

Henry MINTZBERG

(1939)

Comprendre le fonctionnement des organisations et leurs évolutions

Professeur à l'université McGill de Montréal, H. Mintzberg conduit des recherches dans différents domaines de la gestion.

Il analyse les structures d'une organisation suivant six composantes : le **sommet stratégique** ; la **ligne hiérarchique** (responsables opérationnels des différents niveaux : divisions, départements, services, ateliers...) ; la **technostructure** (responsables fonctionnels chargés d'organiser le travail des autres, de planifier, contrôler, conseiller...) ; le **support logistique** (restaurant d'entreprise, maintenance, conseil juridique, administration de la paye...) ; le **centre opérationnel** (assure la réalisation directe de la production) ; l'**idéologie** (ensemble de finalités et de valeurs qui produit l'identité de l'entreprise, son image et sa culture).

À partir de ces différentes composantes et de l'étude de leur importance relative, Mintzberg établit une typologie des structures d'entreprise basée sur les modes de coordination. Il distingue :

- la **structure simple** : le dirigeant concentre tous les pouvoirs ; **supervision directe** par le supérieur hiérarchique.
- la **bureaucratie mécaniste**, dominée par la technostructure ; **standardisation des procédés de travail** : le contenu du travail est défini suivant les principes tayloriens.
- la **bureaucratie professionnelle** : autonomie du centre opérationnel basée sur la **standardisation des qualifications** comme dans les sociétés de services spécialisés aux entreprises (informatique, comptabilité...)
- la **structure divisionnalisée** : autonomie des divisions correspondant à des couples produit-marché ; **standardisation des résultats** pour comparer les divisions entre elles.
- l'**organisation innovatrice (adhocratie)** : coordination par simple communication informelle entre professionnels d'un haut niveau de compétence, par **ajustement mutuel**.
- l'**organisation missionnaire**, basée sur une forte adhésion des membres aux objectifs de l'entité qui assure une **standardisation des comportements**.
- l'**organisation politique** dans laquelle le fonctionnement est caractérisé par les **jeux de pouvoir** entre les différents groupes d'intérêt.

Les travaux de Mintzberg ont aussi porté sur la nature du management. Il a étudié la façon dont les managers remplissent concrètement leur fonction, confrontant la pratique aux approches théoriques. Il a ainsi contribué à une meilleure compréhension des rôles et des tâches des managers.

Mintzberg a également étudié la démarche stratégique, critiquant la planification stratégique et soulignant l'importance des stratégies émergentes. Il a montré que les stratégies qui se réalisent sont souvent différentes de ce qui était voulu par les décideurs car le fonctionnement de l'organisation, ainsi que les évolutions de l'environnement, influencent les orientations stratégiques.

Principaux ouvrages

Le Manager au quotidien : les 10 rôles du cadre (The nature of managerial work), 1973

Structure et dynamique des organisations (The structuring of organizations), 1979

Le Management : voyage au centre des organisations, 1989

Avec Bruce Ahlstrand et Joseph Lampel,

Safari en pays stratégie : l'exploration des grands courants de la pensée stratégique, 1999