

Les organisations vues par Henry Mintzberg

Présentation schématique. [Gérard Pirotton]

Merci de citer la signature et les références : < <https://gerardpirotton.be> >

AVERTISSEMENT

Le texte ci-dessous est destiné à soutenir un cours.

Dès lors, des formulations synthétiques et peu nuancées peuvent y figurer, dans la mesure où le cours oral est précisément le lieu pour les compléments éventuels et les réponses à des questions de précision.

D'autre part, l'appropriation et la maîtrise de ces considérations théoriques ne peuvent être assurées par la seule lecture de tels documents, aussi brillantes soient les qualités rédactionnelles de l'auteur ou aussi perspicaces que soient les lecteurs et les lectrices.

Bonnes lectures.

1. Introduction

Un auteur fait de plus en plus autorité en matière de compréhension des organisations: Henri Mintzberg. Deux de ces ouvrages monumentaux se présentent comme une « somme » des connaissances accumulées à ce jour en matière de sociologie des organisations.¹

La systématisation de Mintzberg propose de grands repères, quatre grandes variables qui sont autant de regards privilégiés portés sur l'organisation et qui permettent de l'analyser:

- la structure et le mode de coordination;
- l'état de l'environnement de l'organisation;
- les buts;
- le pouvoir des acteurs

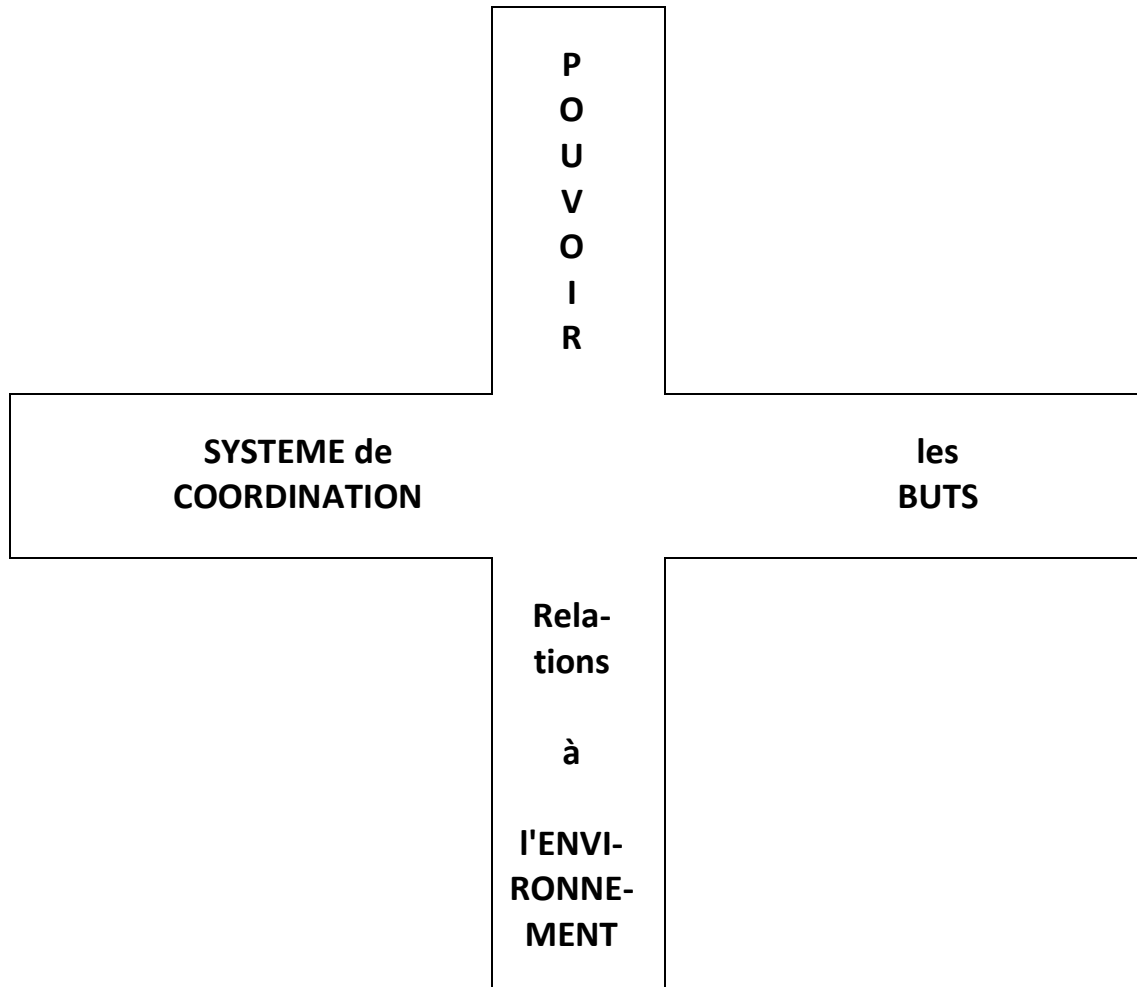
Chacune de ces grandes variables peut être décomposée en un certain nombre de subdivisions, des états, qui à leur tour peuvent encore être subdivisées en gammes de comportements du système. Examinons ces distinctions en cascade, avant de voir, dans un second temps, comment l'auteur les articule.

¹ En français:

Structure et Dynamique des Organisations (1982)

Le Pouvoir dans les Organisations (1986)

Editions d'Organisation, Ed. Agence d'Arc. Paris, Montréal



2. La structure des organisations

Chaque organisation doit immanquablement rencontrer une double nécessité: la division/répartition des tâches et la coordination/intégration de cet ensemble. Cette forme particulière que prend la rencontre de cette exigence, c'est la *structure* de l'organisation.

En ce qui concerne la première nécessité, celle de la division et de la répartition des tâches, on distingue classiquement la division horizontale et la division verticale. Chacune de ces formes de divisions du travail peut être qualifiée de faible ou de forte. Une division horizontale faible décrit une situation où chaque travailleur est

susceptible de réaliser un nombre élevé de tâches différentes. La polyvalence caractérise ce cas. Et réciproquement, pour la division horizontale forte.

La spécialisation caractérise ce cas. Quant à la division verticale, elle décrit la mesure de la séparation entre les tâches de conception et d'exécution. On peut alors dresser le tableau suivant:

	Division <i>Horizontale</i> FORTE	Division <i>Horizontale</i> FAIBLE
Division <i>Verticale</i> FORTE		
Division <i>Verticale</i> FAIBLE		

En ce qui concerne la seconde nécessité, celle de la coordination et de l'intégration de l'ensemble, Mintzberg identifie, dans son modèle, six mécanismes de coordination:

- l'*ajustement mutuel*, lorsque la coordination a lieu via la communication informelle entre les agents;
- la *supervision directe*, lorsque les instructions sont données et leur exécution directement contrôlées;
- la *standardisation des procédés*, lorsque les tâches sont précisément formalisées;²
- la *standardisation des résultats*, lorsque ce sont les objectifs qui sont précisément décrits;³
- la *standardisation des qualifications*, lorsque ce sont les formations requises des agents qui sont précisément décrites;
- la *standardisation des normes*, lorsque la précision porte sur les valeurs qui inspirent le travail.⁴

Les deux premières formes de coordination ressortissent des relations

² Les concepteurs de ces procédures standardisées sont appelées les "analystes de la technostructure".

³ ce qu'on illustrera par le "management par objectifs"

⁴ Ce que Mintzberg appelle aussi "l'idéologie organisationnelle".

interindividuelles, les deux suivantes de la formalisation et les deux dernières concernent le jeu des représentations.

3. Les facteurs de contingence

Mintzberg prend également en compte ce qu'il nomme « les facteurs de contingence ». On notera qu'il s'oppose ainsi au « *One Best Way* » taylorien. Il s'agit de facteurs comme l'âge de l'organisation, sa taille, le secteur d'activité et le système technique qui est le sien, la stabilité ou la mouvance de ses marchés, etc. Ainsi, un environnement sera d'autant plus prévisible qu'il est simple et stable. Il sera d'autant plus imprévisible qu'il est complexe et instable. Ce dernier point n'est évidemment pas sans lien par exemple avec la standardisation des procédés.

4. Les buts de l'organisation

Pour Mintzberg, qui a une préoccupation certes descriptive mais également managériale: l'acteur oriente son action en fonction de buts. Cette rationalité serait très mécaniciste s'il n'y avait plusieurs acteurs et de conflits de buts. Ce sera la question du pouvoir, à traiter en tant que telle.

Quant aux buts de l'organisation, Mintzberg propose de distinguer les *buts de mission* et les *buts de système*. Nizet et Pichault les définissent plus strictement en ces termes.

« Nous proposons de considérer comme but de mission tout but qui se réfère aux produits, aux services, ou encore aux clients de l'organisation. »⁵

⁵ NIZET J., PICHULT F., *Comprendre les organisations*, Mintzberg à l'épreuve des faits, Gaëtan Morin, Paris, 1995. Page 99

« on considérera comme but de système tout but qui s'énonce en référence à l'organisation ou à ses membres, indépendamment des biens ou de services qu'elle produit. »⁶

Malgré les dénégations de l'auteur, on ne peut se départir de l'impression que le but de mission a un aspect positif, altruiste, tandis que les buts de système renvoient à l'égoïsme de l'organisation.

Il existe bien sûr un large éventail de buts de mission, puisque ceux-ci correspondent à la fonction de base de l'association à l'égard de la société. Par contre, s'agissant des buts de système, Mintzberg en identifie quatre: la survie (c'est le préalable incontestable à la poursuite de tout autre but), l'efficacité (la rapport ressources affectées/résultats obtenus) le contrôle de l'environnement (autres organisations, cadres légaux...) et la croissance.

Mintzberg propose aussi de distinguer les buts selon qu'ils soient officiels ou opérants. Les *buts officiels* sont consignés dans des textes de référence, des déclarations solennelles des responsables...Ils servent de guides pour l'action. Les *buts opérants* sont ceux en fonction de quoi l'organisation agit. On se préoccupe ici des décisions et du contrôle de leur mise en œuvre.

La distinction Mission/Système renvoie à la *nature* des buts.

La distinction Officiel/Opérant renvoie aux *fonctions* dans l'organisation.

Plusieurs buts peuvent coexister au sein d'une organisation. Ainsi, la différenciation horizontale (entre les départements Production - Vente - R&D...) ou sur la différenciation verticale (Hiérarchie -

base...) Ils peuvent être plus ou moins clairs ou ambigus. Ils reflètent l'état de la cohésion du sommet hiérarchique et de la coalition externe.

Les buts sont fixés, selon l'influence respective des détenteurs d'influence externe (la coalition externe peut être dominée, unifiée, diversifiée...) mais aussi des détenteurs d'influence internes: Sommet Stratégique (croissance, centralisation), Ligne Hiérarchique (balkanisation), le Centre Opérationnel (professionnalisation), les Analystes (standardisation, changement)

Pour l'analyse, on peut classer les buts identifiés selon qu'ils soient de mission ou de système et selon leur degré d'opérationnalité.

Liste des buts	Mission / Système	Opérationnel/ non-opérationnel

On peut aussi classer les décisions selon qu'ils soient stratégiques, managériales ou opérationnelles, ainsi que selon les acteurs qui pèsent lors des différentes étapes du processus de décision.

Acteurs	émergence du problème	exploration des solutions	choix de la solution	mise en œuvre

Il serait indiqué d'ajouter une colonne qui serait consacrée à l'évaluation, dont les contenus permettraient de revenir à l'« émergence du problème » et d'ainsi boucler une nouvelle boucle.

⁶ Idem. Page 100

5. Les acteurs

Dans le cadre proposé par Mintzberg, lorsque les acteurs qui composent l'organisation s'expriment pour y apporter des changements, ils deviennent des détenteurs d'influence.⁷ L'auteur soutient que toute organisation peut être lue à partir du schéma générique#1, figurant au bas de cet article, en page 12.⁸

Selon l'ordre dans lequel Mintzberg les présente,⁹ il y a donc:

- le *Sommet Stratégique*, qui assure la responsabilité de l'ensemble. Ce sont, le directeur, le comité de direction, les conseillers, etc. Il prend les décisions stratégiques;
- la *ligne hiérarchique*, soit les cadres intermédiaires, entre le sommet stratégique et les opérateurs. Il prend les décisions managériales;
- le *centre opérationnel*, qui englobe les agents qui réalisent le travail, l'objet de base de l'association. Selon les cas, ils peuvent être des opérateurs qualifiés ou non qualifiés. Il prend les décisions opérationnelles;

⁷ Il les distingue en deux catégories: les détenteurs d'influence interne, qui sont les salariés de l'organisation et les autres, détenteurs d'influence externe. Dans cette dernière catégorie, on trouve les propriétaires, les associés (fournisseurs, clients, partenaires...) les associations d'employés et les publics. On voit que la distinction interne/externe fondée sur le critère du salariat est non pertinente pour notre objet. Mais si l'on néglige ce critère, l'énumération des acteurs fournit un schéma très utile, comme on va le voir.

⁸ MINTZBERG H., *Le pouvoir dans les organisations*, Agence d'Arc, Editions d'Organisation, Montréal, Paris, 1986. Page 179

⁹ Pour des raisons de cohérence de son modèle, Mintzberg situe le C.A. dans la coalition externe (Voir, le Pouvoir dans les organisations, Op. Cit., pages 117 à 153)

- les *analystes de la technostructure* sont les agents qui ont pour fonction d'analyser, de réformer les procédés de travail, les modalités de planifications et de contrôle, les qualifications du personnel, ainsi que le système de croyance et de valeurs.¹⁰ Ils agissent sur le flux de travail et les standardisations;
- quant au *support logistique*, il englobe les agents qui remplissent des fonctions du type gestion des bâtiments, courrier, cantine, etc.

Ce schéma général des détenteurs d'influence internes permet aussi d'identifier une tendance prioritaire qui tire l'organisation, selon le schéma #2 figurant à la fin de cet article, en page 13.

6. Différentes configurations

Ces distinctions, qui procèdent par distinctions souvent binaires peuvent apparaître légères... Cependant, le jeu de ces distinctions permet à l'auteur de composer cinq « configurations organisationnelles » qui se définissent par des combinaisons spécifiques des variables précédemment décrites.¹¹ Chacune d'elles est décrite respectivement par un état

¹⁰ On reconnaît ici les quatre standardisations distinguées par l'auteur

¹¹ On note que ces configurations sont les constructions idéales-typiques, c.-à-d. dire des élaborations théoriques qui entendent, non pas décrire le réel, mais davantage en exprimer la rationalité. Un idéal-type permet de générer des hypothèses, il a une fonction heuristique. Il serait vain de chercher dans la réalité un objet concret qui corresponde point à point à l'idéal-type. Par contre, le degré de ressemblance d'un objet à l'idéal-type guidera le chercheur dans son analyse. C'est Max Weber que l'on doit cette méthodologie. Un des idéaux-types qu'il a proposé est celui de la bureaucratie, que reprend donc Mintzberg.

déterminé de sa structure, du contexte, des buts et du pouvoir des acteurs, des variables interreliées.¹² Pour les présenter, Mintzberg a délibérément recours à des expressions imagées qui permettent de condenser une situation complexe en une formule unique, qui renvoie à un état déterminé d'un ensemble des variables précédemment décrites.

- La configuration *entrepreneuriale* décrit une organisation marquée par la place d'un leader, le plus souvent fondateur, et qui concentre l'essentiel des décisions.
- La configuration *missionnaire* se distingue par l'importance des buts de mission, relativement donc aux buts de système.
- La configuration *bureaucratique* renvoie à une organisation fortement marquée par la standardisation des procédés, la forte division du travail.
- La configuration *adhocratique* se réfère à des situations où les opérateurs travaillent par projets, selon les demandes.
- La configuration *professionnelle* décrit une organisation où le centre opérationnel est composé d'opérateurs qui disposent d'une haute formation initiale.

Un tableau-synthèse permet d'attribuer à chacune des configurations distinguées par

¹² Pour une présentation synthétique de ces cinq configurations, on consultera:

NIZET J., PICHULT F., *Comprendre les organisations*, Mintzberg à l'épreuve des faits, Gaëtan Morin, Paris, 1995. Pages 215-234. Les auteurs renvoient eux-mêmes aux passages concernés dans les volumineux ouvrages de Mintzberg. Ces mêmes auteurs offrent une présentation des configurations plus synthétique encore dans:

NIZET J., PICHULT F., *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Seuil, Points, Inédit, Paris, 2000. Pages 47-53

l'auteur, une série de traits caractérisés par des états particuliers des variables précédemment décrites. Ces distinctions souvent binaires, trouvent ainsi à s'articuler pour composer des ensembles intégrés. On consultera ici le tableau réalisé par Nizet et Pichault et présenté ci-dessous en annexe du présent article, présenté en page 14.¹³

On ne soulignera pas assez l'importance de ces configurations, en tant qu'elles intègrent des dimensions de ces quatre grandes variables. Sans quoi, ce vaste modèle explicatif pourrait très bien apparaître comme un modèle exclusivement analytique, de décomposition modélisée de la réalité. Dans la somme de Mintzberg, le concept de configuration entend bien montrer que nous avons ici affaire à des interrelations entre vastes systèmes, et non à des domaines isolés les uns des autres. Identifier une configuration, c'est identifier un principe qui caractérise la manière particulière dont une organisation construit son équilibre momentané entre les quatre grandes variables, c'est décrire la résultante du jeu des interrelations entre ses variables, au sein de l'organisation, c'est aussi nommer une qualité émergente, comme aimerait à le souligner Morin, qualité qui n'est présente dans aucune des variables prises isolément. Un exemple parmi d'autres: des divisions dans la coalition externe entraîne des jeux politiques dans la coalition interne et inversement, des jeux politiques internes créent ou renforcent ces divisions externes. Nous avons bien affaire ici à une causalité circulaire, où l'effet est en même temps la cause, où la cause est en même temps l'effet.

¹³ NIZET J., PICHULT F., *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Seuil, Points, Inédit, Paris, 2000. Pages 56-57 Notons que ce tableau avait déjà fait l'objet d'une publication dans NIZET J., PICHULT F., *Comprendre les organisations*, Mintzberg à l'épreuve des faits, Gaëtan Morin, Paris, 1995.

Pour l'analyse d'une situation, on fera l'hypothèse d'une configuration principale (et une éventuelle configuration secondaire) On cherchera ensuite dans les caractéristiques de l'organisation, à vérifier autant qu'à infirmer ces hypothèses.

On notera que le diagnostic d'hybridation d'une organisation concrète entre deux configurations-types donne souvent un cadre explicatif aux jeux de pouvoir et aux changements organisationnels.

7. Configuration hybride

Le modèle de Mintzberg prévoit également le cas d'organisations qualifiées d'hybrides, soit qu'elles voient coexister deux modèles, dans deux services distincts par exemple, -on parlera alors de « juxtaposition »- soit qu'on relève, dans un même ensemble, des traits caractéristiques de deux configurations -on parlera alors de « superposition ». Les organisations ainsi qualifiées d'hybrides posent des questions théoriques, entre autres celle du pouvoir.¹⁴ Ce que Mintzberg qualifie de jeux politiques y sont particulièrement abondants.¹⁵ L'exercice du pouvoir y est intense.

Un exemple d'organisation hybride est celui de l'hôpital, au sein duquel la haute qualification des opérateurs (les médecins) qui composent aussi le sommet stratégique est structurellement en conflit avec le pôle administratif, lui-même encadré par les règles contraignantes de l'autorité publique, quant au financement des soins de santé. Les exigences de rigueur dans la gestion

¹⁴ Voir ci-dessous la section « l'exercice du pouvoir »

¹⁵ Par ces mots, Mintzberg désigne de façon péjorative l'usage de moyens illégitimes et clandestins. De manière plus descriptive toutefois, on désignera la poursuite d'objectifs particuliers, qui peuvent venir à l'encontre des buts de l'organisation dans son ensemble, ce qui se manifeste par de fréquents conflits entre certains acteurs.

sont en permanence en conflit avec la recherche d'autonomie et de perfectionnement technique et professionnel.

Dans un cas de ce type, la configuration dominante qui peut être identifiée dans cette organisation dépendra de ce qu'est le rapport des forces entre groupes antagonistes, à un moment donné. Au gré des évolutions de ce rapport, au gré des modifications de l'environnement et de la capacité des uns et des autres de rapatrier ces modifications dans l'organisation en fonction de leurs intérêts, la configuration principale pourra changer.

Cependant, le caractère hybride d'une configuration organisationnelle peut aussi se penser dans une perspective diachronique. L'identification de traits caractéristiques relevant de deux configurations théoriquement distinctes peut rencontrer le cas où une organisation se transforme, passant progressivement d'une configuration à une autre. Dans ce cas, elle peut conserver des traits caractéristiques d'une configuration qui déclinent tandis que se développent les traits caractéristiques d'une autre configuration.

8. L'exercice du pouvoir

Notamment dans la mesure où ce terme même suscite de vives réactions, il importe sans doute de développer quelque peu ce point.

Il s'agit tout d'abord de distinguer ce qui est de l'ordre de la décision par l'acteur habilité pour la prendre et ce qui est de l'ordre des influences plus informelles. Quant à la décision, il est d'usage de procéder à des

découpages qui correspondent à des étapes d'un processus : ¹⁶

- ❑ L'identification, l'émergence d'un problème ;
- ❑ L'exploration des solutions envisageables ;
- ❑ La sélection de la –ou des – solutions ;
- ❑ La mise en œuvre de la décision.

Cette distinction est très utile, dans la mesure où elle permet de dépasser la fixation excessive sur la 3^{ème} étape, celle de la décision, le plus souvent prise par l'acteur qui a la légitimité formelle pour la prendre. Toutefois, le pouvoir ne s'exerce pas qu'à ce seul moment : les trois autres étapes sont autant d'occasions pour différents acteurs d'exercer de l'influence, de manière plus informelle, sur la prise de décision.

Cela ne fait cependant pas le tour de la question. Des auteurs ¹⁷ vont considérer que trois conditions sont à remplir pour conduire un acteur à entrer dans l'exercice du pouvoir.

1. Lorsqu'il y a, entre acteurs, des différences quant aux buts ;
2. Selon l'importance de l'enjeu ;
3. Lorsque la distribution égalitaire des ressources conduit à estimer que les chances de peser sur la décision sont importantes.

9. Hypothèse : d'un type d'organisation à un autre

Un diagnostic qui identifierait deux configurations peut aussi manifester le fait

¹⁶ Voir ci-dessus, page 5.

¹⁷ NIZET J., PICHAULT F.,(1995), Comprendre les organisations, Mintzberg à l'épreuve des faits, Gaëtan Morin, Paris. Page 148

que l'organisation analysée connaît un plus ou moins lent processus de transformation, celui du passage progressif d'une configuration à une autre.

Il permet aussi de montrer que le jeu des acteurs se déroule sur une scène dont le décor est mouvant. Dans un tel contexte, le jeu des uns s'appuie sur une partie du décor que les autres disqualifient. Et réciproquement.

Il permet encore d'expliquer le comportement des acteurs par d'autres éléments que leurs intentions, leurs attitudes et leurs tactiques individuelles.

Il permet enfin, par la lecture différente qu'il offre, de conduire à l'élaboration de pistes alternatives.

Théories et pratiques: GRH

Cette référence à un tel cadre peut interroger si l'on considère que la spéculation théorique n'a qu'un lointain rapport avec le quotidien de la gestion concrète d'une organisation du secteur non-marchand. Tel n'est pas l'avis soutenu ici. D'abord parce la décision rapide en situation est très souvent la mise en œuvre d'une théorie -alors implicite- de l'organisation. Corrélativement, il y a donc

intérêt à expliciter cet implicite. D'autre part, pour reprendre cette boutade: « il n'y a rien de plus pratique qu'une bonne théorie ». Si elle guide l'analyse, elle peut aussi, par le surcroît de compréhension qu'elle fournit, orienter l'action dans des pistes novatrices.

Si nous prenons quelque recul à l'égard des rubriques de la théorie qui vient d'être présentée, elle affirme en fait une chose essentielle: il faut prendre en compte les différences. Les différentes configurations et les traits qui les caractérisent permettent de dégager des cohérences. Dès lors, des solutions, des conduites, des pratiques qui auraient montré leur pertinence dans une configuration déterminée peuvent s'avérer

dissonantes dans d'autres. Ainsi, d'une association de type entrepreneuriale où seraient proposées par exemple des formules d'objectivation des critères de répartition des tâches, d'évaluation, etc. Il y a de fortes chances que la greffe ne prendra pas et qu'elle sera rejetée... en même temps que son promoteur!

C'est très précisément l'argument avancé par Jean Nizet et François Pichault ¹⁸ et qu'ils développent dans un tout récent ouvrage consacré à la gestion des ressources humaines. ¹⁹ Dans les organisations particulièrement exemplatives des différentes configurations, on retrouve des pratiques de GRH que l'on peut modéliser et consigner dans le tableau suivant: ²⁰

¹⁸ *Comprendre les organisations*, Op. Cit. Pages 291-309

¹⁹ NIZET J., PICHULT F., *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Seuil, Points, Inédit, Paris, 2000. Pages 47-53

²⁰ *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Op. Cit., Page 164

**La localisation du pouvoir comme lien
entre configurations et modèles de GRH ²¹**

Configurations	Localisation du pouvoir	Modèles de GRH
entrepreneuriale	sommet stratégique	arbitraire
bureaucratique	analystes alliés au sommet stratégique, en relation avec les associations d'employés	objectivant
adhocratique	opérateurs qualifiés, ligne hiérarchique	individualisant
professionnelle	opérateurs qualifiés	conventionnaliste
missionnaire	pas d'acteur dominant	valoriel

²¹ Tableau extrait de : NIZET J., PICHAULT F., *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Seuil, Points, Inédit, Paris, 2000. Page 164

Un tel tableau conteste une approche que l'on qualifiera de rationaliste /universaliste, selon laquelle les pratiques de GRH auraient une portée universelle. Il soutient au contraire que le diagnostic correct de la configuration dominante d'une organisation permet aussi de concevoir des politiques et des pratiques de GRH plus cohérentes, qu'il

s'agisse de renforcer cette configuration ou de la faire évoluer vers une autre.

Mais ceci est un autre domaine, qui demande d'autres développements.

Avec la distance que permet une bonne théorie, ces lignes devraient aider à regarder une organisation déterminée que l'on ambitionne de mieux comprendre.

Schéma générique #1

Figure 8-3. Page 179

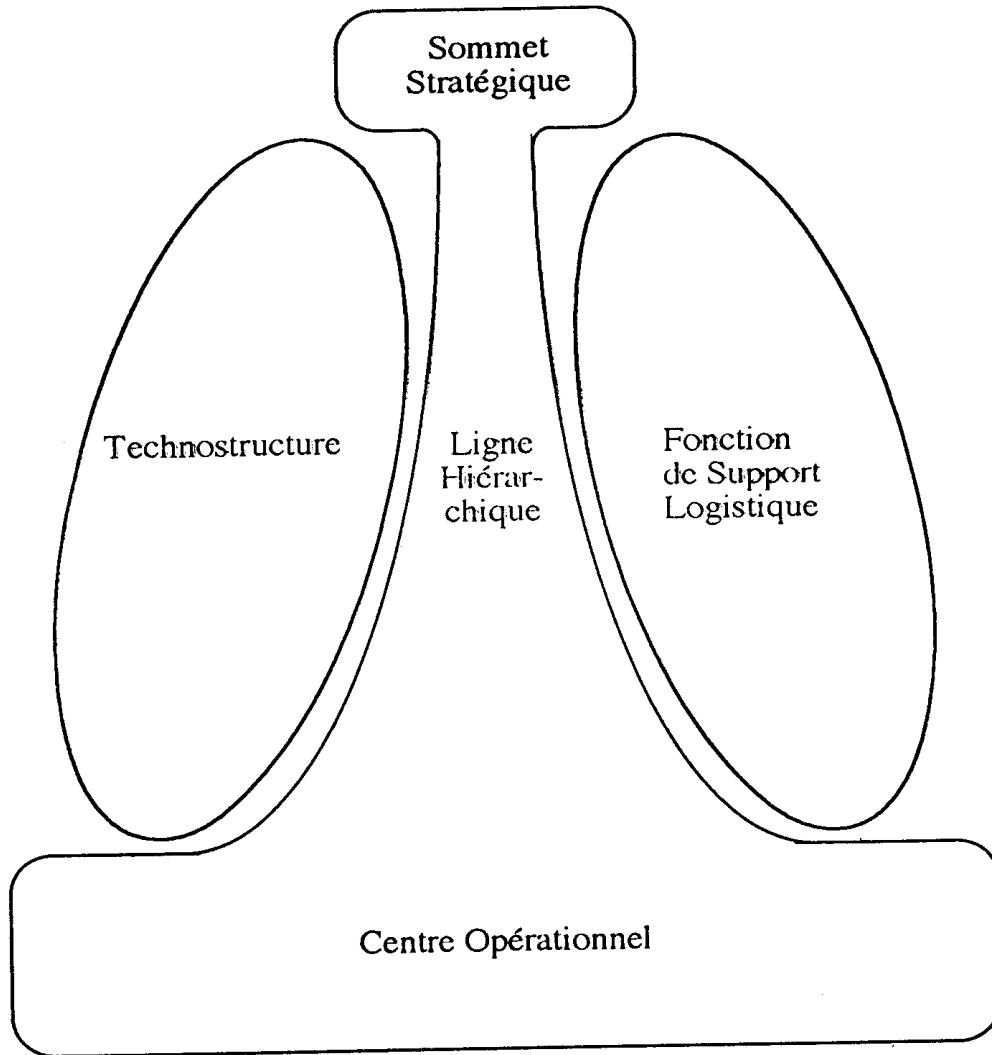
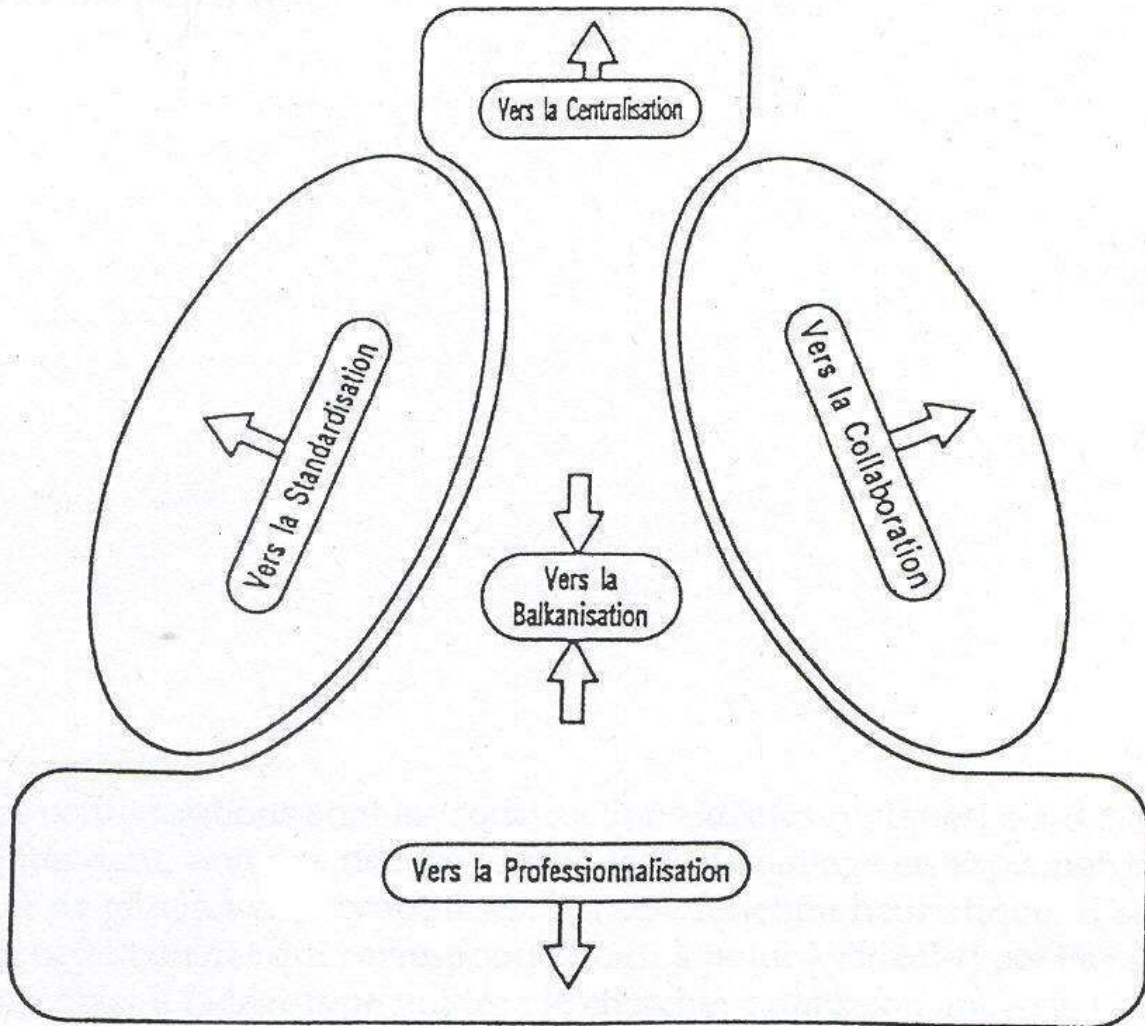


Schéma générique #2



Les configurations organisationnelles.

	<i>Configuration entrepreneuriale</i>	<i>Configuration missionnaire</i>	<i>Configuration bureaucratique</i>	<i>Configuration professionnelle</i>	<i>Configuration adhocratique</i>
DIVISION /COORDINATION du TRAVAIL					
<i>Division du travail entre opérateurs</i>	forte sur la dimension verticale, plutôt faible sur la dimension horizontale	faible tant sur la dimension verticale qu'horizontale	<i>forte sur la dimension verticale</i>	faible sur la dimension verticale, forte sur la dimension horizontale	faible tant sur la dimension verticale qu'horizontale
<i>Coordination du travail entre opérateurs</i>	<i>par supervision directe</i>	<i>par standardisation des normes</i> et ajustement mutuel	<i>par standardisation des procédés ou des résultats</i>	<i>par standardisation des qualifications</i>	<i>par ajustement mutuel</i>
<i>Qualification des opérateurs</i>	<i>faible</i>	généralement élevée	faible	élevée	élevée
BUTS					
<i>Mission et/ou système</i>	prédominance de buts de mission qui correspondent aux préoccupations et valeurs du directeur; importance de la survie	<i>prédominance d'un ou de plusieurs but(s) de mission</i>	<i>prédominance des buts de système</i>	différents buts de mission préoccupations professionnelles des différents groupes d'opérateurs	principalement buts de mission, mais d'efficience
<i>Degré d'opérationnalité</i>	faible; il suffit que les buts soient clairs aux yeux du directeur	la capacité des buts de mission à mobiliser les membres de l'organisation est plus importante que leur opérationnalité	très élevé	<i>la variété des buts des professionnels se traduit en buts organisationnels peu opérationnels</i>	intermédiaire
<i>Système de buts</i>	relativement intégré surtout du point de vue du directeur	<i>très intégré</i>	modérément intégré; certaines tensions sont possibles entre différents buts de système, de même qu'entre certains buts de système et certains buts de mission	conflictuel conflits entre tes buts des différentes catégories de professionnels	modérément intégré; certaines tensions sont possibles entre différents buts de mission, de même qu'entre les buts de mission et le but d'efficience
DISTRIBUTION du POUVOIR					
<i>Localisation du pouvoir</i>	<i>au sommet stratégique qui est aussi propriétaire, et qui contrôle toutes les étapes des décisions stratégiques, parfois également des décisions moins importantes</i>	au sommet stratégique et chez les analystes des normes	<i>au sommet stratégique et chez les analystes de la technostucture; dans certains cas, chez le propriétaire</i>	<i>principalement chez les professionnels et dans le bas de la ligne hiérarchique; le sommet stratégique exerce également une influence en gérant les conflits</i>	<i>décentralisation des décisions moins importantes dans des équipes réunissant opérateurs et ligne hiérarchique; centralisation des décisions stratégiques</i>

N.B. Les traits dominants de chaque configuration sont indiqués en italique.

NIZET J., PICHULT Fr., (2000) *Les pratiques de gestion des Ressources humaines*, Seuil, Points, Paris. Pages 56-57