

## Tous les offices notariaux ont-ils la même structure organisationnelle ?

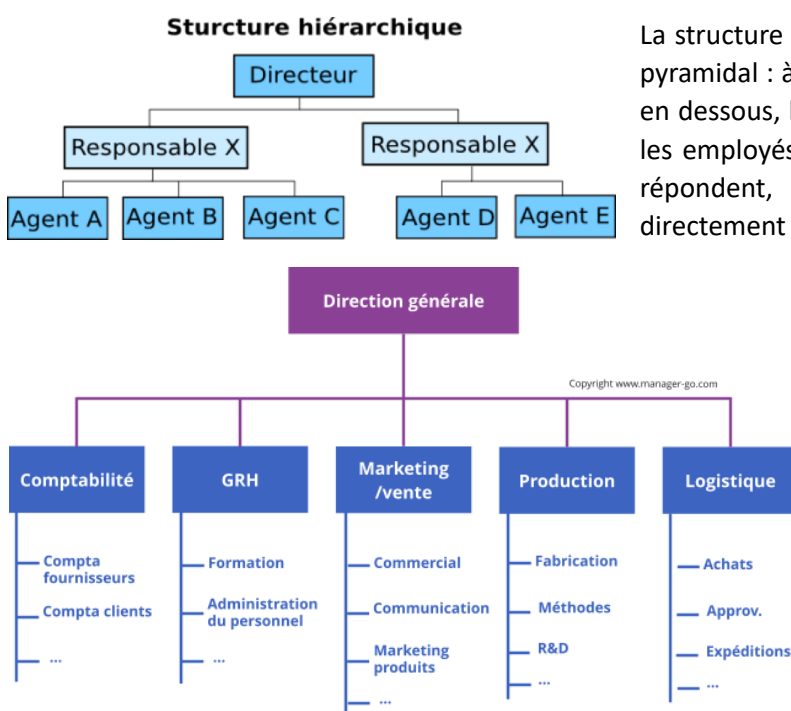
1. Qu'est-ce qu'une structure organisationnelle ?
2. Pourquoi une structure est-elle une nécessité pour une entreprise ?
3. Caractériser la structure de votre office en vous basant sur la classification traditionnelle puis à partir des configurations organisationnelles de Mintzberg.
4. Réalisez un organigramme de votre office... Et un dessin fondé sur les configurations de Mintzberg.
5. Identifiez les principaux mécanismes de coordination de votre office.
6. Caractériser son degré de formalisation, de spécialisation, de centralisation du pouvoir.
7. Identifiez le style de direction au sein de votre office.
8. Justifiez le type de structure de votre office au regard des facteurs de contingence.
9. Selon vous, y a-t-il une structure idéale ?

### ANNEXE 1 : Définition de la structure

Henry Mintzberg (1982), « Somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination entre ces tâches ».

### ANNEXE 2 : Les structures traditionnelles

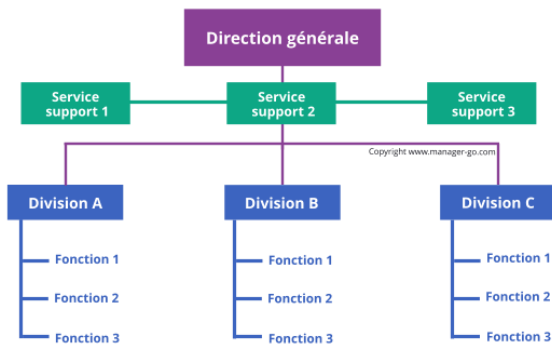
On rencontre principalement 5 grandes catégories de structures organisationnelles : La structure hiérarchique ; La structure fonctionnelle ; La structure divisionnelle ; La structure matricielle ; La structure hiérarchico-fonctionnelle.



La structure hiérarchique peut être représentée par un schéma pyramidal : à la pointe, on retrouve le dirigeant de l'entreprise ; en dessous, les managers ou les responsables des équipes, puis les employés. Les employés dépendent de leur manager et lui répondent, tandis que le manager reçoit ses directives directement du dirigeant.

Dans la structure fonctionnelle, les activités de l'entreprise sont groupées en entités homogènes et spécialisées, les "fonctions". Chaque entité fonctionnelle (fonction financière, fonction marketing, fonction commerciale, ressources humaines, etc.) est placée sous la responsabilité d'un directeur. Chaque responsable orchestre une spécialisation fonctionnelle selon son type de compétences.

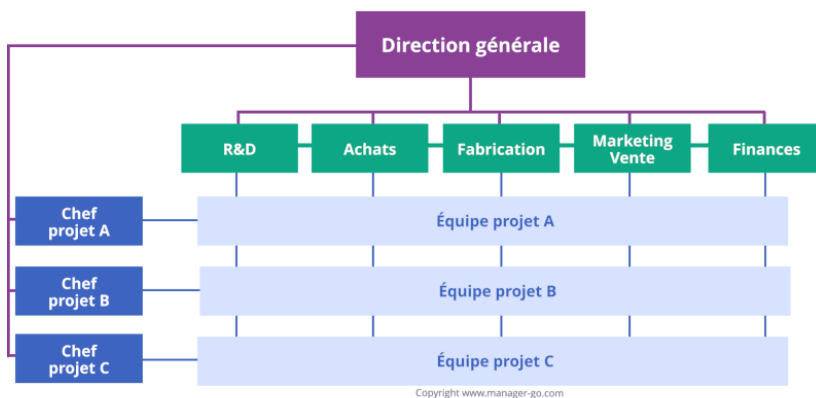
Le mécanisme de coordination de cette forme structurelle repose sur des règles de travail rigoureusement formalisées et un pouvoir hiérarchique fort. Un même ensemble de tâches est effectué au sein d'une fonction. La ligne hiérarchique pour chaque fonction est bien définie et le contrôle ainsi que la coordination des différentes fonctions sont réalisés par la direction générale. Des procédures de travail sont donc instaurées et une délégation se met en place.



Structure divisionnelle

On rencontre cette structure surtout dans les grandes entreprises diversifiées, où elle y est très efficace. La direction générale définit la stratégie globale et affecte les ressources nécessaires à chaque division dont elle contrôle les résultats. La définition de centres de responsabilités (*business unit* à taille humaine d'environ 200 collaborateurs) qui ont leurs propres objectifs et moyens est décidée par le dirigeant et sa direction générale, qui constituent le sommet stratégique et le siège de ce type d'organisation.

Chaque division est dotée de sa propre direction et en charge de sa propre chaîne de valeur. Elles fonctionnent ensuite le plus souvent selon une structure fonctionnelle. Cette organisation fait de chaque division une structure assez autonome qui dispose d'une importante marge de manœuvre dans le pilotage opérationnel. Chaque division fonctionne donc comme une quasi-firme à charge d'optimiser son centre de profit. Cette organisation par division suscite une grande mobilisation des responsables de chaque division.



Structure matricielle

On trouve cette structure dans les grandes entreprises qui ont des lignes de produits variées et qui doivent gérer des projets longs et complexes dans un environnement de travail à évolution rapide.

Cette structure adopte une démarche sur le mode projet et répond également à un besoin de transversalité et de coopération. Les collaborateurs travaillent ensemble sur un projet commun et cela permet de croiser les spécialisations en concentrant les compétences et les capacités techniques dans

une même division. La structure définit des groupes de travail dont les uns relèvent d'une logique opérationnelle et les autres d'une logique fonctionnelle. Certains managers endossent donc une double responsabilité dans l'organisation : une responsabilité opérationnelle (un produit) et une responsabilité fonctionnelle (ou géographique sur un pays par exemple). Les responsables de projet et les services fonctionnels assurent l'expertise et la coordination.

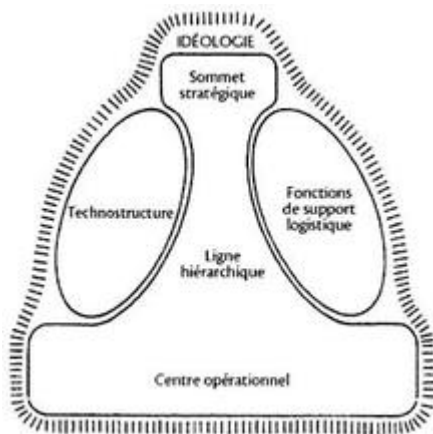
Cette structure, pour les multinationales, facilite la combinaison approche globale et adaptation locale. De plus, la structure matricielle favorise le développement d'innovations.

### ANNEXE 3 : La typologie des structures d'organisation par Mintzberg

Les structures traditionnelles sont représentées par un organigramme, mais celui-ci ne reflète en rien le vécu de l'organisation. Il ne décrit la structure qu'à un moment donné et ne représente que les relations formelles.

C'est un outil statique. Il ne donne pas une idée exacte des flux de travail au travers de la répartition des tâches.

Mintzberg remet en cause la représentation formelle de la structure, l'organisation n'est pas vue comme composée de services ayant des liens hiérarchiques ou fonctionnels mais comme un assemblage de 6 parties échangeant des flux de différentes natures.



Les 6 parties de base de l'organisation, par Mintzberg

### 1. Les composantes de l'organisation

*Un centre opérationnel* : les opérateurs qui effectuent le travail de base de production des biens et des services ;

*Un sommet stratégique* : les hauts dirigeants qui définissent la stratégie, les grandes orientations de l'organisation ;

*Une ligne hiérarchique* : la courroie de transmission entre le centre opérationnel et le sommet stratégique ;

*Le support logistique* : les services qui assurent des fonctions qui ne concourent pas directement à la production mais qui appuient et aident les autres ; Les fonctionnels de support logistique Comme pour la technostructure, les fonctionnels de support logistique sont eux aussi en dehors du flux direct du travail. Par contre, leur travail n'affecte pas directement ce flux de travail, mais lui offre plutôt des services de support, comme par exemple un service postal, une cafétéria, un département de relations publiques ou un conseiller juridique.

*La technostructure* : les analystes qui planifient, organisent et contrôlent mais sans autorité formelle ; La technostructure regroupe tous les spécialistes qui agissent sur le travail des autres. Ils ne font pas le travail eux-mêmes ; ils le conçoivent, conçoivent les méthodes de travail, planifient, contrôlent, assurent la formation, mais ils ne font en aucun cas partie du flux direct du travail. Ils ne le supervisent pas non plus et ne possèdent aucune autorité formelle directe. Une technostructure efficace utilise des techniques pour rendre le travail des autres plus efficace. On retrouve dans cette partie de l'organisation le spécialiste des méthodes, les analystes et spécialistes de planification, de contrôle (budgets, comptabilité) ainsi que les analystes du personnel, responsables du recrutement, de la formation, etc.

*Une idéologie* : les éléments culturels, comme des croyances, des valeurs de traditions, des comportements, partagés par les membres de l'organisation.

### 2. Les mécanismes de coordination

Pour assurer la cohérence de l'action collective, Mintzberg distingue plusieurs mécanismes de coordination :

*L'ajustement mutuel* : mode de coordination d'opérateurs peu nombreux qui ajustent leurs activités par contacts directs de gré à gré (négociation, compromis) ; Ex: Pierre, Paul et Marie ont démarré leur coopérative de travail. Tous les matins, ils se rencontrent, décident entre eux qui fait quoi. Dans la journée, si l'un d'eux a un problème, il va voir un de ses collègues et ensemble, ils cherchent une solution.

*La supervision directe* : la coordination du travail de plusieurs opérateurs est assurée par un supérieur hiérarchique qui les dirige ; Ex : Julius était jusqu'à récemment travailleur autonome. Comme les affaires marchaient bien et qu'il commençait à avoir de la difficulté à remplir les contrats, il a embauché deux étudiants pour l'été. Tous les matins il rencontre ses employés, répartit les tâches entre eux pour la journée. S'ils ont un problème, ils vont le consulter. Julius doit autoriser toutes les commandes, et plusieurs fois par jour, il s'assure auprès de ses employés que tout fonctionne bien.

*La standardisation* : processus d'homogénéisation des procédés de travail, des résultats, des qualifications, des normes. Elle offre un outil de contrôle fondé sur le non-respect d'un standard.

Ex: Aux prises avec un problème particulier, un employé consulte le manuel des procédures... 1.1 Si un problème de type X se présente, remplir le formulaire jaune, dont vous remettez une copie, la rose, au département concerné, vous en envoyez aussi une copie, la blanche, au siège social, et vous en gardez une pour vos dossiers. 1.2 Si un problème de type X se présente, mais que le formulaire jaune a déjà été rempli, reportez-vous aux procédures telles que décrites à la page 23-III.

Ex: Jacques aime bien son nouveau patron. Celui-ci lui a clairement expliqué ce qu'il attendait de lui, la quantité de ventes pour l'année à venir, le taux d'absentéisme qu'il tolère, les rapports qu'il attend, etc. Jacques est libre de faire ce qu'il veut, il doit seulement s'assurer que ses objectifs sont atteints.

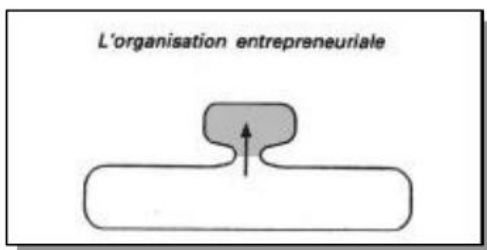
Ex: Médecins, avocats, professeurs, comptables, ingénieurs. Une institution souvent extérieure à l'organisation s'occupe de former des professionnels dont les qualifications sont standardisées, par la suite un ordre professionnel s'assure que les standards de la profession soient respectés.

Ex: Le meilleur exemple pour comprendre ce mécanisme reste encore celui des communautés religieuses, où les normes et l'idéologie sont intégrées au cœur même de la vie des membres de l'organisation.

### 3. La typologie des configurations structurelles de Mintzberg

Mintzberg définit des configurations structurelles, c'est-à-dire des assemblages vers lesquels tendent les organisations.

#### *La structure simple*



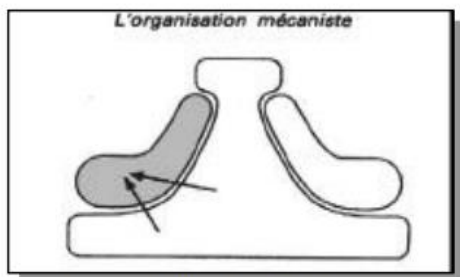
Source : Mintzberg 1978

C'est généralement une organisation de petite taille, relativement jeune où le mécanisme de coordination prédominant est l'ajustement mutuel ou la supervision directe. Le pouvoir est très centralisé, la ligne hiérarchique est très réduite, voire inexistante. La composante la plus importante de l'organisation est le sommet stratégique.

La centralisation Force exercée par le sommet stratégique. Désire conserver le pouvoir, le contrôle et la prise de décision.

Mécanisme de coordination dominant : la supervision directe. Configuration : simple / entrepreneuriale.

#### *La bureaucratie mécaniste*



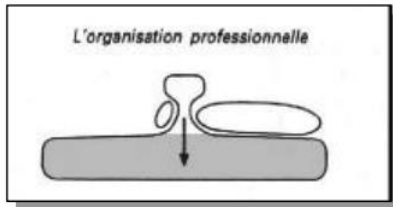
Source : Mintzberg 1978

Elle se rencontre dans les organisations âgées et d'une taille importante. Le mécanisme d'ajustement est la standardisation. Elle est adaptée aux environnements stables (possibilité de prévoir des standards) et simples.

La standardisation Force exercée par la technostructure. Cherche la rationalisation

Mécanisme de coordination dominant : standardisation des procédés de travail. Configuration : bureaucratie mécaniste.

#### *La bureaucratie professionnelle*

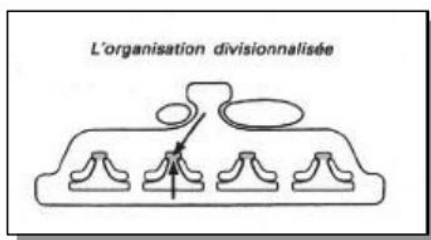


Source : Mintzberg 1978

Elle se rencontre dans les organisations où le centre opérationnel est composé de professionnels très qualifiés dont la formation conduit à une standardisation des qualifications. Elle est relativement décentralisée en raison de la marge de manœuvre dont bénéficient les professionnels. Le centre opérationnel est la composante la plus importante de l'organisation. Elle est adaptée à des environnements stables mais complexes.

Mécanisme de coordination dominant : la standardisation des qualifications. Configuration : bureaucratie professionnelle.

### **La structure divisionnalisée**



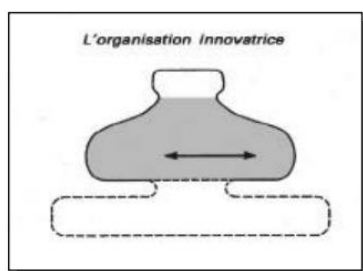
Source : Mintzberg 1978

Les très grandes organisations opérant sur des marchés différents sont généralement éclatées en division relativement autonomes les unes par rapport aux autres. Le mode de coordination dominant est la standardisation des résultats. Les décisions opérationnelles sont très décentralisées au niveau de chaque division alors que les décisions stratégiques sont centralisées.

La balkanisation Force exercée par la ligne hiérarchique. Les unités désirent plus d'autonomie et plus de pouvoir.

Mécanisme de coordination dominant : la standardisation des résultats. Configuration : divisionnalisée. D) La professionnalisation Force exercée par le centre opérationnel. Désire réduire le pouvoir des autres parties de l'organisation.

### **L'adhocratie**



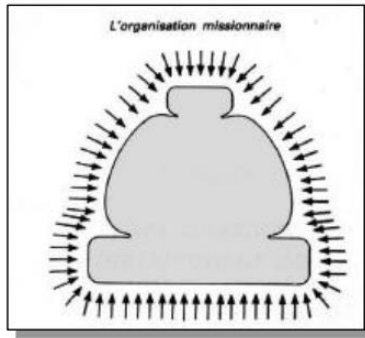
Source : Mintzberg 1978

C'est la configuration des organisations innovatrices. C'est une organisation de petite taille composée de spécialistes de différentes disciplines dont le mode de coordination est l'ajustement mutuel. Le centre opérationnel est constitué de professionnels dont le travail est peu formalisé. Elle est adaptée à des environnements dynamiques instables et complexes.

La collaboration Force exercée par la fonction de support logistique. Désire s'impliquer dans l'activité centrale de l'organisation.

Mécanisme de coordination dominant : l'ajustement mutuel. Configuration : innovatrice ou adhocratie.

### **L'organisation missionnaire**



Source : Mintzberg 1978

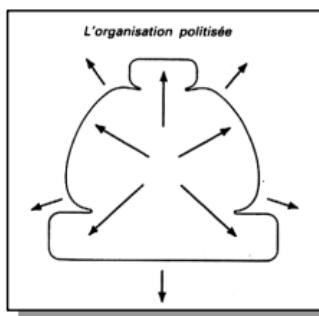
Dans cette configuration l'idéologie définit les normes et croyances qui vont standardiser les comportements et assurer une forte coordination.

La mission Force exercée par toutes les parties de l'organisation dans un même sens, l'idéologie de l'organisation.

Mécanisme de coordination dominant : la standardisation des normes.

Configuration : missionnaire.

### **L'organisation politisée**



Source : Mintzberg 1978

C'est une organisation où les jeux de pouvoir entre les individus dominent le fonctionnement de l'organisation. Il s'agit d'une organisation en crise où le sens de la mission est perdu au profit des jeux de pouvoir. L'intérêt personnel des membres prend le pas sur tout autre considération.

La politique La septième et dernière configuration n'est pas le résultat d'une force exercée par une partie de l'organisation (il n'y en a que six), c'est la configuration qu'adopte une organisation dont aucune des six forces ne l'emporte, c'est le "chacun tire de son côté".

Mécanisme de coordination : aucun. On dit alors qu'il y a configuration politisée.

La standardisation des résultats E) La standardisation des qualifications F) La standardisation des normes

### **Annexe 4 : Les facteurs de contingence**

Les facteurs de contingence sont des caractéristiques évolutives et qui influencent les décisions, les actions et le management des entreprises.

En théorie des organisations, le facteur de contingence est un concept qui a été développé par Burns et Stalker, qui ont montré que plus l'environnement est stable, plus les entreprises ont tendance à évoluer avec une structure formalisée, et inversement.

L'analyse était basée sur l'étude du lien entre degrés de stabilité de l'environnement et structure<sup>2</sup>.

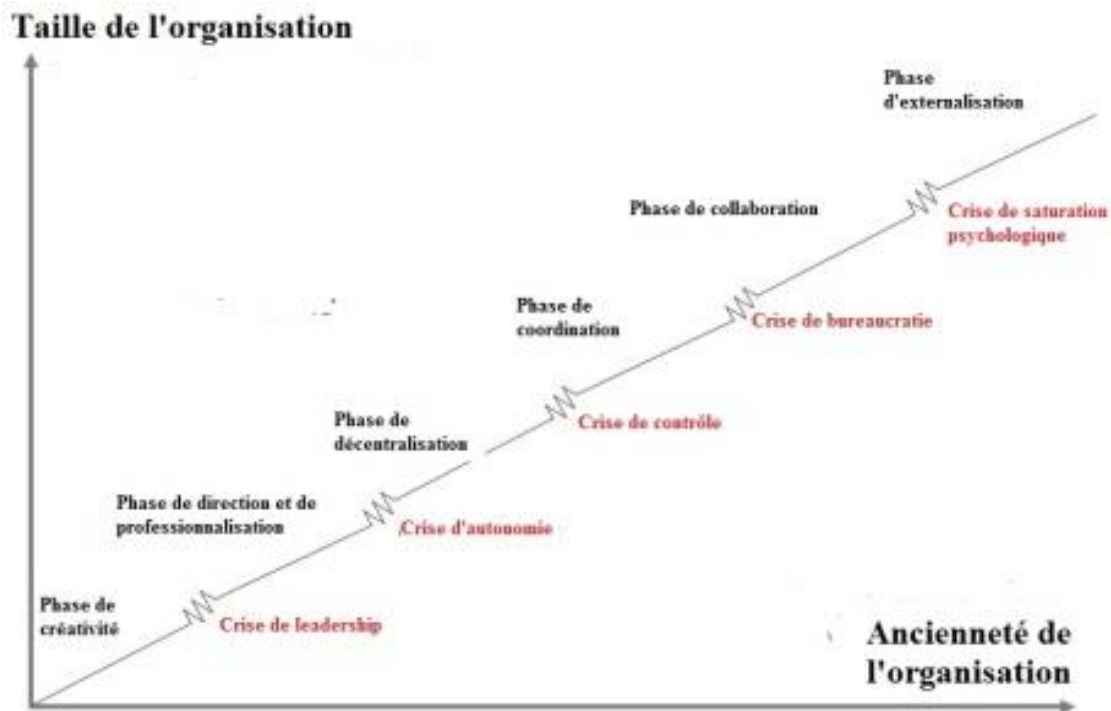
Les théories de la contingence considèrent que la structure d'une organisation dépend à la fois de ses caractéristiques propres et de l'environnement dans lequel elle agit.

D'après Mintzberg, les facteurs de contingence qui ont une influence sur les caractéristiques d'une organisation sont : l'âge de l'organisation : plus elle est âgée, plus le comportement est formalisé ; la taille de l'organisation : plus elle est grande, plus la structure est élaborée ; le système technique (plus ou moins sophistiqué, automatisé) ; l'environnement (dynamique, complexité,...) ; les relations de pouvoir (centralisé/décentralisé).

D'autres facteurs peuvent être pris en compte pour caractériser une organisation telle que la nature même de l'activité, le positionnement de l'entreprise sur son secteur d'activité, sa forme juridique.

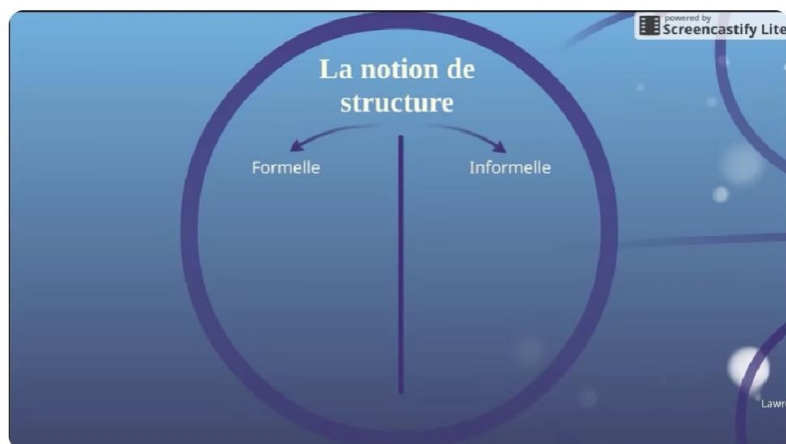
### **Annexe 5 : Les étapes de la croissance selon Greiner**

[Les étapes de la croissance de l'entreprise](#)



**Annexe 6 : Les structures managériales**

<https://www.youtube.com/watch?v=sg37MKv4quU>

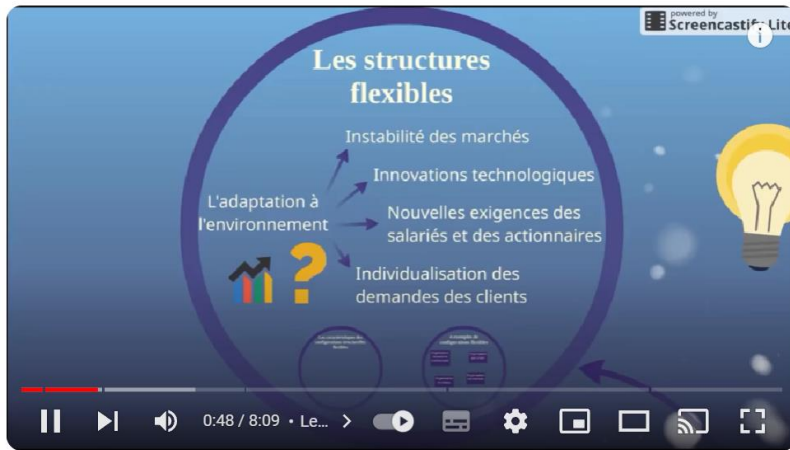


BTS Management - Th3 Chap1 : Les structures managériales des entreprises

**Annexe 7 : Les structures flexibles**

<https://www.youtube.com/watch?v=XZUDEtP7ICw&t=5s>





BTS Management - Th3 Chap2 : Faire évoluer la structure managériale : La flexibilité

**Annexe 8 : Les styles de direction selon Likert**

