



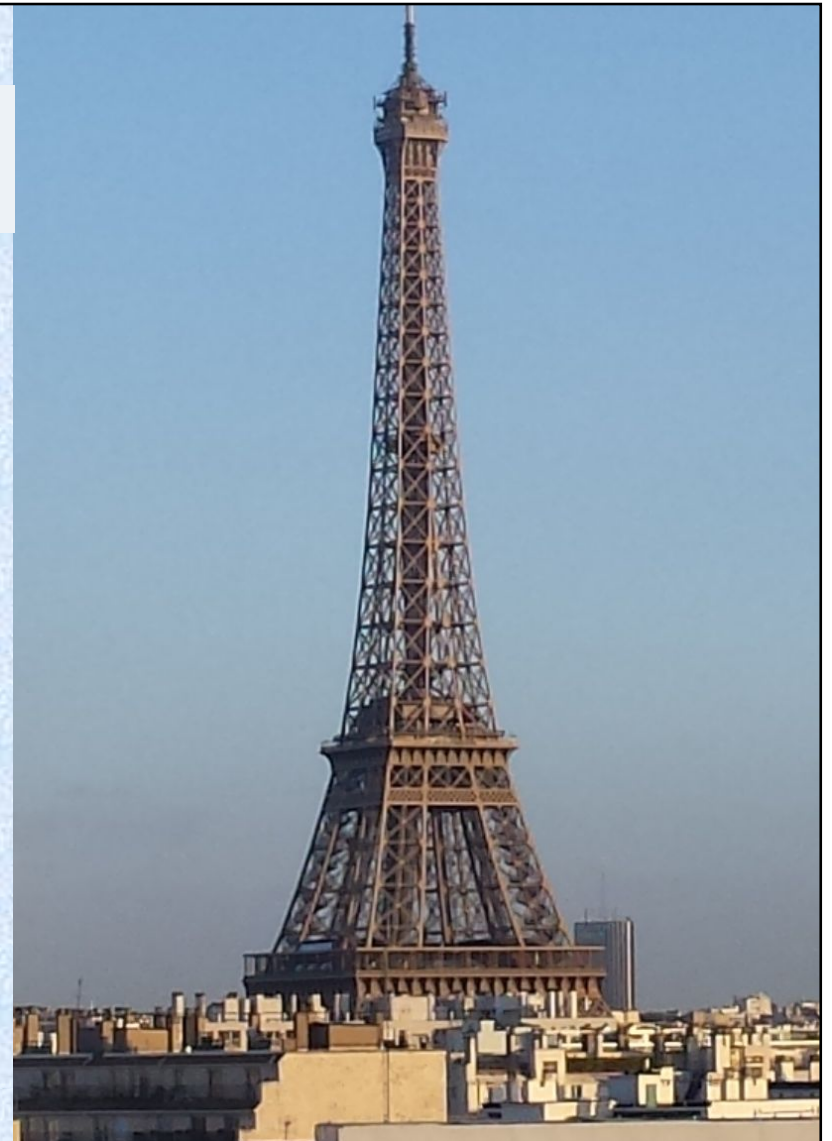
# Théorie des Organisations de Mintzberg-modifiée-Romelaer: quelques bases

Conférence à HEC Montréal



par Pierre Romelaer  
Professeur émérite  
PSL Université Paris-Dauphine  
Chercheur visiteur UQÀM  
*romelaer@gmail.com*

Montréal, 13Mars2017



# Contenu

Résumé exécutif	3
1 – Que sont LES Théories des Organisations? D'où viennent-elles? À quoi servent elles? Comment les utiliser?	4
2 – Exemples d'éléments à ajouter à la ThO initiale de Mintzberg	10
3 – Le cœur du modèle de Mintzberg-modifié-Romelaer en 7 diapos	13
4 – Liens avec la stratégie, les motivations, les compétences	21
5 – Exemples d'applications au diagnostic des risques organisationnels	24
6 – Quelques avantages/inconvénients de la Théorie des Organisations de Mintzberg-modifiée-Romelaer (comme pour les autres ThO)	27
7 – Conclusion	31
8 - Quelques références	34

## Résumé exécutif

---

La Théorie des Organisations de Mintzberg doit être modifiée parce que les organisations changent, pour tenir compte des nouvelles recherches publiées et de la confrontation avec des cas réels. La présente conférence présente une version modifiée de cette théorie avec par exemple 6 types de structure pour les grandes entreprises et 12 "systèmes de coordination" que les acteurs peuvent utiliser pour atteindre leurs objectifs et/ou modifier l'organisation. Cette version modifiée est utilisée depuis plusieurs années dans la recherche et dans l'enseignement aux étudiants et aux managers. Elle a des applications sur la théorie de la structuration de Giddens, sur la modélisation des processus d'innovation, sur les rôles des managers et des dirigeants, l'identification des risques venant de l'organisation interne, la gestion des actions de l'entreprise dans les domaines émergents et complexes, par exemple le Développement Durable.

Cette Théorie a l'avantage d'être très précise et de s'appliquer à une très large gamme d'organisations : celles qui ont des finalités ± claires, entre autres les entreprises. Elle a vocation à évoluer en fonction du progrès des connaissances et des nouveautés pratiques observées. Comme toutes les Théories des Organisations elle a des avantages et des limites.

Résumé exécutif	3
1 – Que sont LES Théories des Organisations? D'où viennent-elles? À quoi servent elles? Comment les utiliser?	4
2 – Exemples d'éléments à ajouter à la ThO initiale de Mintzberg	10
3 – Le cœur du modèle de Mintzberg-modifié-Romelaer en 7 diapos	13
4 – Liens avec la stratégie, les motivations, les compétences	21
5 – Exemples d'applications au diagnostic des risques organisationnels	24
6 – Quelques avantages/inconvénients de la Théorie des Organisations de Mintzberg-modifiée-Romelaer (comme pour les autres ThO)	27
7 – Conclusion	31
8 - Quelques références	34



## 1a – Que sont LES Théories des Organisations (ThO)?

Chaque Théorie des Organisations est un **modèle formel** [Bacharach, Merton] du fonctionnement :

- **d'une gamme ± large d'organisations réelles** :  
un restaurant, un service ou un Département d'une entreprise, une association caritative ou sportive, une filiale ou une Division d'une entreprise, un Département d'Université, une municipalité, un Parlement Régional, un groupe de pression, un "Global Policy Network" comme REEEP (Renewable Energy and Energy Efficiency Partnership), un "SIF" (Sustainable Investment Forum) comme Eurosif, une Chambre de Commerce, etc
- ce sont des entités sociales (il y a des gens), économiques (il y a des entrées et sorties de ressources), juridiques et institutionnelles (il y a des statuts, des droits, des pays etc)
- Modèle formel => **"la carte n'est pas le territoire"**[Korzybski], **la carte est ± précise**
- Une gamme ± large => certaines ThO (et certains usages des ThO) sont **concentrés** sur quelques questions, d'autres ont **une gamme très large d'applications**
- **Les modèles "mintzbergiens" sont très précis à applications très larges.**

## 1b –D'où viennent LES Théories des Organisations (ThO)?

---

Quelques Théories des Organisations, et d'où elles viennent:

### 1) Théorie générale

- Théorie néo-institutionnelle [Durkheim, Veblen, Coase, North, DiMaggio-Powell, Meyer-Rowan, Scott, Ostrom, Furubotn, etc]

### 2) À base ± économique

- TCT Théorie des Coûts de Transaction [Williamson, etc]
- TPA Théorie Positive de l'Agence [Jensen, Meckling, etc]
- TRC Théories des Organisations et de la Stratégie basées sur les Ressources et les Compétences (resource-based view, dynamic capabilities,..)  
[Barney, Prahalad&Hamel, Dosi, Teece, etc]

## 1b –D'où viennent LES Théories des Organisations (ThO)?

Quelques Théories des Organisations et d'où elles viennent:

### 3) À base sociologique

- Crozier et Friedberg "L'acteur et le système" 1977: "approche stratégique"
- Théorie du garbage can James March *et al.* [Cohen, March et Olsen, 1972]
- ANT "Actor Network Theory" de Callon et al. et modèle du marché de Guesnerie
- "Théorie de la Structuration" de Giddens
- Foucault, Bourdieu

### 4) Managériale ( "Managérial" = adapté pour le management, adapté pour la gestion pour toute partie-prenante qui cherche à obtenir un résultat seule ou avec d'autres personnes; NE VEUT PAS DIRE "modèle fait pour les managers et les dirigeants" ni "modèle fait pour renforcer le pouvoir des managers et des dirigeants")

- Mintzberg 1973, 1979, 1987, 1989, 1994, 2009, en comptant seulement les livres Mintzberg-modifiée-Romelaer 2000, 2002, 2004, 2010, 2011, 2012, 2013, 2015, 2016



## 1c – À quoi servent LES Théories des Organisations (ThO)?

Quelques usages classiques **économiques et sociologiques** (aussi liés au management)

- Faire ou faire-faire? gouvernance bilatérale, trilatérale, hybride?
- Quels outils de gouvernance utiliser (comités de rémunération,...)? Quels outils de "motivation" faut-il utiliser (stock-options, la rétribution à la performance, ...)?
- Comment révéler les mécanismes de domination?

Quelques usages classiques **managériaux (et stratégiques)** (aussi liés aux aspects éco et socio)

- Comment combiner les ordres hiérarchiques, les procédures, les objectifs, les discussions directes et le suivi des bons usages professionnels pour bien gérer un poste de travail, une équipe, un service, une entreprise?
- Comment faire fonctionner ensemble les différents Services, Départements, Filiales, ou Divisions de l'entreprise?
- Comment adapter l'organisation et la stratégie? **Comment prévoir les évolutions?** (et les problèmes ? comment éviter les problèmes? Comment saisir les opportunités? •

**Qui peut faire quoi pour quels buts, pour quels effets réels?**



## 1d – Comment utiliser LES Théories des Organisations (ThO)?

---

Ma position vis-à-vis des Théorie des Organisations:

- il faut utiliser les diverses Théories des Organisations comme complémentaires les unes les autres (et confronter leurs hypothèses et leurs affirmations et leurs conséquences réelles) [voir Miller&Tsang, 2010, vs. Jensen, 1992]
- il faut compléter chaque Théorie des Organisations pour répondre au maximum de questions que se posent les parties-prenantes (entre autres mais pas seulement les dirigeants et les managers et les chercheurs) [voir Romelaer, 2012; vs.Denzin&Lincoln, 2011 ]
- il faut utiliser les Théories des Organisations de façon aussi précise et opérationnelle que possible (pas seulement comme des métaphores qui "donnent des idées"). Les théories mintzbergiennes sont souvent utilisées seulement de façon (trop) générale. [vs. Morgan,1986]

Résumé exécutif	3
1 – Que sont LES Théories des Organisations? D'où viennent-elles? À quoi servent elles? Comment les utiliser?	4
2 – Exemples d'éléments à ajouter à la ThO initiale de Mintzberg	10
3 – Le cœur du modèle de Mintzberg-modifié-Romelaer en 7 diapos	13
4 – Liens avec la stratégie, les motivations, les compétences	21
5 – Exemples d'applications au diagnostic des risques organisationnels	24
6 – Quelques avantages/inconvénients de la Théorie des Organisations de Mintzberg-modifiée-Romelaer (comme pour les autres ThO)	27
7 – Conclusion	31
8 - Quelques références	34

## 2 – Exemples d'éléments à modifier dans la ThO initiale de Mintzberg (liste partielle)

---

- La standardisation des compétences se fait (seulement) par des formations longues accompagnées de mises en pratique contrôlée
- Chaque Département de l'organisation a le même rôle (centre opérationnel, fonction support,..) dans toutes les organisations
- La majorité des organisations petites ou nouvelles sont des Structures Simples
- (Toutes) Les structures simples sont entrepreneuriales, (toutes) les structures "adhocratiques" sont innovatrices
- (Toutes) Les structures innovatrices sont "adhocratiques"
- Il existe une seule "forme" pour les Structures Divisionnalisées
- Les "systèmes vitaux" (ou "systèmes de coordination") sont au nombre de 5.





## 2 – Exemple Bill Coughran et son adhocratie : des systèmes de coordination "en plus du modèle initial de Mintzberg": stratégie, système porteur de compétences/valeurs, et relations externes



- 1) De 100 salariés à 2000 salariés entre 2004 et 2013
- 2) Répartition en équipes avec projets affectés et suivis **par Bill** toutes les 1-2 semaines
- 3) Suivi sans prise de note, par questionnement et rappel constant de la stratégie
- 4) Développement progressif d'un ensemble de personnes qui "aident"
- 5) Départ en 2013

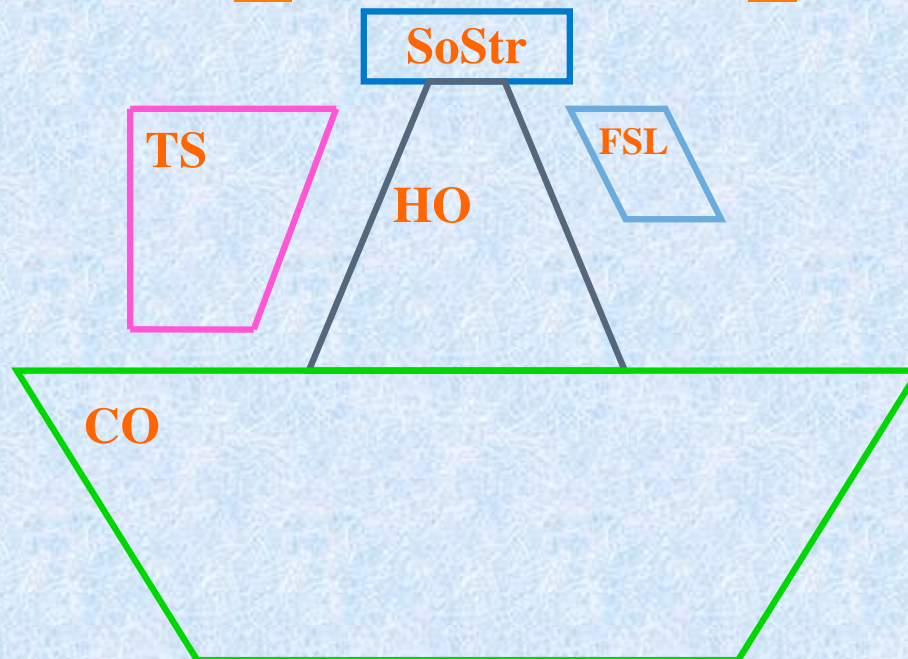
Résumé exécutif	3
1 – Que sont LES Théories des Organisations? D'où viennent-elles? À quoi servent elles? Comment les utiliser?	4
2 – Exemples d'éléments à ajouter à la ThO initiale de Mintzberg	10
3 – Le cœur du modèle de Mintzberg-modifié-Romelaer en 7 diapos	13
4 – Liens avec la stratégie, les motivations, les compétences	21
5 – Exemples d'applications au diagnostic des risques organisationnels	24
6 – Quelques avantages/inconvénients de la Théorie des Organisations de Mintzberg-modifiée-Romelaer (comme pour les autres ThO)	27
7 – Conclusion	31
8 - Quelques références	34

### 3 – Le cœur du modèle de Mintzberg-modifié-Romelaer en 7 diapos

## L'ORGANISATION ÉCHAPPE EN PARTIE AUX MANAGERS ET À SES CRÉATEURS

- 5 parties d'organisation au sens du diagnostic fonctionnel (comme ds Mintzberg79)

(1) Centre opérationnel **CO**; (2) Sommet stratégique **SoStr**; (3) Hiérarchie opérationnelle **HO**; (4) Technostructure **TS**; (5) Fonctions de support logistique **FSL**

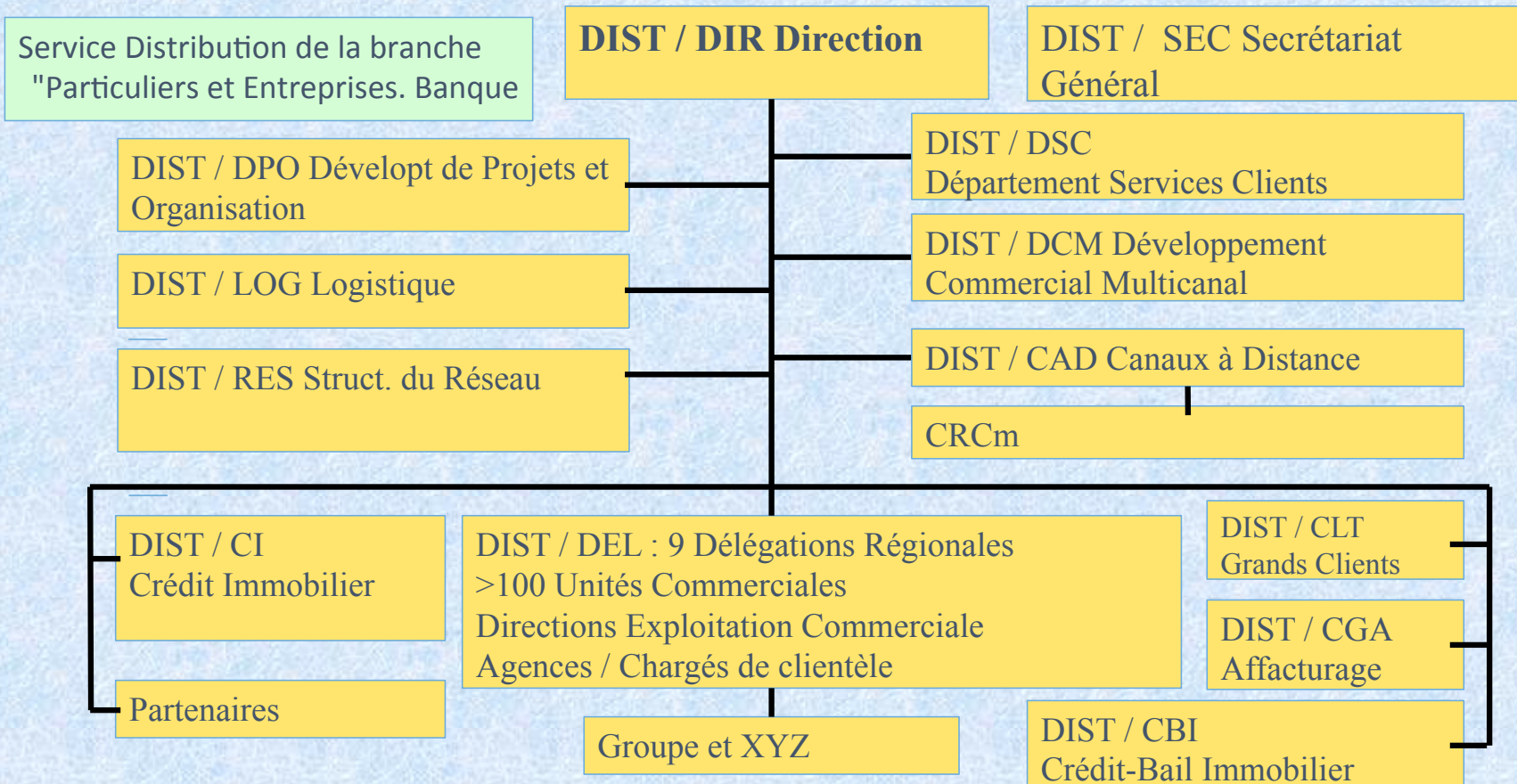


- le schéma est un outil pour l'analyse organisationnelle
- ce n'est ni une échelle de salaire, ni une échelle de pouvoir
- très souvent les parties de TS, CO, etc sont dispersées dans ≠ Départements (Chandler)
- la division en unités crée de la coordination ET AUSSI des problèmes de coordination, voire de clarté (Cf diapo suivante)



### 3 – Le cœur du modèle de Mintzberg-modifié-Romelaer en 7 diapos

Ci dessous une organisation peut être trop complexe pour les clients et les salariés (Cf. De Lorean)



### 3 – Le cœur du modèle de Mintzberg-modifié-Romelaer en 7 diapos

Coordination entre activités, entre personnes, entre Départements et unités

- 5 mécanismes de coordination (dont 4 identiques à ceux de Mintzberg)

- (1) Ajustement mutuel (2) Supervision directe  
(3) Standardisation des procédés de travail (4) Standardisation des résultats  
(5) Standardisation des compétences et des valeurs

Remarques:

- **Les mécanismes de coordination ne fonctionnent pas tous seuls** [voir la littérature en "O.B."]
- **le (5) inclut les compétences acquises de la pratique, et une partie du KM**
- **le mécanisme de coordination principal**, c'est "**la règle du jeu**", c'est la **légitimité**
- le (1) inclut les ajustements informels, le travail discuté, la négociation plus une partie de la participation, du coaching et des "systèmes de contrôle interactifs" • le (3) et le (4) sont les seuls méca.coord. utilisés dans le BPR, les SI et les ERP (d'où les problèmes constatés empiriquement [voir références dans Romelaer&DeRozario, 2016]); le 6Sigma y ajoute le (1)



### 3 – Le cœur du modèle de Mintzberg-modifié-Romelaer en 7 diapos

12 "types d'organisations" (des extensions \*\* des 5 ou 6 "configurations" initiales de Mintzberg) (ici exprimés en langage courant et en langage précis) (début)

- (1) Org."avec hiérarchie omniprésente ±réactive"  
(Structure simple) (Supervision directe forte)
- (2) Org."process et résultats, normalement très cadrée"  
(Structure mécaniste) (Standz des procédés et ± des résultats forte(s))
- (3) Org."professionnelle" (Structure basée sur les compétences)  
(Standz des compétences forte)
- (4a) Type startup, bouillonnant, interactif, ±participatif (4b) type "Cabinet ministériel"  
(Adhocratie de projet) (Adhocratie administrative)  
(Ajustement mutuel fort pour 4a et 4b)
- (5a) Org."avec exigences de résultats ±difficiles/±motivants, et initiatives perso"  
(Structure basée sur les résultats\*\*) (Standz des résultats forte)



### 3 – Le cœur du modèle de Mintzberg-modifié-Romelaer en 7 diapos

12 "types d'organisations" (des extensions \*\* des 5 ou 6 "configurations" initiales de Mintzberg) (ici exprimés en langage courant et en langage précis) (suite)

(5) Six types de Structures Divisionnalisées :

(5b) "féodale" (Féodale\*\*) (Au sommet Supervision Directe + fidélité)

(5c) "technocratique" (Standard) (Standz des procédés + résultats)

(5d) "technocratique ±transversale"

(Standard amélioré\*\*) (comme 5c, avec ±Aj.Mutuel, ±compétence, ±valeurs)

et 3 types de Structures Divisionnalisées ± décentralisées :

(5e) "avec Directions de Divisions fortes" (type Bower\*\*)

(5f) "avec Directions de filiales fortes" (type ABB\*\*)

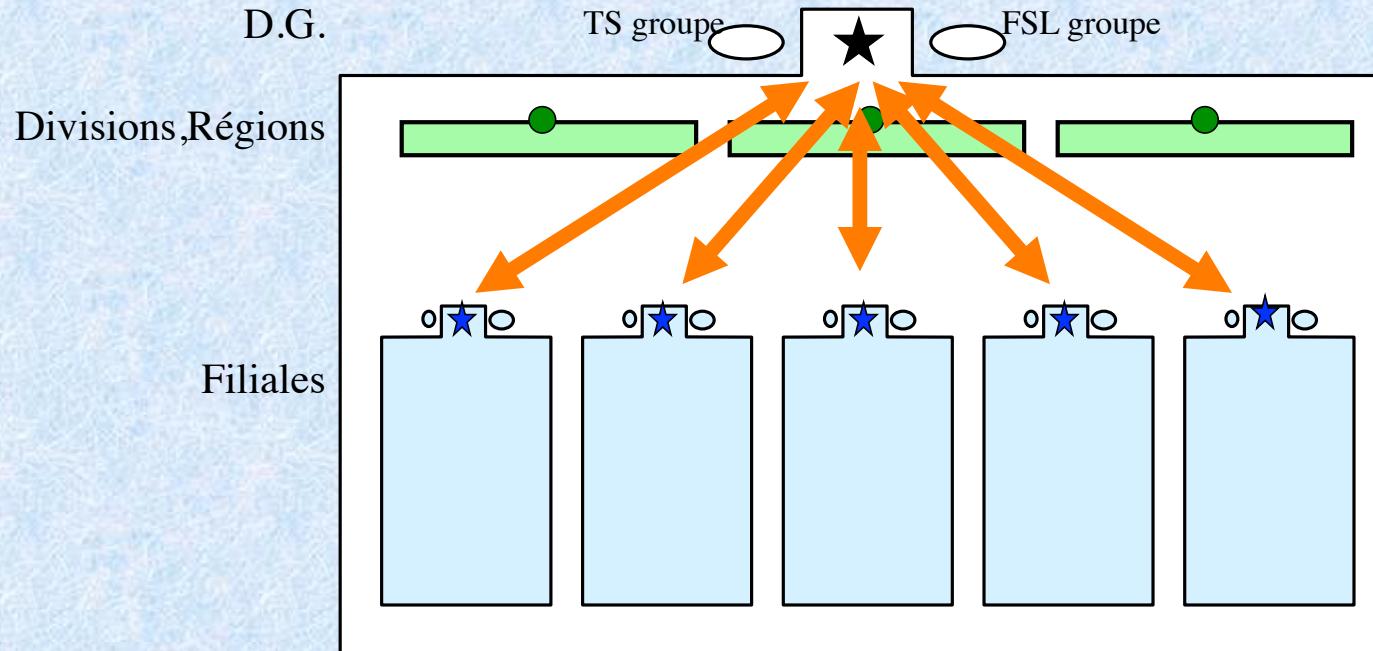
(5g) "avec réelles initiatives locales possibles même à la base" (type Burgelman\*\*)

Note: le type "ABB" s'inspire des travaux de Bartlett et Ghoshal sur ABB; le type Bower s'inspire de la modélisation du "conglomérat" par Bower; le type "Burgelman" s'inspire de la modélisation de Intel par Burgelman.

### 3 – Le cœur du modèle de Mintzberg-modifié-Romelaer en 7 diapos

(5) Six types de Structures Divisionnalisées : (5c) Standard (5d) Standard Améliorée\* et 3 Structures Divisionnalisées ± décentralisées : (5e) ≈Bower\* (5f) ≈ABB\* (5g) ≈Burgelman\*

**Niveaux :**



### 3 – Le cœur du modèle de Mintzberg-modifié-Romelaer en 7 diapos

#### 12 "systèmes de coordination" (des extensions \*\* des 5 systèmes vitaux de Mintzberg)

Sur chacun il y a de nombreuses ref. de la littérature [par ex. Lambert, 2006 sur le n°6]

- (1) système hiérarchique
- (2) système régulés de production, de décision, de contrôle, et de communication
- (3) ensemble des personnes impliquées dans un process ±formel (constellations de travaux, systèmes d'activité)
- (4) relations informelles
- (5) processus de décision ad hoc, systèmes d'action, processus d'innovation
- (6) relations de travail non-hiérarchiques (\*\*)
- (7) groupes, systèmes de pouvoir (\*\*)
- (8) relations externes (ponctuelles + réseaux + interorganisationnelles (\*\*))
- (9) histoire et cultures (\*\*)
- (10) objectifs et projets (\*\*)
- (11) systèmes porteurs de compétences (\*\*)
- (12) division en unités à relations hiérarchiques, organigramme (\*\*)



Résumé exécutif	3
1 – Que sont LES Théories des Organisations? D'où viennent-elles? À quoi servent elles? Comment les utiliser?	4
2 – Exemples d'éléments à ajouter à la ThO initiale de Mintzberg	10
3 – Le cœur du modèle de Mintzberg-modifié-Romelaer en 7 diapos	13
4 – Liens avec la stratégie, les motivations, les compétences	21
5 – Exemples d'applications au diagnostic des risques organisationnels	24
6 – Quelques avantages/inconvénients de la Théorie des Organisations de Mintzberg-modifiée-Romelaer (comme pour les autres ThO)	27
7 – Conclusion	31
8 - Quelques références	34

## 4 – Liens avec la stratégie, les motivations, les compétences

### En langage courant

- Le type d'organisation le meilleur (parmi les 12) est fortement lié à la stratégie (presque plus qu'à l'activité). Ex.: les restaurants Ex.: les services de conseil.
- En matière d'organisation (donc de stratégie) la flexibilité et la réactivité payent, et se payent.
- Pour gérer les personnes et les équipes on peut utiliser toutes combinaisons des directives, des procédures, des objectifs, de la participation, ou de la délégation sous contrôle. Les solutions les meilleures (à CT et à MLT) dépendent:
  - de ce qui motive ou démotive les collaborateurs, de leurs compétences
  - de ce qu'on peut trouver sur les marchés du travail
  - des actions qui peuvent faire évoluer les personnels actuels ou recrutésDonc la meilleure organisation dépend du pays (de la région) et de l'époque.

## 4 – Liens avec la stratégie, les motivations, les compétences

### En langage précis

- Chaque type d'organisation a une quinzaine de caractéristiques qui sont des d'avantages ou des inconvénients en fonction de la stratégie
- Les "meilleurs" types d'organisation dépendent aussi des stratégies qu'on peut vouloir utiliser à l'avenir (la flexibilité et réactivité payent, et se payent)
- Pour une meilleure performance, il faut adapter les mécanismes de coordination qu'on utilise aux motivations et aux compétences des membres de l'organisation actuels, de ceux qu'on peut recruter ou faire évoluer.

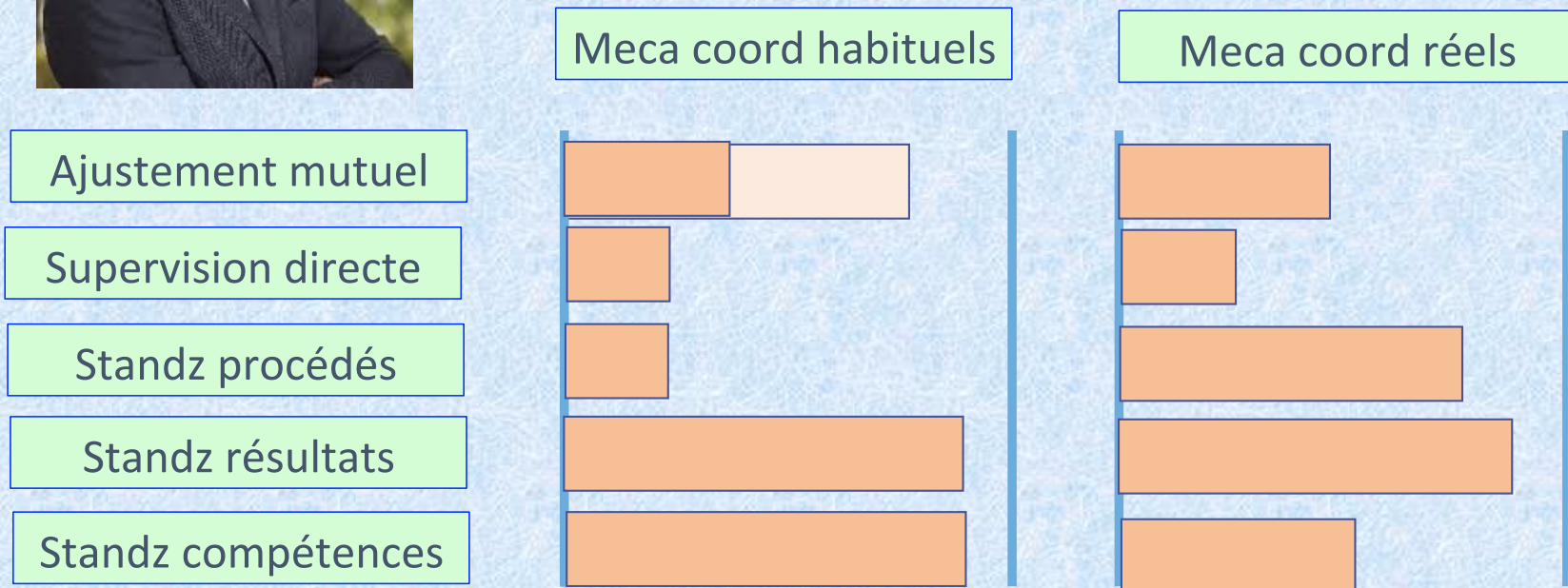
Résumé exécutif	3
1 – Que sont LES Théories des Organisations? D'où viennent-elles? À quoi servent elles? Comment les utiliser?	4
2 – Exemples d'éléments à ajouter à la ThO initiale de Mintzberg	10
3 – Le cœur du modèle de Mintzberg-modifié-Romelaer en 7 diapos	13
4 – Liens avec la stratégie, les motivations, les compétences	21
5 – Exemples d'applications au diagnostic des risques organisationnels	24
6 – Quelques avantages/inconvénients de la Théorie des Organisations de Mintzberg-modifiée-Romelaer (comme pour les autres ThO)	27
7 – Conclusion	31
8 - Quelques références	34



## 5 – Exemples d'applications au diagnostic des risques organisationnels

Risque	Exemple
• Type de coordination "original" par rapport à l'industrie	Crescendo
• Quantité insuffisante de coordination (par rapport aux besoins; par ex. en cas de changt de direction, ou à cause du d° de diversification, ou à cause de l'intensité des initiatives)	Google Infrastructure Banesco
• Quantité insuffisante de coordination entre deux unités (liens siège-filiale; liens entre Départements voisins sur la chaîne de valeur)	GuanHan Imprimantex
• Manque de cohésion stratégique et organisationnelle du groupe de direction	GarantiBank

## 5 – Exemple Crescendo : coordination "originale" par rapport à l'industrie



Résumé exécutif	3
1 – Que sont LES Théories des Organisations? D'où viennent-elles? À quoi servent elles? Comment les utiliser?	4
2 – Exemples d'éléments à ajouter à la ThO initiale de Mintzberg	10
3 – Le cœur du modèle de Mintzberg-modifié-Romelaer en 7 diapos	13
4 – Liens avec la stratégie, les motivations, les compétences	21
5 – Exemples d'applications au diagnostic des risques organisationnels	24
6 – Quelques avantages/inconvénients de la Théorie des Organisations de Mintzberg-modifiée-Romelaer (comme pour les autres ThO)	27
7 – Conclusion	31
8 - Quelques références	34

## 6 – Quelques avantages/inconvénients de la Théorie des Organisations de Mintzberg-modifiée-Romelaer (comme pour les autres Théories des Organisations )

Toutes les Théories des Organisations des diapos 4-5 ont plusieurs dizaines d'avantages et de limites, même les Théories avec des Prix Nobel.

Quelques avantages de la Théorie des Organisations de Mintzberg-modifiée-Romelaer

- est conforme à de très nombreux résultats de recherches publiées
- permet de modéliser ≈80% du fonctionnement interne dans ≈90% des organisations qui ont des objectifs ± clairs (mais moins applicable pour certaines associations)
- le type d'organisation le meilleur dépend de la stratégie (actuelle et future possible)
- bien relié à 3 questions pratiques "Qu'est ce qui se passera si on continue comme maintenant?", "Qui peut faire quoi?" et "Quels sont les avantages/inconvénients?"
- bien relié aux motivations et compétences des salariés et des marchés du travail
- bien relié aux questions de changement / innovation



## 6 – Quelques avantages/inconvénients de la Théorie des Organisations de Mintzberg-modifiée-Romelaer (comme pour les autres Théories des Organisations )

### Quelques avantages de la Théorie des Organisations de Mintzberg-modifiée-Romelaer

- permet une estimation de la quantité de coordination; utilise systématiquement la compensation entre mécanismes de coordination => c'est un outil de gestion;
- introduit les notions d'insuffisance et d'excès de coordination
- relie les questions d'excès de coordination avec des questions de stress au travail et d'éthique
- relie les questions de coordination avec les motivations, les compétences et les cultures qu'on trouve dans l'entreprise ou dans les marchés du travail
- relie les mécanismes de coordination avec les croyances des managers et des dirigeants, donc aussi avec les "méthodes de management à la mode"
- est aussi bien reliée aux processus de décision et de changement
- offre de forts compléments à la Th. de l'Agence, à la Théorie de la Structuration de Giddens, à la TCT

## 6 – Quelques avantages/inconvénients de la Théorie des Organisations de Mintzberg-modifiée-Romelaer (comme les autres Théories des Organisations)

### Quelques limites de la Théorie des Organisations de Mintzberg-modifiée-Romelaer

- **ne traite pas assez bien de plusieurs questions importantes:**
  - le positionnement dans une chaîne de valeur à plusieurs acteurs (vs. la TCT)
  - les questions de pouvoir (vs. Crozier et Friedberg, Pfeffer, Clegg, March, Mintzberg,..)
  - les organisations émergentes et/ou peu structurées (vs. la Th. du garbage can)
  - l'évaluation des besoins de coordination (entre postes, entre Départements)
- n'a pas une modélisation suffisante de **la fonction finance**
- **ne permet pas de trouver un optimum chiffré** (mais identifie les avantages et inconvénients possibles de chaque solution) (**est-ce vraiment un problème?**)
- **encore trop imprécis sur l'ajustement mutuel** (échange libre, négociation ± structurée et évolutive et "encastrée", participation, LMX, etc)

Résumé exécutif	3
1 – Que sont LES Théories des Organisations? D'où viennent-elles? À quoi servent elles? Comment les utiliser?	4
2 – Exemples d'éléments à ajouter à la ThO initiale de Mintzberg	10
3 – Le cœur du modèle de Mintzberg-modifié-Romelaer en 7 diapos	13
4 – Liens avec la stratégie, les motivations, les compétences	21
5 – Exemples d'applications au diagnostic des risques organisationnels	24
6 – Quelques avantages/inconvénients de la Théorie des Organisations de Mintzberg-modifiée-Romelaer (comme pour les autres ThO)	27
7 – Conclusion	31
8 - Quelques références	34

## 7 – Conclusion (1/2)

---

La Théorie des Organisations de Mintzberg-modifiée-Romelaer:

- Offre un modèle assez complet, bien intégré, très précis, qui ajoute aux modèles de Mintzberg de nombreux éléments qui viennent de confrontation avec des données empiriques, avec des publications scientifiques, et des éléments personnels
- Peut servir à enrichir des analyses scientifiques et charpenter des enseignements et des interventions, avec des applications dans de nombreux domaines:
  - 1) Les rôles des managers et des dirigeants dans différents types d'organisation
  - 2) La gestion de l'innovation (les types de processus d'innovation identifiés dans les pratiques et modélisés par des chercheurs sont inégalement faciles et coûteux à utiliser selon le type d'organisation)
  - 3) L'identification des risques venant de l'organisation interne
  - 4) L'architecture des rencontres dans la théorie de la structuration de Giddens



## 7 – Conclusion (2/2)

La Théorie des Organisations de Mintzberg-modifiée-Romelaer:

- Peut servir à enrichir des analyses scientifiques et charpenter des enseignements et des interventions dans les domaines suivants (suite):
  - 5) La modélisation des aspects organisationnels des environnements de l'entreprise. Cette modélisation peut servir sur les questions de recherche et question pratique, dans les domaine nouveaux, complexes, et émergents dans lequel il faut tenir compte de la présence d'écosystèmes organisationnels.
  - 6) La gestion des actions de l'entreprise dans le domaine du Développement Durable
  - 7) La gestion des ressources humaines, pour mieux intégrer organisation et GRHVoir plus loin des références concernant les domaines applications 1 à 7.  
Cette Théorie conduit également à revoir en partie la Th de l'Agence et la TCT.
- **Comme toutes les Théories des Organisations, cette Théorie a plus d'une dizaine d'avantages et de limites.** Elle a vocation à être modifiée, de plus en plus à la marge, pour intégrer les faits empiriques et les avancées scientifiques.

Résumé exécutif	3
1 – Que sont LES Théories des Organisations? D'où viennent-elles? À quoi servent elles? Comment les utiliser?	4
2 – Exemples d'éléments à ajouter à la ThO initiale de Mintzberg	10
3 – Le cœur du modèle de Mintzberg-modifié-Romelaer en 7 diapos	13
4 – Liens avec la stratégie, les motivations, les compétences	21
5 – Exemples d'applications au diagnostic des risques organisationnels	24
6 – Quelques avantages/inconvénients de la Théorie des Organisations de Mintzberg-modifiée-Romelaer (comme pour les autres ThO)	27
7 – Conclusion	31
8 - Quelques références	34

## 8 - Quelques références (1)

### Document de base sur la Théorie des Organisations de Mintzberg-modifiée-Romelaer

Romelaer, 2011, Organisation : panorama d'une méthode de diagnostic, working paper, Université Paris-Dauphine, <http://basepub.dauphine.fr/handle/123456789/7503> (version en anglais de 2002: est disponible <http://basepub.dauphine.fr/handle/123456789/3437>)

### Applications aux rôles des managers et des dirigeants, à la gestion de l'innovation

Romelaer P., 2010, Pour une théorie managériale des organisations, pp. 123-145 dans Barabel M. et Meier O., 2010, *Manager : le métier de manager*, Dunod.

Romelaer, 2015, Innovation processes: has research developed a complete set of models for research and management purpose? Conference at the Department of Innovation Entrepreneurship and Strategy, School of Economics and Management, Tsinghua University, Beijing; March 18, 2015

Romelaer P., 2004, "Especificidades de la gestión de la innovación en diferentes tipos de organización y en varios tipos de procesos de innovación", Conférence invitée, Programme doctoral, Institut technologique de Oaxaca (Mexique).

Romelaer P., 2002, "Innovation et contraintes de gestion", pp. 65-104 dans Alter N. (ed), 2002, Les logiques de l'innovation, Éditions La Découverte, Collection Recherche.

Romelaer P., 2002, Innovation and Management Constraints, 96 pages. U.Paris Dauphine, Cahier de Recherche Crepa n°77. <http://basepub.dauphine.fr/handle/123456789/3361>

## 8 - Quelques références (2)

### Application à l'identification des risques venant de l'organisation interne, à la théorie de la structuration de Giddens, à la gestion des ressources humaines

- Romelaer P., 2013, Les risques venant de l'organisation interne, pp. 91-149 dans Andrée de Serres (dir.), 2013, *La gestion des risques majeurs : la résilience organisationnelle, apprendre à être surpris*, Ed. Yvon Blais.
- Romelaer P., 2000, "Rencontres et organisation", pp. 59-97 dans Autissier D., Wacheux F. (eds), 2000, *Structuration et management des organisations*, L'Harmattan.
- Romelaer P., 2012, "Le couplage entre GRH et organisation", pp. 1007-1017 dans Allouche J. (ed), 2012, *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert.

### Application aux actions de l'entreprise dans le domaine du Développement Durable (enrichissement de l'analyse organisationnelle des environnements de l'entreprise)

- Romelaer P., 2015, L'entreprise immobilière et le développement durable : organiser les actions externes avec des écologies organisationnelles, Colloque "Opérationnaliser le Développement Durable: Public ou Privé ?", 10e Congrès du RIODD, Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable, Sessions sur les aspects stratégiques et organisationnels du développement durable en immobilier, 15 au 17 juillet 2015, UQAM, Montréal.



## 8 - Quelques références (3)

### Autres références (Mintzberg)

- Mintzberg H., 1979, *The structuring of organizations*, McGraw Hill; traduction française : 1982, *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation.
- Mintzberg H., 1973, *The nature of managerial work*, Harper et Row. traduction française : Mintzberg H., 1983, *Le manager au quotidien*, Éditions d'Organisation. et 2010, Vuibert.
- Mintzberg H., 1989, *On management: Inside our strange world of organizations*. Simon and Schuster; traduction française : 1989, *Le management*, Éditions d'Organisation.
- Mintzberg H., 1987, *Power in and Around Organizations*, Prentice Hall. traduction française : -, 1987, *Le pouvoir dans les organisations*, Editions d'Organisation.
- Mintzberg H., 1989, *Mintzberg on Management : Inside Our Strange World of Organizations*, Free Press. traduction française : *Voyage au centre des organisations*, Editions d'Organisation, 2001.
- Mintzberg H., 1994, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Free Press. traduction française : -, 1994, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod.
- Mintzberg H., 2009, *Managing*, New York, Prentice-Hall, 2009. traduction française : -, 2011, *Manager : ce que font vraiment les managers*, Paris, Vuibert

## 8 - Quelques références (3)

### Autres références (une partie des auteurs cités dans les diapos)

- Bartlett C. A., Goshal S., 1993, Beyond the M-form : toward a managerial theory of the firm, *Strategic Management Journal*, vol 14, n° spécial Winter 1993, pp. 23-46.
- Bower J., 1967, *The Allocation of Resources in a Large Corporation: a Field Study*, Columbia University.
- Burgelman R., 1988, "A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm", pp. 279-310 in Gronhaug K., Kaufman G. (eds), 1988, *Innovation : a cross-disciplinary perspective*, Norwegian University Press.
- Clegg S.R., 2013, *The Theory of Power and Organization*, Routledge.
- Clegg S.R., Courpasson D., Phillips N., 2006, *Power and Organizations*, Sage.
- Crozier M., 1963, *Le phénomène bureaucratique*, Seuil. Titre complet : "Le phénomène bureaucratique : essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel". -, 1969, *The Bureaucratic Phenomenon*, University of Chicago Press. (first French edition 1963)
- Crozier M., Friedberg E., 1977, *L'acteur et le système*, Seuil. -, 1980, *Actors and Systems: the Politics of Collective Action*, University of Chicago Press. (first French edition 1977)
- Giddens A., 1984, *The Constitution of Society : Outline of the Theory of Structuration*, Berkeley, CA: University of California Press.
- Pfeffer J., 1981, *Power in Organizations*, Pitman.

## 8 - Quelques références (4)

### Autres références (quelques autres publications/communications de P. Romelaer)

- Romelaer P., 2012, *Open positivism*, manuscript of a book in progress, 361 pages, (in English).
- Romelaer P., de Rozario P., 2016, Les trois mondes sociaux de l'organisation, pp.393-422 dans Vaujany F.X., Husenot A., Chanlat J.F. (dir.), *Théories des organisations: quatre tournants pour penser les évolutions organisationnelles et managériales*, Economica (l'ordre correct des noms d'auteurs a été inversé dans l'ouvrage).
- Romelaer P., Beddi H., 2015, Strategy and Structure in International Multi-business Groups: Looking beyond Global Integration-Local Responsiveness, *International Studies of Management & Organization*, Volume 45, Issue 4, 2015, Special Issue: Patterns in the Strategic Evolution of Large, Multi-business Firms, pp. 359-378
- Romelaer P., (en cours), Identification des risques pour les immeubles de grande hauteur : pourquoi il faut revoir la norme ISO 31010, possiblement à intégrer à un ouvrage collectif sur "Risques liés aux immeubles de grande hauteur", (titre provisoire).
- Romelaer P., 2007, Henry Mintzberg: un grand généraliste des organisations et de la stratégie, pp. 189-204 dans Thomas Loilier et Albéric Tellier (dir), 2007, *Les grands auteurs en organisation et en stratégie*, EMS.
- Romelaer P., 2004, Le gouvernement d'un pays comme métaphore du gouvernement d'une entreprise : une analyse institutionnelle de la direction générale à partir des travaux de March et Olsen, pp. 133-147 dans Huault I. (ed), 2004, *Institutions et gestion*, Vuibert.

Si vous êtes convaincu de l'utilité de  
la Théorie des Organisations  
de Mintzberg-modifiée-Romelaer.  
(en recherche, enseignement, intervention)  
**Utilisez la !!**