

Théorie de la contingence

François PICHAULT

Caractéristiques de la théorie (1)

- L'organisation est vue ici comme un ensemble d'activités diversifiées (division du travail, départementalisation), dont il s'agit d'assurer la coopération (coordination du travail, liaison inter-unités)
- Ces variables-clés sont liées à d'autres aspects du fonctionnement interne de l'organisation (influence des acteurs, centralisation des décisions, but poursuivi, etc.)

2

Une des spécificités de la théorie contingente est de penser la vie des organisations comme un ensemble de variables qui forment entre elles des ensembles plus ou moins cohérents. Au-delà de leur diversité, les organisations sont d'abord et avant tout caractérisées par la manière de structurer le travail de leurs membres: favorise-t-on les spécialistes ou les polyvalents? Cherche-t-on à leur imposer des consignes strictes ou se fie-t-on à leur capacité d'autonomie? Ces premières variables (division et coordination du travail) sont en étroite interrelation avec beaucoup d'autres: les choix qui sont faits au niveau de la division et de la coordination conditionnent l'influence des différents acteurs (si l'on choisit de procédurer le travail, on donne de facto le pouvoir à ceux qui procédurent, et qu'on appelle les analystes), le degré de centralisation des décisions (si l'on opte pour l'autonomie des opérateurs, la centralisation est nécessairement plus faible), les buts poursuivis (si l'on demande aux opérateurs d'atteindre des objectifs quantitatifs, cela oriente nécessairement toute la vie de l'organisation).

Caractéristiques de la théorie (2)

- Les variables internes sont censées s'adapter à des variables externes, comme le marché
- L'ensemble de ces variables forme un tout cohérent (configuration)
- *Auteurs de référence: Burns et Stalker, Lawrence et Lorsch, Mintzberg*

3

Toutefois, les choix dont nous venons de parler ne sont pas totalement libres: ils dépendent également du contexte dans lequel ils sont posés, en premier lieu du marché. C'est cet ensemble de variables et leurs interrelations qu'étudie la théorie de Mintzberg.

Plan de l'exposé

1. Division et coordination du travail
 - entre opérateurs
 - entre unités
2. Acteurs et pouvoir
3. Prise de décision et objectifs
4. Adaptation au marché
5. Configurations

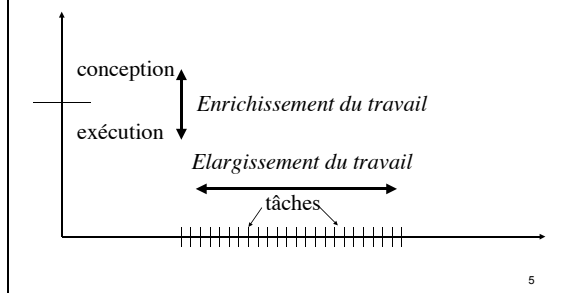
4

Nous suivrons donc le plan suivant :

- Division et coordination du travail
- Acteurs et pouvoir
- Prise de décision et objectifs
- Marché
- Combinaison de ces diverses variables en configurations

Division et coordination du travail

Division du travail



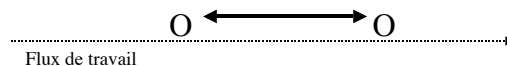
5

Pour commencer, prenons d'abord la façon dont le travail des opérateurs (le caissier d'une chaîne de distribution, l'ouvrier d'une chaîne de montage, le professeur dans une école) est divisé. A-t-on affaire à des spécialistes, qui n'effectue que quelques tâches répétitives (division horizontale forte) ou au contraire à des opérateurs polyvalents, qui ont un poste de travail aux multiples facettes, comme dans les banques, ou qui tournent d'un poste à l'autre (division horizontale faible)? Sont-ils de purs exécutants (division verticale forte) ou parle-t-on au contraire de les responsabiliser, de favoriser leurs initiatives (division verticale faible)?

Une fois le travail divisé, il faut ensuite penser aux manières de structurer la coopération entre les membres: c'est ce qu'on appelle les mécanismes de coordination.

Mécanismes de coordination du travail

1. Ajustement mutuel

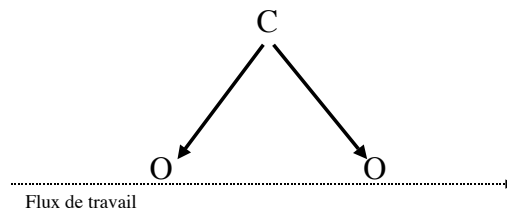


6

Le plus simple d'entre eux, l'ajustement mutuel, suppose l'échange informel de savoir-faire entre opérateurs (tel est le cas du chirurgien, de l'anesthésiste et de l'infirmier en salle d'opérations). Il n'y a pas de contrôle sur le travail individuel, tout repose sur les capacités des uns et des autres à s'ajuster.

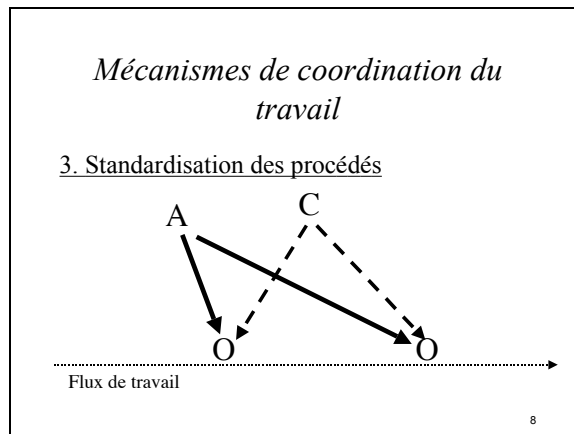
Mécanismes de coordination du travail

2. Supervision directe

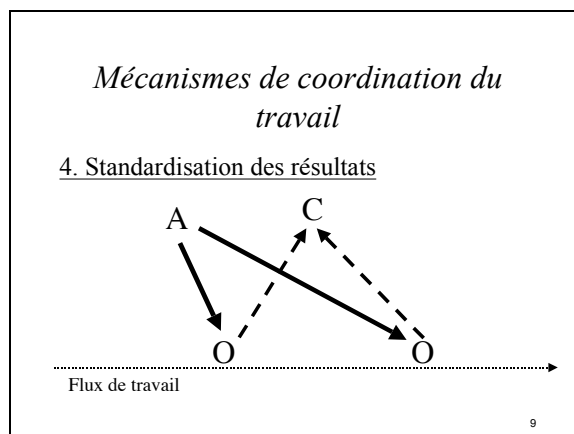


7

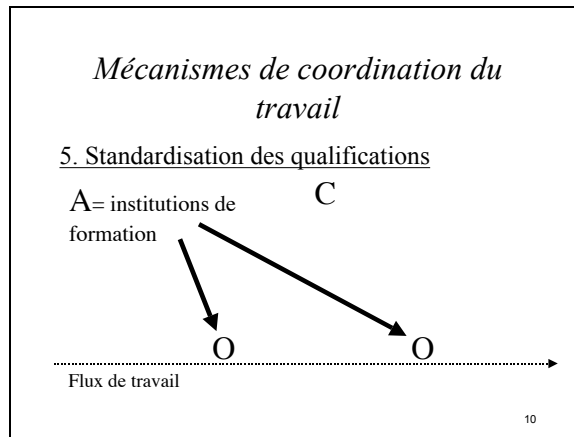
La supervision directe, par contre, implique l'intervention d'un chef (C) qui définit au fur et à mesure le travail à effectuer et en surveille le bon accomplissement (cas du patron de la PME familiale qui surveille de près le travail de ses ouvriers). Ces deux premiers mécanismes supposent une certaine proximité physique des acteurs concernés.



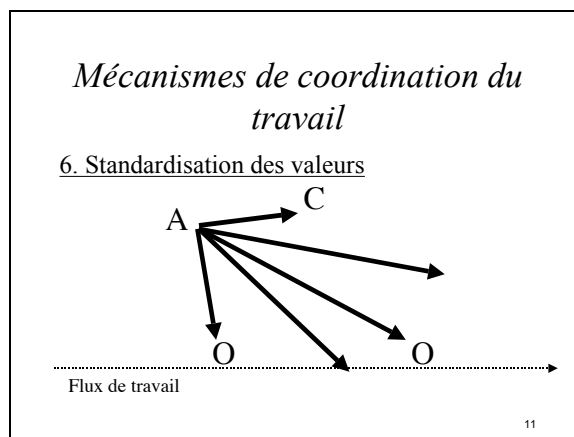
La standardisation des procédés fait intervenir une autre catégorie d'acteurs: les analystes (A), qui mettent au point les procédés, c'est-à-dire la manière d'effectuer le travail; dans ce cas, le rôle du chef devient simplement de vérifier si les procédés sont bien appliqués (un centre d'appel où les téléopérateurs sont tenus de respecter à la lettre un vidéoscript dans leurs relations téléphoniques avec les clients).



La standardisation des résultats conduit à la définition, toujours par les analystes, d'objectifs à atteindre, à la limite peu importe les moyens employés (ce système est fréquemment employé pour le personnel commercial qui se voit assigner des objectifs quantitatifs de vente); dans ce cas, le rôle du chef est de contrôler, a posteriori, que les objectifs fixés ont bel et bien été atteints. Ces deux mécanismes sont basés, on l'a compris, sur une codification des dispositifs de travail, le plus souvent par écrit (procédures d'assurance qualité, contrat d'objectifs, etc.).



La standardisation des qualifications a ceci de particulier qu'elle s'effectue souvent en dehors de l'organisation, par le biais d'organismes de formation: on se contente donc de vérifier que les opérateurs ont bien les compétences requises pour œuvrer dans l'organisation (le professeur d'université doit faire la preuve de ses compétences avant d'être recruté mais est libre d'œuvrer ensuite comme il l'entend).



La standardisation des valeurs repose sur un principe similaire, à ceci près que la définition des valeurs auxquelles il s'agit de se conformer est ici directement prise en charge par les analystes de l'organisation (on peut prendre l'exemple du médecin d'un organisme humanitaire envoyé en mission dans une situation de guerre, où il doit faire preuve de son respect de certains principes moraux ou philosophiques). Ces deux derniers mécanismes font appel aux manières de penser (compétences, croyances) des opérateurs.

Mécanismes de coordination du travail

- Relations interpersonnelles
 - Ajustement mutuel
 - Supervision directe
- Formalisation
 - Standardisation des procédés
 - Standardisation des résultats
- Représentations mentales
 - Standardisation des qualifications
 - Standardisation des valeurs

12

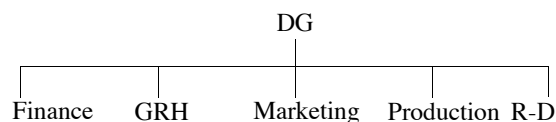
On se trouve donc face à trois familles de mécanismes: les deux premiers reposent sur les relations interpersonnelles, les deux suivants sur la formalisation, les deux derniers sur les représentations mentales.

Départementalisation et liaison inter-unités

La même double opération (division et coordination) s'effectue à un niveau plus élevé dans l'organisation: entre unités ou services. On parle alors de départementalisation (division du travail entre unités) et de liaison (coordination du travail entre unités).

Différenciation inter-unités

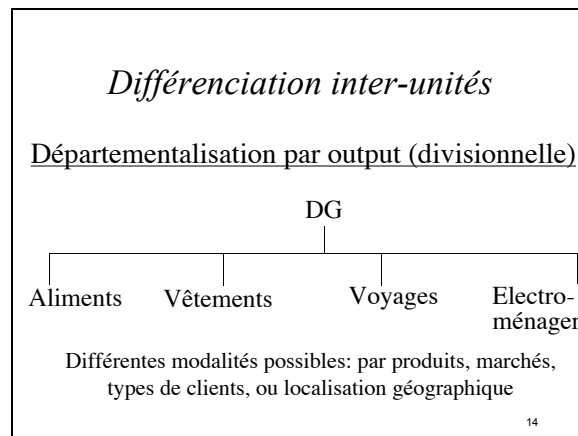
Départementalisation par input



Différentes modalités possibles : par fonctions, qualifications, contraintes techniques ou séquences temporelles

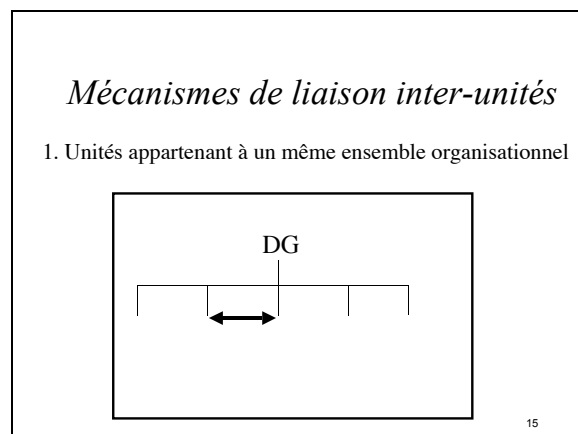
13

La départementalisation peut essentiellement s'effectuer sous deux modes. Par input, tout d'abord: on constitue les départements en répondant à la question “quelles sont les caractéristiques de production auxquelles mes départements doivent correspondre?”. Diverses réponses sont alors apportées: par fonctions (la plus fréquente, représentée dans l'organigramme que vous avez sous les yeux), par qualifications (en regroupant tous les comptables ensemble, par exemple), par contraintes techniques (en constituant les unités autour des outils utilisés, comme dans la sidérurgie), par séquences temporelles (le travail posté, par exemple).



Le second mode de départementalisation est l'output: on répond alors à la question “quelles sont les caractéristiques externes auxquelles mes départements doivent correspondre?”. On peut ainsi chercher à former les services selon les produits qu'ils fabriquent (comme dans l'organigramme projeté), les marchés sur lesquels ils opèrent, les clientèles qu'ils visent ou encore leur localisation géographique. La lame de fond, dans la plupart des organisations modernes, est de s'orienter de plus en plus vers la départementalisation par output, censée permettre une plus grande décentralisation des décisions, un découplage des unités et un meilleur contrôle des performances.

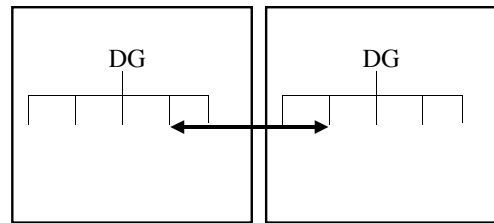
En ce qui concerne la problématique de la liaison inter-unités, deux cas de figure peuvent se présenter.



Les unités concernées peuvent tout d'abord appartenir à un même ensemble organisationnel ou,

Mécanismes de liaison inter-unités

2. Unités appartenant à plusieurs ensembles organisationnels



au contraire, appartenir à plusieurs ensembles organisationnels différents: ce dernier cas se rencontre notamment dans le cadre des partenariats inter-organisationnels.

On se retrouve ici avec les mêmes familles de mécanismes que dans le cas de la coordination.

Mécanismes de liaison inter-unités

- Relations interpersonnelles
 - Agent de liaison
 - Comité permanent, groupe de projet
 - Structure matricielle
- Formalisation
 - Planification des activités
 - Contrôle des performances
- Représentations mentales
 - Socialisation
 - Mobilisation idéologique

17

Divers mécanismes peuvent être utilisés, en misant sur les relations interpersonnelles entre membres de différents départements:

- la création de postes de liaison: il s'agit de postes spécialement chargés d'améliorer la collaboration entre départements, prenant le plus souvent la forme du détachement de certains agents originaires d'un département dans d'autres départements ayant avec le premier des liens d'interdépendance;
- la mise en place de groupes ou de comités permanents (comité de direction, etc.) regroupant des représentants des différents départements;
- la constitution de groupes de projet, composées de représentants de différents départements et mis sous la responsabilité d'un agent de coordination pendant une période temporaire, en vue de résoudre des problèmes spécifiques ou de mener des projets particuliers
- la définition d'une structure matricielle qui entrecroise différentes lignes hiérarchiques, provenant par exemple des départements fonctionnels et des divisions de produits.

Passons à présent aux mécanismes basés sur la formalisation. La majorité des organisations recourent à un système de planification des activités ou à un système de contrôle des performances. Ces deux systèmes peuvent être utilisés conjointement mais l'accent est souvent mis sur l'un d'eux.

La planification des activités suppose la définition de plans stratégiques, de programmes et de spécifications opérationnelles à propos des divers types de décisions à prendre, en tentant de prédéterminer l'ensemble des relations possibles entre unités.

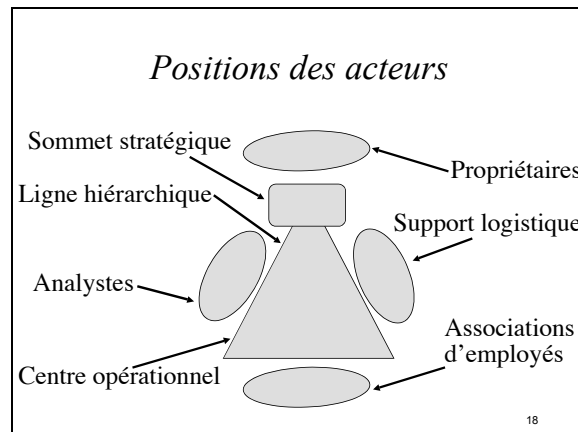
Le contrôle des performances prend diverses formes: contrôle de qualité, analyse des coûts standards et des variances de coûts, contrôle des stocks, centres de profit, audit interne, taux de rendement interne, etc. Il suppose, pour l'ensemble des départements, la définition d'indicateurs sur la base desquels les résultats des uns et des autres pourront être comparés.

En ce qui concerne les mécanismes basés sur les représentations mentales, évoquons d'abord la socialisation. C'est ainsi que la formation —qui intervient, comme on l'a vu plus haut, au niveau des opérateurs— peut également être utilisée au niveau des relations entre départements, lorsque, par exemple, des jeunes recrues passent de service en service, afin de s'imprégner des différentes facettes de la vie de l'organisation ou encore lorsque les membres de plusieurs services participent à des séminaires en vue d'acquérir des représentations communes de la vie organisationnelle.

Reste à évoquer un dernier mécanisme: la mobilisation idéologique. Si, comme nous l'avons vu précédemment, l'idéologie peut jouer au niveau des opérateurs en termes d'implication personnelle, d'intériorisation des contraintes de production et d'adhésion individuelle aux valeurs de l'organisation, elle peut également opérer de manière spécifique au niveau des relations entre départements. Elle consiste alors à réduire les divergences et à tenter de faire primer les buts généraux sur les buts propres aux différentes unités en forgeant un corps de valeurs communes censées inspirer l'activité de tous les départements (projet d'entreprise). Dans une telle perspective, les principes de la qualité totale, qui placent le client et ses exigences au centre de la vie de l'entreprise, ou encore la notion de culture d'entreprise (tentative de réunir tous les membres de l'entreprise autour de valeurs semblables), oeuvrent précisément à la coordination interdépartementale.

Il y a bien sûr une étroite parenté entre les catégories de mécanismes de liaison qui viennent d'être évoquées et les regroupements opérés parmi les mécanismes de coordination du travail. Mais il n'y a pas toujours continuité entre les deux niveaux: ceux-ci peuvent en effet être organisés de manière différente en fonction de contraintes spécifiques. De telles discontinuités ne vont pas, on l'imagine, sans poser des problèmes délicats de cohérence: comment, par exemple, obtenir l'implication de tous les membres du personnel dans un projet d'entreprise si, par ailleurs, le travail quotidien fait l'objet d'une formalisation étroite et d'un contrôle très strict? L'un des apports essentiels du diagnostic organisationnel est précisément de repérer et d'analyser la portée de tels décalages.

Acteurs et pouvoir



Différents groupes d'acteurs peuvent intervenir et à exercer du pouvoir dans le fonctionnement de l'organisation. Nous allons chercher à caractériser à cet égard leurs positions.

Le sommet stratégique a la responsabilité d'ensemble de l'organisation et est en charge de la prise de décision stratégique.

Le centre opérationnel rassemble les acteurs qui réalisent les missions de base de l'organisation

La ligne hiérarchique regroupe l'ensemble des acteurs situés entre le sommet stratégique et les opérateurs, dont la fonction traditionnelle consiste à surveiller la bonne exécution des missions de base et à assurer la circulation de l'information entre le haut et le bas de l'organisation

Les analystes de la technostructure ont en charge les différentes formes de standardisation. On peut ainsi distinguer les analystes des procédés (qui mettent au point les machines, conçoivent les systèmes informatiques, élaborent les règlements de travail, etc.); les analystes des résultats (dont les activités concernent la comptabilité, la planification à long terme, etc.); les analystes des qualifications (qui se chargent du recrutement, de la formation, etc.); les analystes des valeurs (qui s'occupent de la communication interne, des formations à contenu idéologique, etc.)

Le support logistique est l'ensemble des acteurs en support indirect à la réalisation des missions de base, dont l'appartenance à l'organisation est facultative

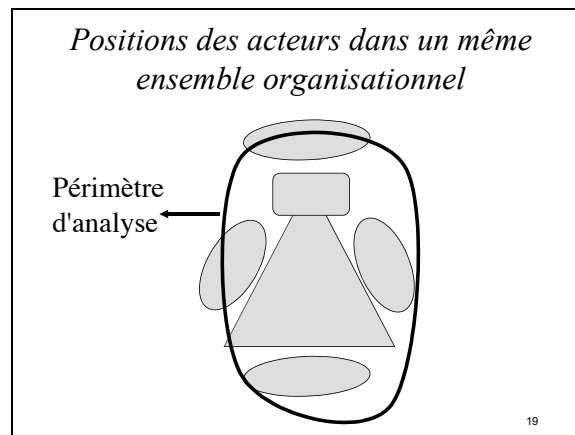
Le groupe des propriétaires rassemble tous ceux qui ont en mains la propriété de l'organisation, aussi bien dans son sens financier (un actionnaire d'une entreprise privée) que légal (un ministre ayant la responsabilité d'un organisme d'État). Lorsque les propriétaires sont peu nombreux ou en situation dominante, ils se montrent généralement "interventionnistes" (cas de la propriété familiale ou de la holding possédant la majorité des actions).

Enfin, mentionnons l'influence potentielle des associations d'employés: syndicats (pour le personnel peu qualifié) et corporations professionnelles (pour le personnel qualifié, comme par exemple les médecins dans les hôpitaux).

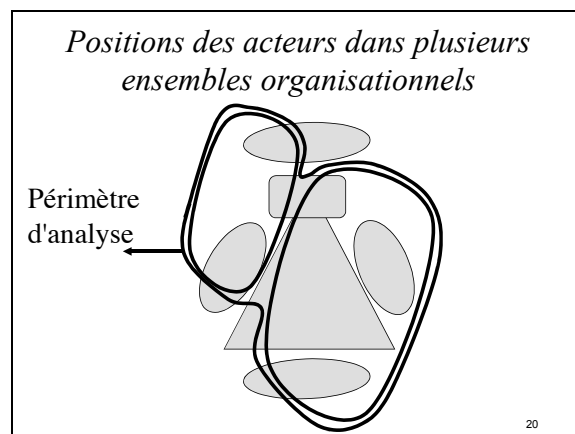
La question de l'enveloppe analysée

Les frontières entre ces différents groupes d'acteurs ne sont pas étanches: dans certains cas, ils peuvent exercer plusieurs fonctions, renvoyant à des positions différentes dans la typologie.

Par ailleurs, il importe de préciser le périmètre d'analyse que l'on se donne, en fonction de la nature du problème posé.



Dans certains cas, on définira un seul périmètre en y incluant la plupart des acteurs concernés.



Dans d'autres cas, l'analyse nous forcera à prendre en compte des acteurs qui appartiennent à différents ensembles organisationnels différents, car la nature du problème posé les fait intervenir sur les processus analysés.

Prise de décision et buts

Types de décisions

- Décisions stratégiques: relatives au fonctionnement d'ensemble de l'organisation
- Décisions managériales: relatives à l'affectation des ressources
- Décisions opératoires: relatives à la réalisation des missions de base

21

En ce qui concerne la question de la prise de décision, il convient de distinguer les décisions stratégiques (qui concernent l'ensemble de la vie de l'organisation: une fusion/acquisition, l'introduction d'un logiciel ERP, une réforme fondamentale de l'enseignement); les décisions managériales (traduction des décisions stratégiques en termes d'allocation des ressources: affectation des personnes concernées par la fusion, formations nécessaires au logiciel, définition des nouveaux programmes d'enseignement) et les décisions opératoires (liées à la réalisation des activités de base: gérer les ressources humaines dans la nouvelle entité, faire face aux pannes du logiciel, enseigner).

Centralisation des décisions

- Centralisation complète (décisions stratégiques, managériales, opératoires)
- Décentralisation complète (décisions stratégiques, managériales, opératoires)
- Décentralisation contrôlée (centralisation des décisions stratégiques, décentralisation des décisions managériales et/ou opératoires)

22

On parlera de centralisation complète quand ces différents types de décisions sont dans les mains des mêmes catégories d'acteurs; de décentralisation complète quand au contraire différents protagonistes peuvent intervenir, y compris dans les décisions stratégiques; de décentralisation contrôlée quand seules les décisions stratégiques restent centralisées, tandis que les autres types de décisions sont décentralisées.

Degré d'opérationnalité des buts

Les buts sont opérationnels s'il est possible de déterminer dans quelle mesure ils sont ou non accomplis

23

Un but peut être plus ou moins opérationnel, selon qu'il est plus ou moins facile de déterminer dans quelle mesure il est atteint ou non: dans cette optique, améliorer les ventes de 10% est un but très opérationnel; faire progresser la science l'est beaucoup moins...

Buts de mission/système

- Mission: tout but qui se réfère aux clients, marchés, caractéristiques externes
- Système: tout but qui se réfère aux problèmes internes (croissance, contrôle de l'environnement, efficacité, survie, etc.)

24

On qualifiera de but de mission tout but qui se réfère aux produits, aux services, ou encore aux clients, en d'autres termes à l'extérieur de l'organisation.

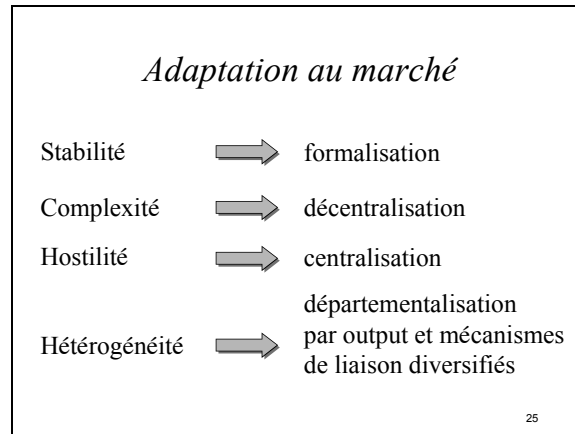
L'hôpital qui fait un effort particulier pour accueillir les malades (notamment en engageant un travailleur social qui les reçoit à leur arrivée, en éditant une brochure qui leur est destinée et qui leur explique le fonctionnement de l'hôpital, etc.) poursuit, lui aussi, un but de mission: à nouveau, l'énoncé du but se réfère aux clients.

Par ailleurs, on considérera comme but de système, tout but qui s'énonce en référence à l'organisation comme telle (sa survie, sa croissance, son efficacité, ses possibilités de contrôler l'environnement, etc.) ou à ses membres (leur survie, leur recherche d'avantages matériels et sociaux, de centralisation du pouvoir à leur niveau, d'autonomie, etc.). Il s'agit donc de buts se référant davantage au fonctionnement interne de l'organisation.

Une organisation qui, pendant les périodes florissantes, thésaurise des ressources excédentaires qui lui permettront de survivre lorsque les conditions se seront détériorées, poursuit un but de système, puisque c'est bien la survie de l'organisation dont il est question. Il en est de même de l'entreprise qui, pour comprimer ses coûts de production, licencie une partie de son personnel: c'est bien ici principalement la rentabilité de l'entreprise qui est en cause.

Marché

L'organisation est évidemment en étroite relation avec son environnement. Parmi les multiples composantes de celui-ci, isolons le cas particulièrement prégnant du marché.



On peut caractériser le marché d'une organisation par:

- la mesure dans laquelle ses évolutions sont prévisibles (stabilité) : tel est le cas, par exemple, du marché des eaux alimentaires dont les variations saisonnières sont connues à l'avance. Un marché stable va de pair avec une structure où la coordination repose davantage sur la formalisation. En revanche, plus le marché est instable, plus la structure est souple, ce qui signifie que la coordination se fait par recours à des mécanismes basés sur les relations interpersonnelles.
- la mesure dans laquelle un savoir-faire étendu y est requis de la part des opérateurs (complexité); Plus le marché est complexe (exemple : le marché des polycliniques) et plus la structure est décentralisée: cette décentralisation va souvent de pair avec un degré élevé de qualification des opérateurs.
- l'intensité de la menace qu'il représente pour l'organisation (hostilité), notamment sur le plan de la concurrence (exemple de la PME dans le secteur de la construction); L'hostilité du marché amène toute organisation à centraliser sa structure de façon temporaire.
- la diversité des demandes qui y sont adressées à l'organisation (hétérogénéité). Plus le marché est hétérogène (cas de la multinationale opérant sur plusieurs lignes de produit), plus l'organisation a tendance à se spécialiser en unités articulées sur des segments de marché particuliers (départementalisation par output) et plus se mettent en place des mécanismes de liaison plus avancés, basés sur les relations interpersonnelles ou les représentations mentales.

Suivant ses caractéristiques, le marché d'une organisation aura tel ou tel impact sur son fonctionnement:

Il faut préciser que le marché influence l'organisation *par l'intermédiaire des perceptions que les membres en ont*. Pareille perception est souvent la résultante de stratégies élaborées par des acteurs ou groupes d'acteurs: ceux-ci font apparaître telle opportunité offerte par l'environnement, ou telle contrainte imposée par lui à l'organisation... bref, ils *construisent* l'environnement d'une certaine manière.

Configurations

Diagnostic de configuration

- Entrepreneuriale
- Mécaniste
- Missionnaire
- Professionnelle
- Adhocratique

Analysons les 3 premières

26

Nous sommes à présent en mesure de nous livrer à un “diagnostic de configuration”, en tentant de repérer les consonances existant entre les diverses variables envisagées jusqu’ici, les agencements plus ou moins cohérents qu’elles forment. En synthétisant les typologies présentées à cet égard par Mintzberg (1982, 1986, 1990), il est possible de distinguer cinq configurations types:

	Entrepreneuriale	Mécaniste	Missionnaire
Division du travail	Informelle	Verticale et Horizontale forte	Indéterminée
Coordination du travail	Supervision directe	Standardisation des procédés / résultats	Standardisation des valeurs
Départementalisation	Faible	Par input	Par output
Liaison Inter-unités	Inexistante	Planification et contrôle	Socialisation, mobilisation
Positions dominantes	Sommet stratégique	Sommet stratégique et analystes	Sommet stratégique, analystes
Centralisation des décisions	Forte	Forte	Intermédiaire
Buts prioritaires	Priorité aux buts de mission + survie	Priorité aux buts de système	Priorité aux buts de mission
Opérationnalité des buts	Faible	Forte	Faible
Marché	Instable, simple, hostile	Stable, simple	Stable, peu hostile, souvent complexe

La configuration entrepreneuriale est une organisation jeune et de petite taille, qui occupe un personnel non qualifié. La coordination s’y opère par supervision directe, ce qui conduit à une centralisation du pouvoir dans les mains du sommet stratégique, qui est souvent aussi le propriétaire. Le marché est instable, simple et hostile.

La configuration mécaniste est une organisation où le travail des opérateurs est fortement divisé, tant sur la dimension verticale qu’horizontale. La coordination est assurée par des mécanismes formels: au niveau des opérateurs, la standardisation des procédés ou des résultats; au niveau des unités, la planification des activités ou le contrôle des performances. L’organisation est vieille et de grande taille. Les buts de système prédominent généralement sur les buts de mission. Cette configuration connaît deux variantes majeures, selon qu’il y ait présence d’un propriétaire exerçant une forte influence sur l’organisation (on parle alors de bureaucratie “instrument”, au service du propriétaire, avec une forte centralisation de la prise de décision dans les mains du sommet stratégique et de ses alliés analystes) ou qu’une telle présence fasse défaut (on parle alors de “système clos”, avec une plus grande décentralisation de la prise de décision et davantage de conflits entre clans rivaux).

La configuration missionnaire se caractérise par la prédominance d'une ou de plusieurs missions. La coordination se réalise par la standardisation des valeurs. Dans la mesure où les acteurs sont loyaux à ces missions et à ces valeurs, ils sont en mesure d'exercer un certain pouvoir, au moins sur des décisions managériales ou opératoires. Mais la prise de décision stratégique y reste centralisée.

	Professionnelle	Adhocratique
Division du travail	Horizontale forte	Faible
Coordination du travail	Standardisation des qualifications	Ajustement mutuel
Départementalisation	A la fois par input et par output	Par output
Liaison Inter-unités	Agents de liaison, comités permanents	Groupes de projet Structure matricielle
Positions dominantes	Opérateurs qualifiés	Opérateurs qualifiés
Centralisation des décisions	Faible	Faible pour des décisions opératoires
Buts prioritaires	Conceptions variées des buts de mission	Priorité aux buts de mission + efficacité
Opérationnalité des buts	Faible	Intermédiaire
Marché	Stable, complexe, hétérogène	Instable, complexe, hétérogène, hostile

La configuration professionnelle comporte des opérateurs très qualifiés qui se coordonnent par standardisation des qualifications. Ils poursuivent leurs buts professionnels spécifiques et exercent une influence importante sur la prise de décision. Le marché de la configuration professionnelle est stable, complexe; il peut également être hétérogène.

Dans la configuration adhocratique, qui rassemble également des opérateurs qualifiés, la coordination est assurée par des mécanismes faisant appel aux relations interpersonnelles: au niveau des opérateurs, l'ajustement mutuel; au niveau des unités, les postes de liaison, groupes de projet, etc. La configuration adhocratique est départementalisée selon les produits ou les marchés (par output) et elle est confrontée à un environnement complexe et instable. Les décisions stratégiques restent centralisées dans les mains du sommet stratégique mais elles se greffent sur des décisions managériales et opératoires qui sont, elles, décentralisées dans des équipes réunissant opérateurs, ligne hiérarchique, technostructure et logistique. Le marché est ici à la fois instable, complexe, hostile et hétérogène.

Il faut insister sur le fait que les organisations concrètes correspondent rarement à un seul type idéal. Plus souvent, elles renvoient à deux ou trois configurations: dans cette éventualité, on dira qu'elles constituent des hybrides. Les hybrides sont les organisations où les jeux de pouvoir sont les plus intenses, dans la mesure où l'imbrication de plusieurs configurations mêle plusieurs systèmes de distribution de pouvoir.