

La théorie d'Henri Mintzberg permet une analyse de l'organisation. Nous en brosons ici les plus grandes lignes, sans rentrer dans les détails.

Mintzberg considère l'organisation comme un système. Il détermine des profils d'organisation en fonction de la combinaison des différents éléments qui le constituent.

Pour lui, il y a trois composantes essentielles de l'organisation :

- la **division du travail** entre ceux qui conçoivent le travail et ceux qui l'exécutent, et la **coordination** des opérateurs : se fait-elle par communication informelle, par une supervision directe, par une définition précise des tâches à effectuer, par une définition très précise des résultats attendus, par une formation spécifique des travailleurs, par les valeurs de l'organisation... ou en mélangeant ces différentes formes de coordination ? ;
- les **buts poursuivis par l'organisation** : est-ce que l'intérêt du public prime, ou bien le principal est-il de maintenir l'organisation en vie ? ;
- la **distribution du pouvoir** : quelle est sa répartition dans l'organisation, entre les travailleurs, la direction, les cadres intermédiaires, le service de gestion des ressources humaines, les membres du Conseil d'administration, les représentants du personnel ?

Trois composantes essentielles de l'organisation

Il imagine cinq configurations organisationnelles en fonction de la combinaison des éléments cités ci-dessus :

1. la configuration **entrepreneuriale** : typiquement la petite organisation dont le directeur, souvent fondateur et propriétaire, a une position dominante ;
2. la configuration **missionnaire** : c'est dans celle-ci que se trouvent généralement les asbl. Les valeurs de l'organisation sont à l'avant ;
3. la configuration **bureaucratique** : on classe habituellement les administrations dans cette catégorie ;
4. la configuration **professionnelle** met des professionnels hautement qualifiés et autonomes au premier plan de son organisation ;
5. dans la configuration **adhocratique**, les travailleurs travaillent par groupe de projets.

Cinq configurations organisationnelles

En temps que référent-formation, il importe de comprendre où est localisé le pouvoir, quels sont les « jeux » des acteurs... pour démarrer ce nouveau projet de plan de formation.

Il serait utile de constituer un tableau avec les différents acteurs de votre organisation, les objectifs (cachés ou non, sans tomber dans la recherche de « complots imaginaires ») qu'ils poursuivent, les enjeux, les contraintes et les ressources, les alliances entre acteurs. C'est l'occasion de voir quel est le degré d'adhésion des différents acteurs au projet de plan de formation, les obstacles à sa mise en place et les points d'appui.

En cas de transformations profondes qui traverseraient votre organisation, réaliser une analyse organisationnelle avec une aide extérieure est assez judicieux pour voir clair dans vos priorités.

Pour aller plus loin

Les apports de Mintzberg, M. Urbain, http://www.legrainasbl.org/article.php3?id_article=43



Quelles sont les modifications majeures qui nous bousculent ? Comment travaillons-nous ensemble ?

Y a-t-il une division du travail entre ceux qui pensent et ceux qui exécutent ?
Comment se fait la coordination entre les différents acteurs ?
Quels sont les buts de l'organisation ?
Comment se distribue le pouvoir ?

Ce qui saute aux yeux de prime abord dans notre association, c'est – au choix avec plusieurs combinaisons possibles – :

- le directeur/fondateur/ est la figure de proue ;
- notre mission, nos valeurs sont mises en exergue ;
- les procédures bureaucratiques sont au premier plan, quel que soit le résultat ;
- les professionnels sont hautement qualifiés, assez autonomes ;
- les bénéficiaires – et leur famille – ont une place importante, ont droit à la parole ;
- nous travaillons par projet.