires : un pour la production, et un autre pour les ventes. Comme ils ne parvenaient pas à comprendre pourquoi les bons de commande prenaient tant de temps à entrer en production, j'en ai fait le suivi, en reprenant en quelque sorte la méthode proposée en son temps par Taylor. Un bon de commande pouvait rester sur le bureau de l'un des gestionnaires jusqu'à ce que ce dernier l'approuve. Une fois signé, ce bon était envoyé au bureau de l'autre gestionnaire, qui l'approuvait à son tour. Le bon de commande revenait ensuite sur le bureau du premier gestionnaire. La morale de cette histoire, c'est qu'il suffit de deux gestionnaires pour créer une bureaucratie.

Quelle est l'organisation la plus étrange à laquelle vous pouvez penser ? L'Association des collectionneurs de presse-papiers et l'Association des dirigeants d'associations postulent assurément pour une place dans ce palmarès. Il y a quelques années, je suis tombé sur un groupe appelé Les directeurs funéraires volants d'Amérique, dont le mandat était « de créer et de faire progresser l'intérêt commun pour l'aviation et les services funéraires ; de s'unir pour atténuer les accidents et améliorer la sécurité aérienne<sup>6</sup> ». Vaste programme : ils ne parvenaient même pas à décider s'ils voulaient enterrer les passagers ou les sauver !

Qu'en est-il du type d'organisation le plus commun qui soit ? Il pourrait s'agir des restaurants : il y en a probablement un au coin de votre rue. Pourtant, si l'on s'y attarde un peu, on constate que les restaurants varient grandement de l'un à l'autre, du boui-boui aux franchises de restauration rapide, en passant par les salles à manger gastronomiques et les traiteurs spécialisés en grands événements. Il n'est pas plus facile

de trouver une façon unique de structurer l'ensemble de ces restaurants que de trouver le meilleur chef pour chacun d'eux.

### **Le non-discours des organisations**

Deux biologistes canadiens se rencontrent pour discuter de leurs recherches. L'un a étudié les ours, et l'autre, les castors. Pour le bien de cet exemple, nous ferons comme si ce vocabulaire précis n'existait pas (comme s'il n'y avait pas de mots pour décrire ces différentes espèces, en somme) et qu'ils utilisaient uniquement le terme « mammifère » entre eux, de la même manière que nous employons le mot « organisation ». Ils se lancent dans une discussion au sujet du meilleur endroit pour passer l'hiver, pour ces mammifères.

« Dans une grotte, bien sûr », affirme le premier biologiste.

« Allons, tu n'es pas sérieux ? répond le spécialiste des castors. Leurs prédateurs pourraient y entrer et les manger. Ils doivent bâtir une structure de bois à côté d'un lac, pour pouvoir s'y abriter en nageant. »

« Alors là, c'est toi qui plaisantes, mon vieux, rétorque le biologiste qui étudie les ours. Les mammifères n'ont pas de prédateurs ! »

Leur discours n'a aucun sens, en raison des limites de leur vocabulaire. De même, nous parlons souvent à tort et à travers parce que **nous n'avons pas un vocabulaire assez développé pour discuter des différentes espèces d'organisations**. C'est ainsi qu'on en vient à confondre un orchestre avec une usine. L'ignorance est notre prédateur le plus redoutable : elle peut dévorer nos organisations en faisant fi de leurs différences. Ce livre vous fournira un vocabulaire assez riche pour surmonter cet obstacle.

### **De cinq à sept (et plus loin encore)**

En 1983, je publiais *Structure in Fives*, qui se voulait une version abrégée de *Structure et dynamique des organisations*, paru en 1979<sup>7</sup>. Dernièrement, j'ai senti que le temps était venu de réviser cet ouvrage, en faisant la synthèse d'un demi-siècle passé à côtoyer les organisations. Plus particulièrement, je voulais en enrichir le contenu, en décrivant sept types

d'organisations plutôt que cinq, en plus de présenter les sept forces qui se trouvent au cœur de la structure des organisations (voir l'encadré).

### SEPT : LE CHIFFRE MAGIQUE

Selon le *Dictionnaire des symboles*, « cinq est le nombre qui représente le centre, l'harmonie et l'équilibre<sup>8</sup> ». C'est peut-être vrai, mais sept est « le nombre de la perfection, le symbole de la totalité de l'être humain », et donc de l'achèvement. Alors, pourquoi ne pas opter pour sept catégories?

Dans un article célèbre intitulé « Le chiffre magique de sept, à plus ou moins deux\* », le psychologue George Miller indiquait que notre inclination à classer les choses par groupes de sept (les sept merveilles du monde, les sept jours de la semaine, etc.) reflétait le nombre de « morceaux » d'informations que nous sommes capables de retenir, dans notre mémoire à court et à moyen termes<sup>9</sup>. Trois merveilles du monde, ça ferait un peu court, c'est le moins qu'on puisse dire, tandis que douze serait un nombre un peu trop intimidant. Pourquoi ne pas décrire notre monde d'organisations en sept volets, dans ce cas? Cela me permet d'éviter de noyer mes lecteurs dans une mer d'informations, et de m'y perdre moi-même en tant qu'auteur. (C'est du moins le plan jusqu'au chapitre 17.)

Alors que je commençais la rédaction de ce livre, j'ai eu la chance de discuter avec Jeremiah Lee, un consultant et ami qui réside à Boston et qui est bien au fait de mon travail. Il m'a posé une question qui a chamboulé la trajectoire de ce livre. Comme un certain nombre de mes autres ouvrages ont été écrits sous la forme de synthèses (sur la stratégie, le travail de gestionnaire ou l'équilibre de la société), il m'a demandé pourquoi je n'écrirais pas une synthèse de ces différentes synthèses<sup>10</sup>. C'est ainsi que j'ai décidé : (a) d'opter pour le titre *Comprendre les organisations... enfin!*; (b) de regrouper les connaissances que nous avons de la gestion, de la prise de décision et de la formation de stratégies autour des organisations; et (c) de faire tout cela en adoptant un ton beaucoup plus convivial, afin de

\* Notre traduction.

rejoindre tous ceux qui ont besoin de comprendre les organisations. (Alors, est-ce que je m'en sors bien, jusqu'ici ?)

Comme vous l'avez peut-être deviné, ce livre est donc divisé en sept volets. Après « Re-voir les organisations », dans la partie I, qui permet de porter un regard plus éclairé sur les organisations, notamment sur la façon dont elles utilisent l'art, le savoir-faire et la science dans la prise de décision, la création de stratégies et la gestion, la partie II montre les éléments de base de la conception d'une organisation, que la partie III assemble ensuite en présentant les quatre formes fondamentales d'organisations (l'entreprise personnelle, la machine programmée, l'assemblée professionnelle et l'organisation de projet). C'est ce qui constitue le cœur de cet ouvrage.

Au-delà d'un ensemble de formes, nous devons également considérer l'organisation comme un réseau de forces. C'est pourquoi la partie IV décrit les quatre forces principales (la consolidation, l'efficacité, la compétence et la collaboration) qui influent sur les organisations. L'une de ces forces est prédominante dans chaque forme d'organisation. Trois autres forces (la stratification de la séparation, l'infusion de la culture et l'intrusion du conflit) peuvent occuper un rôle prépondérant dans l'ensemble des formes. Ces trois forces, à leur tour, suggèrent la présence de trois nouvelles formes (la forme divisionnaire, le navire communautaire et l'arène politique). Celles-ci sont décrites dans la partie V, ce qui nous mène à un compte de sept formes et de sept forces.

La partie VI décrit comment ces forces permettent d'ancrer les différentes formes pour les empêcher de partir en vrille, ou encore la façon dont elles agissent pour former des hybrides entre elles et pour favoriser les transitions dans le cycle de vie des organisations.

La partie VII clôt cet ouvrage en proposant une ouverture au-delà des sept catégories mises de l'avant, en commençant par établir comment les organisations ont ouvert leurs frontières en se tournant vers l'extérieur, puis en montrant comment le processus de structuration de l'organisation peut lui-même être plus ouvert.

Les ermites n'ont probablement pas besoin de comprendre les organisations, mais il s'agit d'un savoir utile pour le reste d'entre nous, du moins si nous voulons en faire un usage constructif. À quoi ressemblent ces créatures? Comment fonctionnent-elles? Quand cessent-elles de fonctionner? Comment peut-on les améliorer? Toutes ces réponses sont importantes parce que, dès que vous déposerez ce livre, vous serez confronté aux ours, aux castors et aux autres bêtes qui peuplent notre monde organisationnel. Heureusement, les secours sont en route!

# TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos. . . . .	9
1 Un monde d'organisations . . . . .	13
 <b>PARTIE I</b>	
RE-VOIR LES ORGANISATIONS . . . . .	24
 2 Les acteurs et leurs rôles. . . . .	27
3 L'art, le savoir-faire et la science de l'organisation . . . . .	42
 <b>PARTIE II</b>	
LES ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS DE LA CONCEPTION D'UNE ORGANISATION . . . . .	58
 4 Les mécanismes de coordination . . . . .	61
5 Les éléments structurants. . . . .	70
6 Gérer en fonction du contexte . . . . .	86

### **PARTIE III**

#### LES QUATRE FORMES FONDAMENTALES

D'ORGANISATIONS.....	92
7 L'entreprise personnelle .....	97
8 La machine programmée .....	106
9 L'assemblée professionnelle .....	121
10 Les projets innovants .....	135
11 Les quatre formes réunies .....	145

### **PARTIE IV**

#### LES SEPT FORCES FONDAMENTALES

POUR L'ORGANISATION.....	164
12 Une force pour chaque forme.....	167
13 Trois forces pour toutes les formes.....	171

### **PARTIE V**

#### TROIS AUTRES FORMES.....

14 La forme divisionnaire .....	191
15 La forme communautaire.....	209
16 L'arène politique.....	217

### **PARTIE VI**

#### ÉQUILIBRER LES FORCES À TRAVERS

LES FORMES.....	222
17 Éloge de la forme ancrée .....	227
18 Hommage aux hybrides .....	232
19 Le cycle de vie des organisations dans les différentes formes ..	237

## **PARTIE VII**

S'ORGANISER À L'EXTÉRIEUR DU CADRE.....	258
20 Prendre le large .....	261
21 Une ouverture sur la conception des organisations.....	276
Notes.....	283
Index.....	297
À propos de l'auteur .....	315