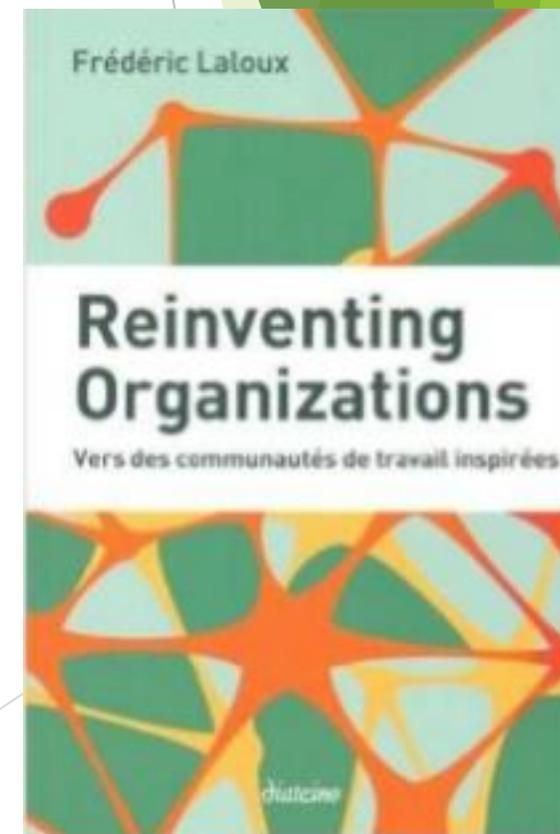
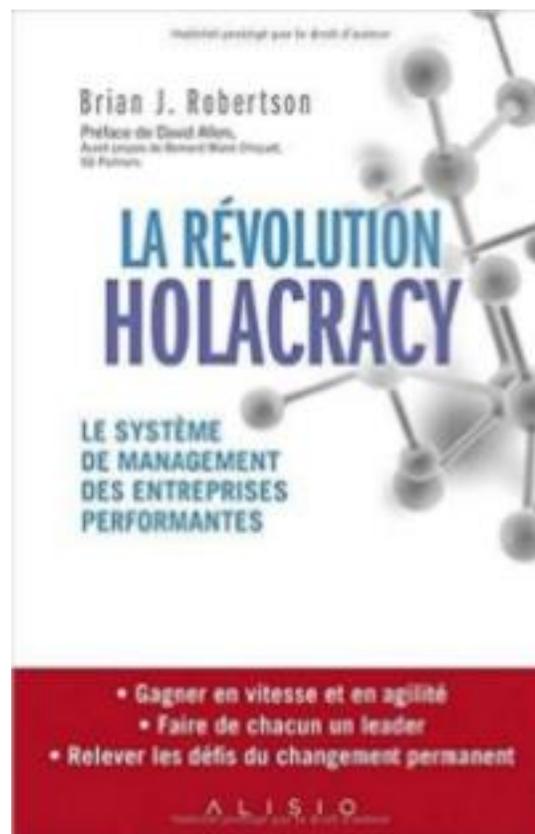
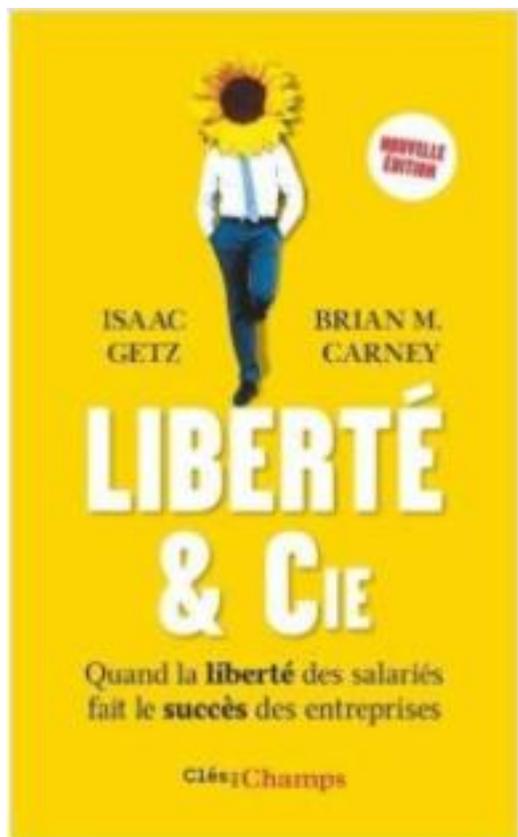


- ▶ L'objectif de ce cours : comprendre les transformations des organisations (structure, relations avec l'environnement, management) et maîtriser les outils d'analyse permettant de les décrire et d'expliquer leur mode de fonctionnement.
- ▶ **La théorie des organisations** : ensemble des connaissances acquises sur le fonctionnement des organisations, sur la manière dont il convient de les diriger et sur le comportement des différents membres qui les composent (ressorts de la motivation, modes de communication et de prise des décisions, par exemple). **Les phénomènes qui intéressent les théoriciens des organisations sont tous ceux relatifs au comportement des groupes sociaux constitués à des fins d'action collective.**





Le manager est-il en voie d'extinction ?

► Le management des individus

- ✓ Période classique : transmission mécanique des consignes venant d'en haut (jusque 1950)
- ✓ Ecole des Relations Humaines (années 60) : le manager est un homme d'écoute et de conseil pour motiver sans cesse les collaborateurs dans un objectif de performance continue
- ✓ Accompagnement par le manager du travail de transformation des ressources (selon Thietart) par l'action d'individus qui composent une équipe de travail. Le manager est responsable de la réalisation finale du collectif en question.
 - Orientation client
 - Développement d'innovations managériales (empowerment, Lean Management...)
 - Relations digitalisées

QU'EST CE QU'UNE ORGANISATION ?

Action d'organiser : *processus + ou - volontaire qui consiste à mettre un ordre dans une situation considérée comme en désordre.*

Le résultat d'une telle action cad *une réalité sociale économique et technique relativement stabilisée.*

Une organisation est un groupe humain structuré par une ou des actions communes.

- Un agent de production
- Une réalité sociale
- Une réalité politique

Éléments constitutifs d'une organisation

- Membres

Etzioni (*Les organisations modernes*, Duculot, 1971, traduction de *Modern organizations*, Prentice-hall, 1964) définit l'organisation comme une « **unité sociale** (un groupement humain) délibérément construite pour promouvoir des buts spécifiques et constamment réaménagée pour atteindre ces buts ».

Éléments constitutifs d'une organisation

- Division du travail
- Coordination
- Action finalisée
- Action volontaire
- Création de règles et de procédures
- Stabilité dans le temps



Organisation = objet

Organisation = une entité sociale

ENTREPRISE :

Définition de l'INSEE : « toute unité légale, Personne Physique ou Personne Morale qui, jouissant d'une autonomie de décision, produit des biens et services marchands »

INSTITUTION :

- cadre global au sein duquel se déroule une activité économique ou sociale ;
- ensemble organisé de règles qui orientent et régulent les comportements.

Sommes-nous en face d'une organisation ?

- Un club de football ?
- Une équipe projet dans le bâtiment ? Une organisation (collectif, entité sociale)
- Un réseau social ? Pas une organisation (pas d'action finalisée, pas de but commun pour les utilisateurs) / Une organisation (ensemble d'administrateurs)
- Le groupe Bouygues ? Un groupe est une méta organisation (organisation composée d'organisations)
- Un médecin ? Pas une organisation (seul)
- Une paroisse ?
- Une association humanitaire ?
- Un ministère ?
- Un chef d'entreprise ?

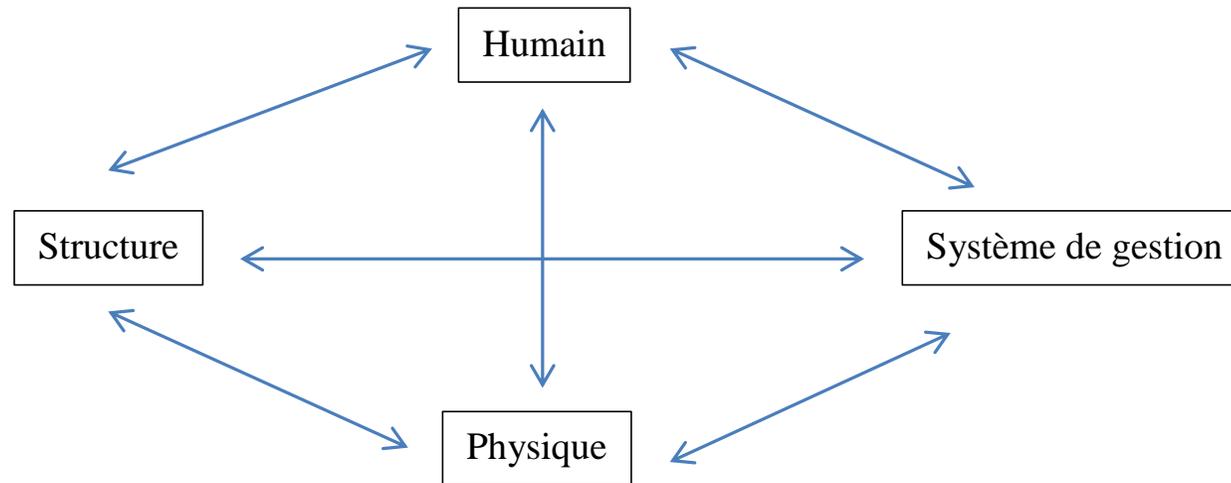
QU'EST CE QU'UNE STRUCTURE ?

Définition de Mintzberg (1982) : « Somme totale des moyens utilisés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour assurer la coordination nécessaire entre ces tâches ».

Définition restreinte : Principes de division du travail + Liaisons hiérarchiques

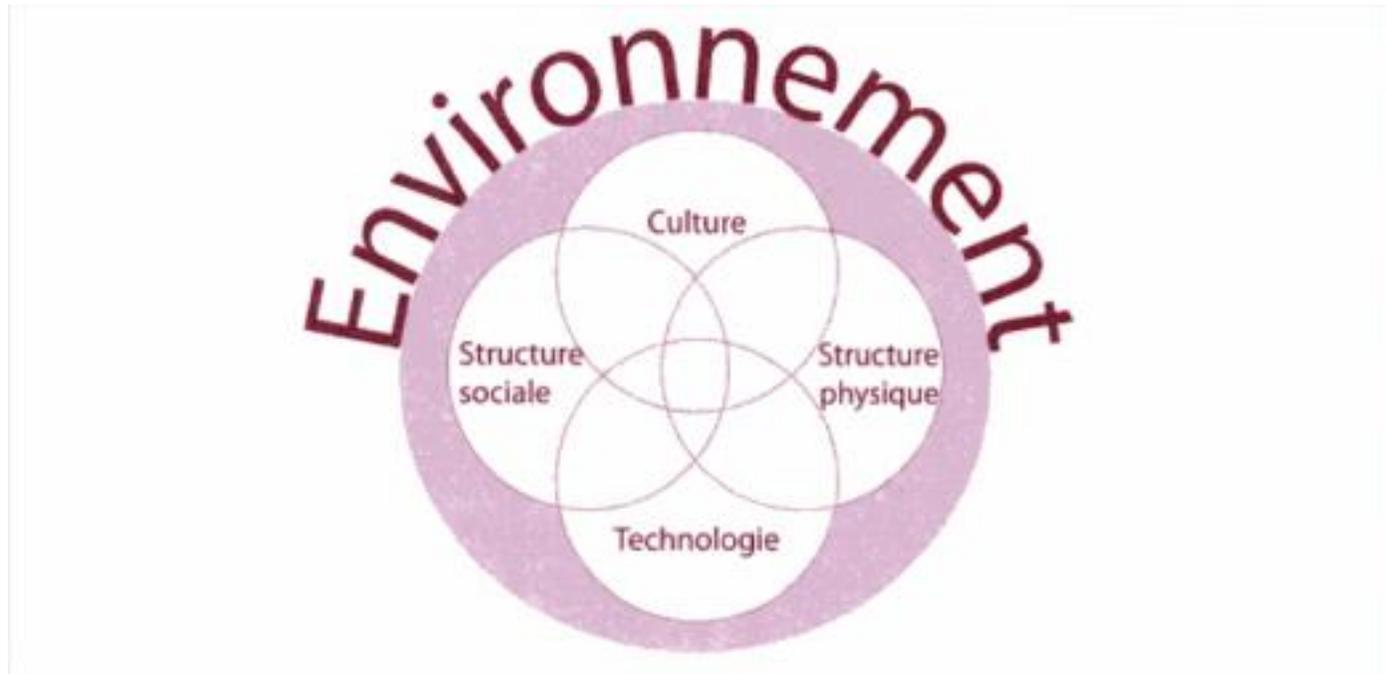
Définition large : Les deux éléments précédents + Les autres éléments stabilisant le fonctionnement de l'organisation à un moment donné (système d'objectif, système d'évaluation, système de contrôle, système d'information qui forment le système de gestion)

Les composantes de l'organisation



Source : LIVIAN Y.F. (2008), *Organisation. Théories et pratiques*, Dunod, Paris, 4^e éd, p. 50

Une organisation, c'est aussi....



- Cinq phénomènes interdépendants
- Le pouvoir est symbolisé par le fond grisé qui traverse les autres cercles

Source : HATCH M.J. ET CUNLIFFE A. (2009), *Théories des organisations. De l'intérêt de multiples perspectives*, 2^e ed., DeBoeck, p. 143.

➤ **Structure sociale : Répartition des rôles et nature des relations entre les personnes au sein d'une organisation**

- **Processus vs. Entité**
- **Division du travail et coordination**
- **Hiérarchie**
- **Stable vs. En changement**

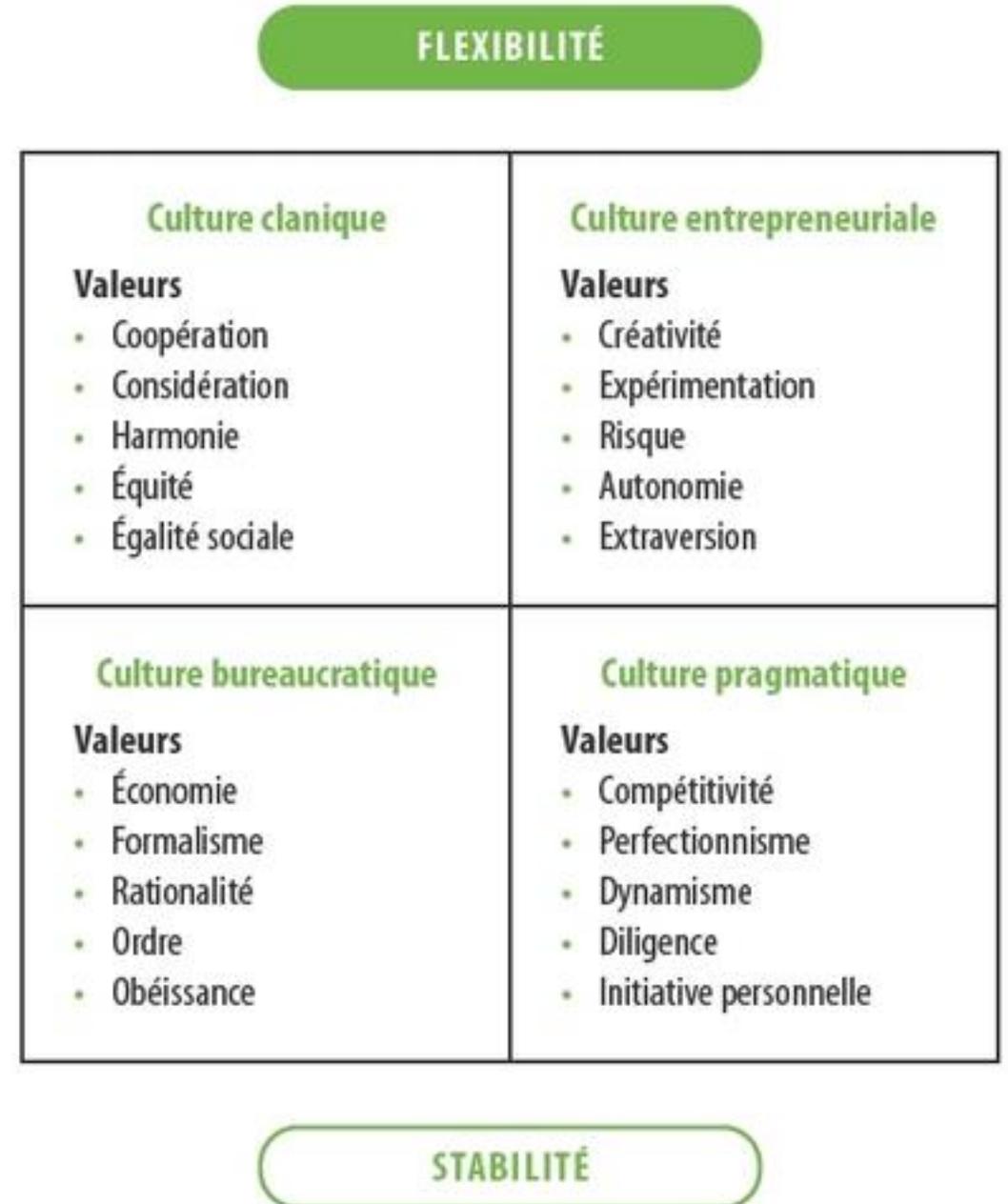
- **Technologie** : connaissances scientifiques et techniques nécessaires à la maîtrise d'un processus de transformation
- **Assimilée au terme « technique »** : savoir-faire, aux méthodes qui, par une certaine combinaison d'éléments, permettent une transformation (technique de peinture au pistolet vs. Au pinceau).

Source : Woodward, J. (1958), Management and technology, London, Her Majesty's Stationery Office. Woodward, J. (1965), Industrial Organization : Theory and Practice, Oxford, Oxford University Press.

Liaison entre performance organisationnelle et technologie

Production à l'unité et en petites séries	Faible	<ul style="list-style-type: none"> • Participation à l'ensemble de la production • Équipes de taille réduite, peu de niveaux hiérarchiques • Prise de décision décentralisée • Organisation organique
Production en grandes séries et production de masse	Complexité Technique	<ul style="list-style-type: none"> • Procédures « routinisées » et mécanisées, division du travail, supervision d'un grand nombre de travailleurs, prise de décision centralisée • Organisation mécaniste
Production en continu	Forte	<ul style="list-style-type: none"> • Série d'opérations non distinctes se déroulant en une seule séquence qui mobilise les acteurs autour du processus • Prise de décision décentralisée • Organisation organique

➤ **Culture organisationnelle** : ensemble des croyances, des significations, des savoirs, des valeurs, des normes partagé par une communauté d'acteurs interagissant au sein d'une organisation



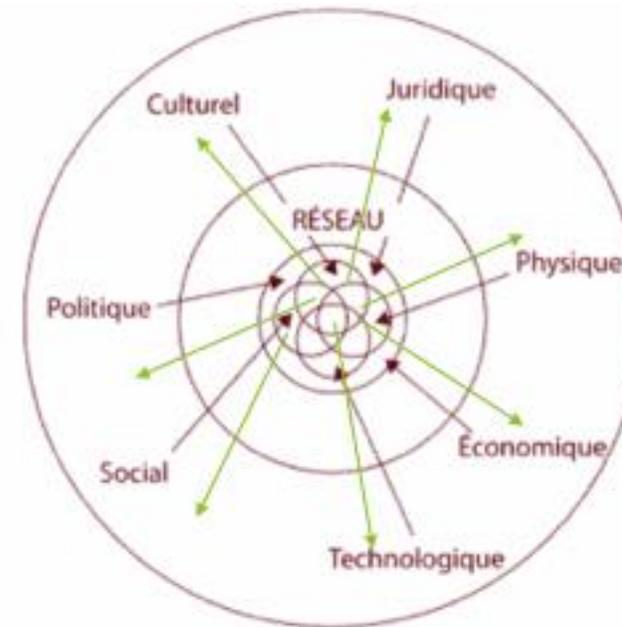
Source : OUIMET G. (2007), « Voyage au centre des typologies de cultures d'entreprise : un itinéraire psychologique », *Gestion*, vol. 32, n° 2.

➤ **La structure physique : architecture des lieux (géographie organisationnelle), géographie physique et humaine qui influencent la communication dans les organisations**

- **Lien entre hiérarchie et espace**
- **Lien entre la distribution géographique et la technologie**
- **Valeur symbolique des aménagements internes et externes des organisations**

Une organisation, c'est aussi....

Les composantes et secteurs de l'environnement pénètrent le **réseau interorganisationnel** et l'organisation avec une influence réciproque des uns et des autres.

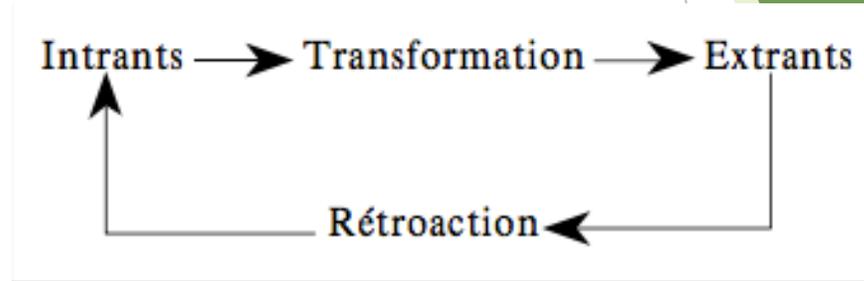


Source : adapté de HATCH M.J. ET CUNLIFFE A. (2009), *Théories des organisations. De l'intérêt de multiples perspectives*, 2è ed., DeBoeck, p. 110.

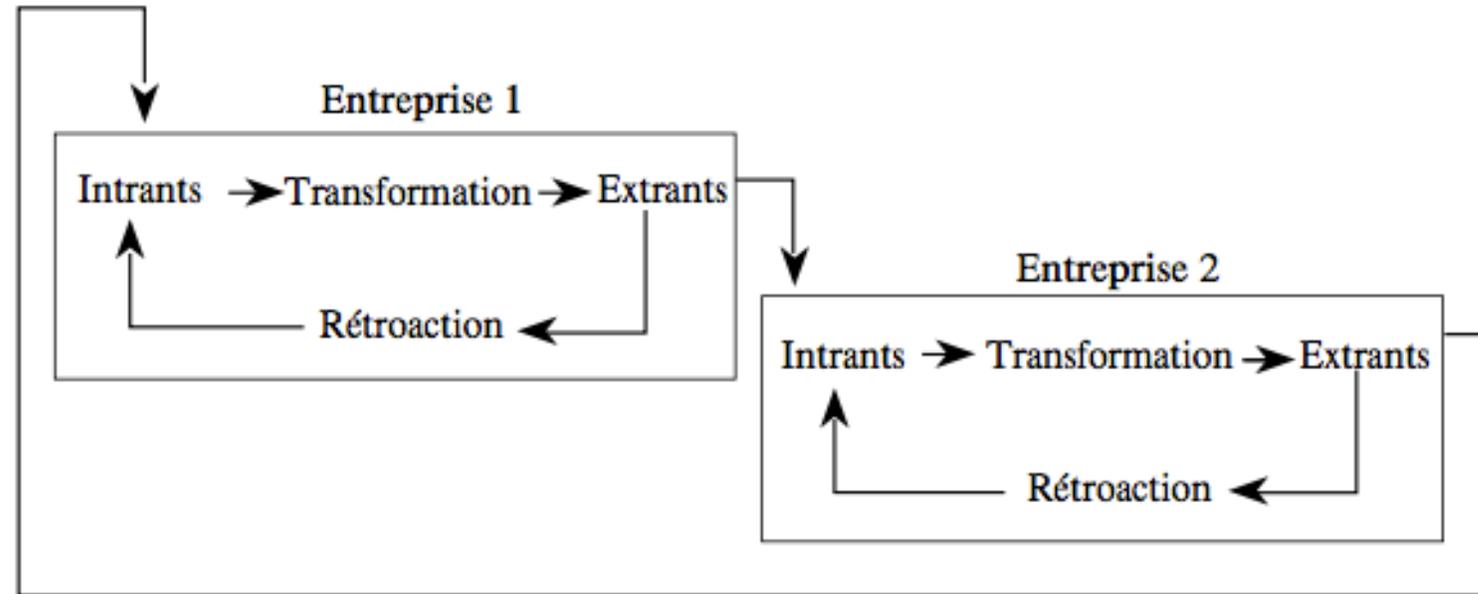
- **Pouvoir : possibilité qu'un individu a d'obtenir quelque chose d'une autre personne que cette personne n'aurait pas faite librement.**
- **Sources du pouvoir : l'autorité hiérarchique, la personnalité (le charisme), l'expertise, la coercition, le contrôle des ressources matérielles, l'accès à l'information...**
- **Les organisations : espaces de coopération, lieux de conflits d'intérêts.**

L'environnement participe de la construction et de la définition de l'organisation

➤ Vision systémique de l'organisation
(Von Bertalanffy)

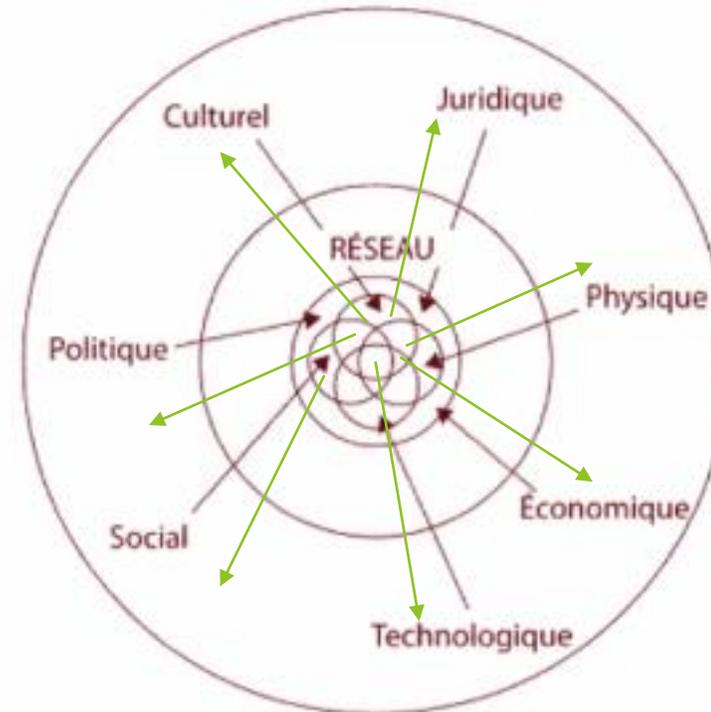


➤ Le cas d'entreprises
Interreliées (réseau)



L'environnement participe de la construction et de la définition de l'organisation

Les composantes et secteurs de l'environnement pénètrent le **réseau interorganisationnel** et l'organisation avec une influence réciproque des uns et des autres.



Source : adapté de HATCH M.J. ET CUNLIFFE A. (2009), *Théories des organisations. De l'intérêt de multiples perspectives*, 2è ed., DeBoeck, p. 110.

Les nouvelles formes organisationnelles

Répondre aux modes managériales ou assurer sa pérennité ? Le défi de l'entreprise « libérée », de l'entreprise « agile », de l'entreprise « intelligente », de l'entreprise 2.0, « méta-organisation » (Gulati et al., 2012), « entreprise étendue ».

1) Lire Jérôme Barrand, « Etre agile... le destin de l'entreprise de demain », *L'Expansion Management Review* 2009/1 (N° 132), p. 118-129, <http://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2009-1-page-118.html>

2) Ecouter Histoire de Inov On : <https://youtu.be/NlapZ61H-N0>

3) Mais aussi... un autre regard : <https://www.parlonsrh.com/entreprise-liberee-entre-communication-et-imposture/>

Favi

Clinitex

Google

Biscuits Poult

Groupe Hervé Thermique

Mondelez

....

Management collaboratif

Structure plate

Responsabilisation

Autonomie

Décentralisation

Fonctionnement en réseau

Lire revue de presse Management collaboratif

- 1) « Nous sommes entrés dans l'ère du management collaboratif », Les Echos, 12 oct. 2015
- 2) « Le travail collaboratif, nouveau Graal des entreprises », La Tribune, 25 fév. 2016
- 3) Amadou Lô, « Un FabLab d'entreprise pour favoriser l'ambidextrie des salariés. Étude de cas chez Renault », *Revue Française de Gestion* 2017/3 (N° 264), p. 81-99.

Les nouvelles formes organisationnelles

Qu'est ce qu'une entreprise agile ?

« Capacité d'une entreprise à croître dans un environnement marqué par un changement continu et imprévisible d'un marché global, caractérisé par une demande de qualité supérieure, de haute performance, de faible coût et de produits et services correspondant aux exigences des consommateurs (Breu, Hemingway et *al.*, 2001 ; Yusuf, Sarhadi et *al.*, 1999 ; Badot, 1997) ».

Source : Redouane Barzi, « PME et agilité organisationnelle : étude exploratoire », *Innovations* 2011/2 (n° 35), p. 30.

- Réactivité
- Flexibilité
- Adaptabilité

Une entreprise agile

Source : Jérôme Barrand, « Etre agile... le destin de l'entreprise de demain », *L'Expansion Management Review* 2009/1 (N° 132), p. 118-129, <http://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2009-1-page-118.html>

- **Capacité d'anticipation** des ruptures de l'environnement
- **La coopération** en interne et en externe
- **L'innovation permanente** dans son offre client grâce à un *mix* «coûts maîtrisés-valeur créée »
- **Une offre globale** s'appuyant bien sûr sur des produits toujours plus performants mais aussi sur des offres de services et une relation personnalisée avec chaque client.
- **Une culture client** généralisée dans une organisation par processus où chacun est client de l'autre et réciproquement.
- **Des unités à taille humaine**
- **Une culture du changement**

L'entreprise 2.0 : définition

- ▶ Communauté de personnes interagissant ensemble dans le but de réaliser une performance économique durable reposant sur le capital humain grâce aux outils du 2.0.
- ▶ Selon Mc Afee (2009), passage des technologies de « canal » (e-mail) à des technologies de « plateforme » (espaces partagés) d'information avec une inscription persistante et publique de celle-ci
- ▶ Structure ouverte et en interaction avec son environnement humain et physique : clients, fournisseurs, partenaires, associations, acteurs du territoire.

 - Remise en cause des frontières de l'organisation
 - Affranchissement des contraintes spatiales et temporelles

Une organisation différente

- ▶ **Mode de développement réticulaire** à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation
 - Travail à « son poste » mais aussi aussi chez soi, chez les clients, dans les tiers lieux, les télécentres, les business centers, les espaces de coworking, les hubs professionnels, les FabLabs.
 - **La valeur** ne se crée plus tant par l'optimisation des process internes (gérés en flux tendus par des logiciels et des prescriptions standardisés) mais aux points de contact avec ses parties prenantes, clients, fournisseurs, partenaires.

L'entreprise étendue (boundaryless organization)

- L'entreprise en réseau (réseau interne)

Ex : Agences intérimaires, agences bancaire

- Intégration d'un **réseau externe** (Organisation qui se base à la fois sur ses propres collaborateurs et sur un réseau de fournisseurs externes)

Ex : Toyota

Ex : districts industriels (Kyriū, spécialisé dans le Jacquard)

- Notion d'écosystème d'affaires

- Notion de « méta-organisation »

Lire : « Dassault, l'entreprise étendue en réseau », *L'Usine Nouvelle*, 26 mars 2014

Organisation non délimitée par une structure verticale et horizontale



Source : Desreumaux A. (2015), « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, vol. n° 8, n° 253, p. 146.

Les caractéristiques des nouvelles formes organisationnelles

Attributs généraux	
Globalisation Hyperflexibilité, adaptativité Amélioration continue, innovativité Orientation « stakeholders » Tolérance pour l'incertitude	
Caractéristiques structurelles	
Structure plate Décentralisation réseau auto-organisation	Frontières perméables absence de frontières internes frontières externes floues cohérence entre structure et processus de travail
Traitement de l'information	
Intégration des technologies de télécommunication Organisation « électronique »	
Conception des postes de travail	
Responsabilisation de l'individu et des groupes (autocontrôle. intrapreneurship) Apprentissage continu Travail interfonctionnel par équipes	
Management	
Leadership sans contrôle : moins de directivité, d'évaluation, plus de facilitation, de communication, de travail en réseau Tolérance pour l'ambiguïté. confiance dans les individus	

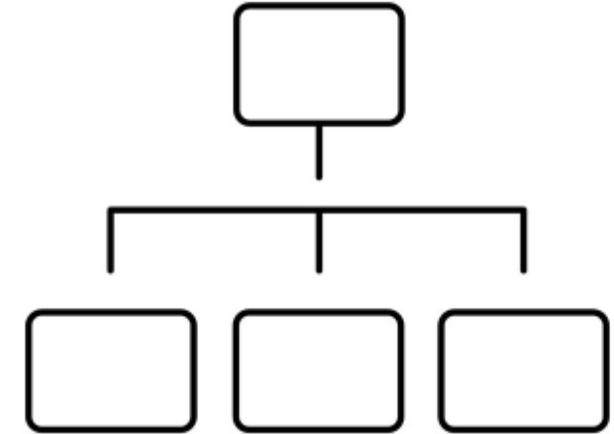
Le cas HERVE THERMIQUE

- ✓ **Quelle est l'intention stratégique du dirigeant Michel Hervé ?**

- ✓ **Parmi les composants de la culture d'entreprise, on trouve les structures de pouvoir, La structure organisationnelle et les systèmes de contrôle. Décrivez leurs caractéristiques.**

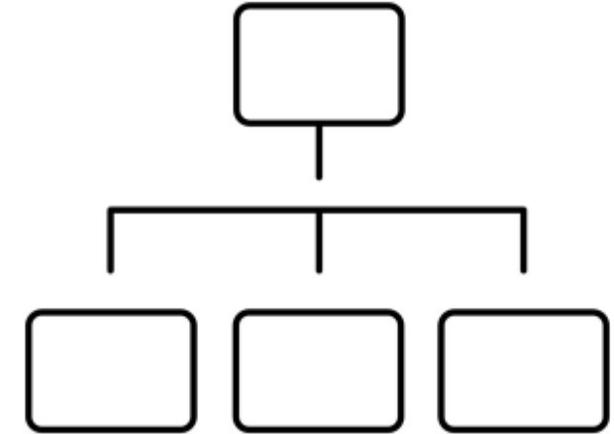
Autour du cas HERVE THERMIQUE

- ✓ Le modèle classique du management hérité du modèle militaire basé sur la hiérarchie et le contrôle
- ✓ Une organisation pyramidale = forme en râteau
- ✓ Représentation des organisations du XX^e siècle
- ✓ L'organisation pyramidale se trouve fréquemment mise en œuvre aux niveaux intermédiaires des activités opérationnelles des grandes entreprises = « line », par opposition aux fonctions supports (=« staff »). L'organisation d'un « Business Group », d'une « Business Unit », d'une « Business Line »... relève fréquemment du modèle pyramidal.



Autour du cas HERVE THERMIQUE

- ✓ Le manager se voit allouer une autorité déléguée de la part de son N+1. A son tour, il délègue une part de son autorité à ses collaborateurs, ses N-1 (= décentralisation verticale du pouvoir de décision)
- ✓ La « line » dispose des autorités hiérarchique et Fonctionnelle
- ✓ les collaborateurs n'ont pas d'autorité hiérarchique.

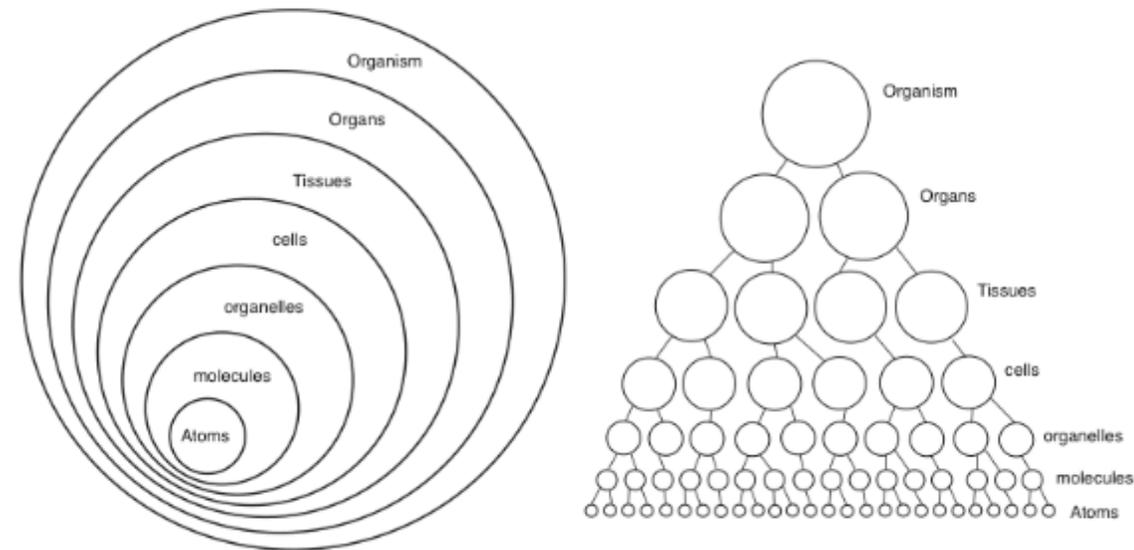


Autour du cas HERVE THERMIQUE

- ✓ L'organisation cellulaire
- ✓ Origine : constitution d'équipes « semi-autonomes »
- ✓ Aujourd'hui, ce modèle connaît un nouvel essor dans les entreprises digitales en quête d'agilité. Il est au cœur de l'Holacratie, modèle de gouvernance très en vogue dans les start-up.
- ✓ Une distribution répartie de l'autorité
- ✓ Une structure en cercle
- ✓ Au sein d'un cercle, le travail est divisé en rôle

Source : Journal-integral.blogspot.com

Two Views of the Holographic
Structure Produced by
Evolutionary Emergence



Les outils d'analyse structurelle

A. Les 4 paramètres de conception d'une structure

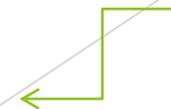
Organe de l'entreprise = fonction / projet / rôle

Comment assurer la coordination de l'ensemble ?

Deux niveaux de conception :

- Quels liens entre les organes ?
- Quel mode d'organisation interne spécifique à chaque organe ?

4 paramètres principaux



La spécialisation : modalités par lesquelles on divise le travail dans l'entreprise

- L'intensité (ou degré)
- Le mode

La coordination

Selon Mintzberg (1982) : 3 modes de coordination principaux :

- Ajustement mutuel
- Supervision directe
- Standardisation (des procédés / des résultats / des qualifications)
- + standardisation par les valeurs
- + Agents intégrateurs (ex : chef de projet)

Les modes de coordination

	Caractéristiques	Avantages	Limites
Ajustement mutuel	Informel	Rapide	Coûteux
Supervision directe	Formel Descendant	Hiérarchique Clair	Lourd pour la hiérarchie
Standardisation des procédés	Formel Situations répétitives	Coûteux	Rigide
Standardisation des résultats	Se focalise sur les finalités du travail	Motivant	Non-contrôle du process
Standardisation des qualifications	Amont	Durable	Coûteux
Standardisation des normes	Valeurs et modes de conduite	Durable Souple	Coûteux

Source : www.cetice.u-psud.fr/aunege/strategie/lecon7/CH_VI_mangement_4p.pdf

Les modes de coordination

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Favorise la circulation de l'information 	<ul style="list-style-type: none"> • Consomme beaucoup de temps
<ul style="list-style-type: none"> • Constitue un excellent moyen de coordination 	<ul style="list-style-type: none"> • Coûte en organisation et en fonctionnement
<ul style="list-style-type: none"> • Évite et permet de régler les conflits 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque de frustrer les non-participants
<ul style="list-style-type: none"> • Confère une vue plus large aux problèmes étudiés 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque de frustrer les participants si le comité est inefficace
<ul style="list-style-type: none"> • Permet une créativité plus grande 	<ul style="list-style-type: none"> • Privilégie les solutions conformistes plutôt qu'innovatrices
<ul style="list-style-type: none"> • Développe l'implication des participants, l'acceptation et la mise en œuvre des décisions prises 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque de manipulation du groupe par un leader non représentatif

Les comités

Les réunions

Source : www.cetice.u-psud.fr/aunage/strategie/lecon7anagement_4p.pdf



Critiques	Recommandations
<ul style="list-style-type: none"> • Trop nombreuses, souvent inutiles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluer le coût de chaque réunion, ne les organiser que lorsque les autres moyens de coordination sont inefficaces
<ul style="list-style-type: none"> • Mal préparées, ordre du jour flou 	<ul style="list-style-type: none"> • Adresser avant la réunion un ordre du jour précisant ce que doit être préparé par chacun, prévoir des supports visuels de présentation
<ul style="list-style-type: none"> • Débutent en retard, trop longues, ne finissent pas à l'heure 	<ul style="list-style-type: none"> • Fixer sur la convocation un horaire précis du début et une durée réaliste (1h à 1h 30)
<ul style="list-style-type: none"> • Pas de compte rendu, pas de suivi 	<ul style="list-style-type: none"> • Désigner un rapporteur de la réunion chargé de diffuser par mail le compte rendu de la réunion dans les 24 heures, précisant ce que chacun doit faire ainsi que les échéances
<ul style="list-style-type: none"> • Participants mal choisis 	<ul style="list-style-type: none"> • N'inviter que les participants concernés

Et les Outils collaboratifs alors ? !!!!.....

La coordination dans le cadre de la gestion des projets (automobiles, aéronautiques...)

FCS : capacité d'innovation / renouvellement rapide de l'offre / raccourcissement du cycle d'innovation

 **Changements dans l'organisation et la conception des véhicules**

 **Gestion de projet simultanée et non séquentielle**

Ex :



 **Autonomisation du projet en terme de prise de décision, concurrence**

La formalisation : Mesure dans laquelle le travail est standardisé et le comportement des membres de l'organisation est déterminé par des règles et des procédures formelles.

- **Ex : fonctionnement bureaucratique**
 - Hiérarchisation forte
 - Formalisation forte

- **Ex : processus de certification**



La centralisation : degré de conservation du pouvoir de décision par la direction générale ou une direction fonctionnelle

Décentralisation	Centralisation
1. Améliore la qualité des décisions par leur adaptation au contexte	1. Confère une perspective globale aux décisions prises
2. Permet une réactivité plus forte grâce à un circuit d'information plus court	2. Facilite la cohérence des décisions prises dans les services
3. Facilite l'adaptation à un marché, à une situation locale	3. Permet de réagir vite sans consultation des services.
4. Autorise des expériences locales et limite ainsi les risques	4. Renforce l'uniformisation des politiques et des pratiques de gestion
5. Développe la motivation des cadres et des personnels	5. Evite la duplication des fonctions
6. Renforce l'indentification des équipes au services	6. Autorise le recrutement de cadres spécialisés de haut niveau
7. Accroît la simulation interpersonnelle et inter-service	7. Valorise les cadres détenteurs d'un pouvoir centralisé
8. Limite les risques de perte d'un homme clé	8. Facilite la coordination entre les services
9. Développe l'aptitude au management global	9. Facilite le contrôle
10. Libère la direction générale pour les questions stratégiques	10. Réduit les risques liés à la confidentialité de l'information
■ Constitue un facteur de différenciation organisationnelle	■ Constitue un facteur d'intégration organisationnelle

Source : www.cetice.u-psud.fr/aunege/strategie/lecon7/CH_VI_m anagement_4p.pdf

La typologie de Burns et Stalker basée sur le degré mécaniste de la structure



Les 4 critères définissent le design organisationnel.

La combinaison des paramètres définit un continuum de formes structurelles génériques

➤ Burns et Stalker (1961)



Formes
mécanistes

Formes
organiques

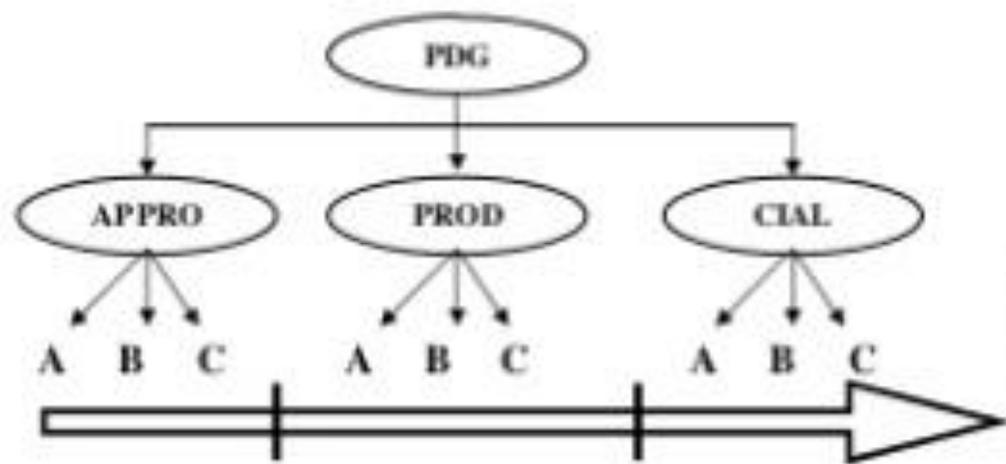
La typologie de Burns et Stalker basée sur le degré mécaniste de la structure

Paramètres	Forme mécaniste	Forme organique
Division du travail	Départementalisation par fonction Horizontale et verticale forte	Départementalisation par marchés / produits Horizontale et verticale faible
Coordination	Standardisation des procédures Planification / contrôle	Standardisation des résultats / qualifications Ajustement mutuel / task force
Centralisation	Fort	Fort pour les décisions stratégiques / faible pour les décisions opérationnelles
Formalisation	Fort	Faible
Diversité des tâches	Faible	Forte

Tableau sur les caractéristiques des structures mécaniste et organique :

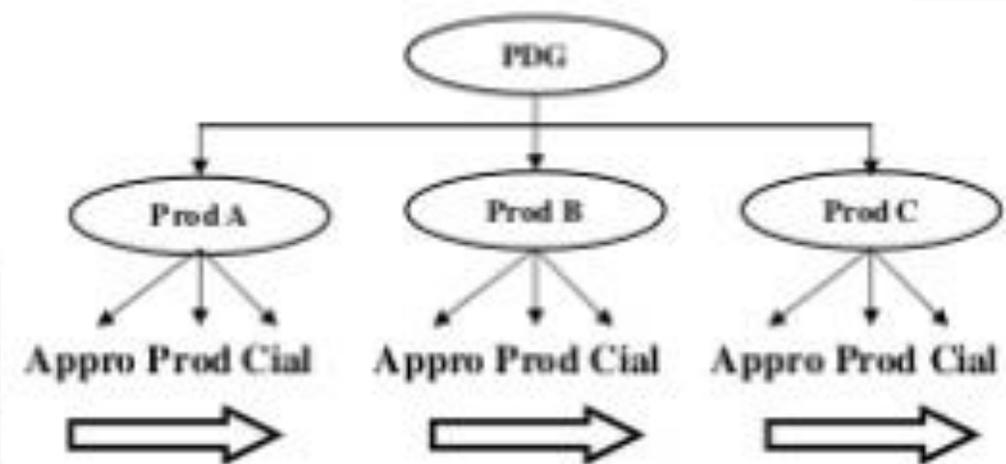
	Structure mécaniste	Structure organique
Environnement	Stable	changeant
Division du travail	Fortes spécialisation fonctionnelle : les problèmes généraux sont décomposés en sous problèmes confiés à des spécialistes	Participation des différentes composantes pour résoudre les problèmes communs ou polyvalence des opérateurs
Mode de conception du travail	Définition périodique des tâches par la hiérarchie et les experts fonctionnels	Adaptation permanente des tâches par la coopération entre opérationnels
Définition des responsabilités dans le travail	Définition précise des droits et obligations ainsi que des méthodes propres à chaque fonction et emploi	Les problèmes rencontrés ne doivent pas être ignorés ou transférés à d'autres acteurs au motif qu'ils n'entraient pas dans la responsabilité de la fonction ou de l'emploi
Mode de direction du travail	Instructions et décisions prises par les supérieurs	Transmission d'informations et de conseils
Mode contrôle du travail	Contrôle par le supérieur hiérarchique et conformité aux plans et aux procédures	Implication de tous les membres de l'organisation au delà de toute spécialisation technique
Structure d'autorité	Hiérarchie et engagements contractuels	Réseau, communauté d'intérêts
Mode de communication	Verticale souvent descendante	Latérale (entre différentes fonctions et différents niveaux)
Valeurs	Insistance sur la loyauté et l'obéissance aux supérieurs	Implications dans l'activité de l'entreprise ; croyance dans le progrès et dans le développement
Prestige et légitimité	Valorisation de l'expérience interne au détriment des connaissances externes ou plus générales	Valorisation des relations et expertises reconnues dans les milieux industriels, techniques ou commerciaux externes

Une typologie de structures fondées sur la répartition des activités



L'entreprise est perçue comme
Un flux général créateur de Valeur
Dans lequel les cadres supérieurs
Sont des Techniciens Spécialistes gérant une Fonction

**STRUCTURE
FONCTIONNELLE**



L'entreprise est perçue comme
Une succession de mini flux créateurs de Valeur
Dans lesquels les cadres supérieurs
Sont des Managers généralistes, gérant une PME

STRUCTURE DIVISIONNELLE

C. Les avantages et les limites de la structure fonctionnelle

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• mise en œuvre simple• répartition claire des rôles et des fonctions de chaque salarié• regroupement des compétences par fonctions• communication verticale ascendante et descendante facilitée	<ul style="list-style-type: none">• structure centralisée• pas ou peu de communication transversale entre les services• risque de conflits et de dilution des responsabilités en raison de la multiplicité des commandements• Peu de temps pour la réflexion stratégique• Faible capacité d'adaptation à des changements

D. Les avantages et limites de la structure divisionnelle

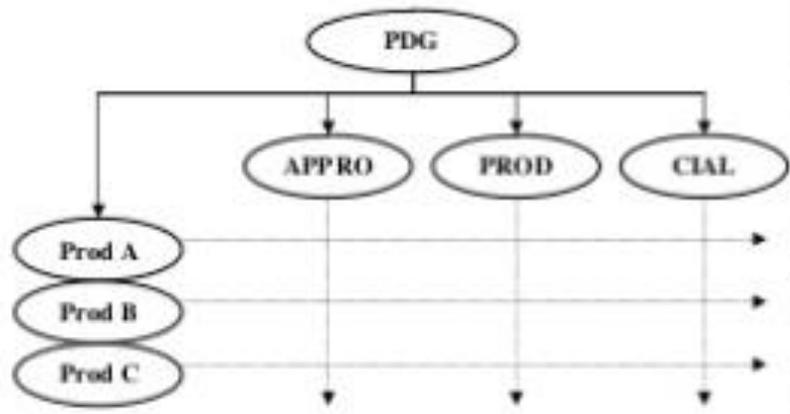
Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• autonomie de décision des divisions• culture commune du produit (de la division)• taille humaine des divisions (meilleures relations de travail)• adaptabilité de la structure et capacités d'innovations accrues• Facilite la mesure de la performance de chaque unité	<ul style="list-style-type: none">• dispersion des ressources• absence de culture globale d'entreprise• redondance des postes• absence d'économies d'échelle• répartition des moyens communs entre plusieurs divisions coûteuse et perte en expertise• Concurrence possible entre les divisions

Une typologie de structures fondées sur la répartition des activités

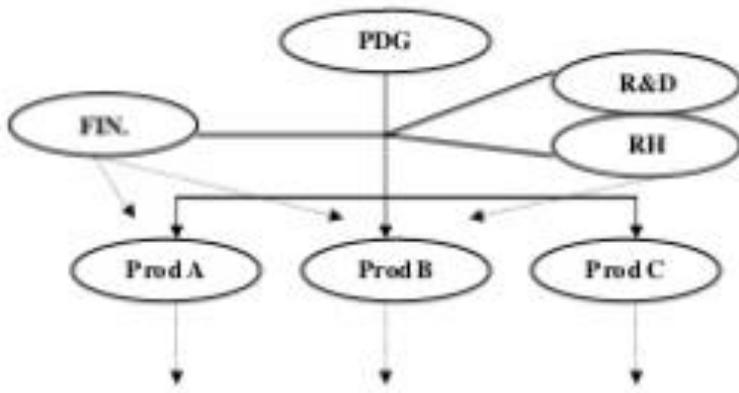
Choisir entre la performance de la première et la souplesse de la seconde des structures fondamentales
Poussent à les mélanger pour réunir les avantages des deux, dans :

Les Structures Composites

Superposer les deux structures de base donne
Une STRUCTURE MATRICIELLE



Juxtaposer les deux structures de base donne
Une STRUCTURE STAFF&LINE



Ces deux structures composites sont théoriquement parfaites,
car elles permettent de conjuguer la flexibilité des divisions et la performance des fonctions

Mais

La structure matricielle pose le problème
De la « Bipolarisation de l'autorité », et donc
Du Consensus Managérial

La structure Staff & Line pose le problème
De la cohabitation opérationnelle entre
les services Staff et les services Line 47

D. Les avantages et les limites de la structure matricielle

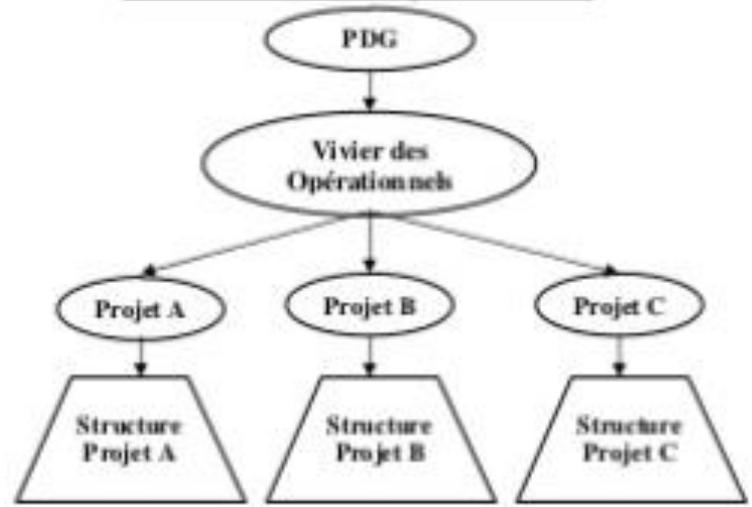
Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• Chaque membre des divisions bénéficie des compétences de deux responsables.• La prise de décision est décentralisée laissant plus d'initiative aux équipes de projet.• Forte communication transversale et information partagée• Elle favorise l'innovation, la créativité et l'esprit d'initiative.• Elle est bien adaptée à un environnement turbulent et complexe.	<ul style="list-style-type: none">• Double dépendance des subordonnés (dualité du commandement)• Lourdeur et possible lenteur de la prise de décision• Communication difficile entre les axes• Intervention d'une même personne sur plusieurs projets• Engendre stress et conflits

Voir video Frédéric Fréry, Organisations matricielles : diluer les responsabilités en les partageant : <https://youtu.be/fuN-Z6ncrs>

Une typologie de structures fondées sur la répartition des activités

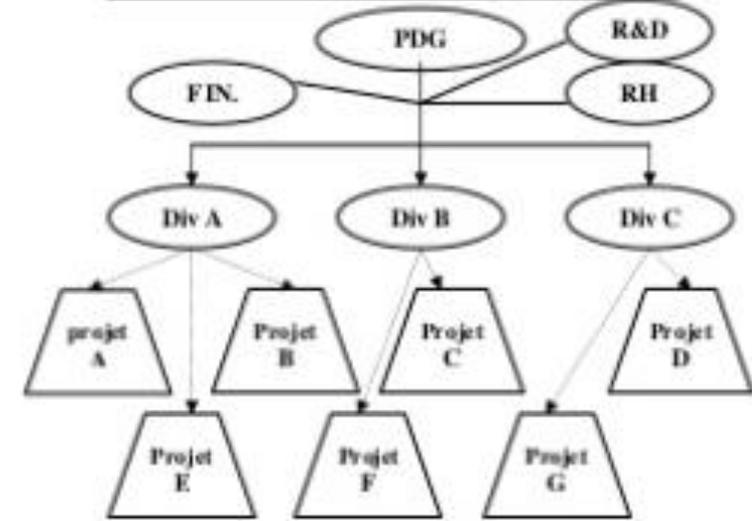
Les Structures Variables

Certaines entreprises, de par la nature de leur activité
 Doivent adopter
 Des structures variables par nécessité,
Des STRUCTURES par PROJET



La structure projet est très performante,
 De par la flexibilité qu'elle permet
 Dans l'allocation des Ressources et des Compétences
 Sous contrainte de
 Management des Chefs de Projets

D'autres entreprises, devant la performance
 Des structures par projet, ont décidé
 D'adopter des structures variables par choix,
Des STRUCTURES ADHOCRATIQUES



La structure adhocratique est une structure stable
 A l'intérieur de laquelle on aura généralisé
 Les groupes de projet
 Le problème est l'implication des managers dans leur
 Double casquette « stable » / « projets »

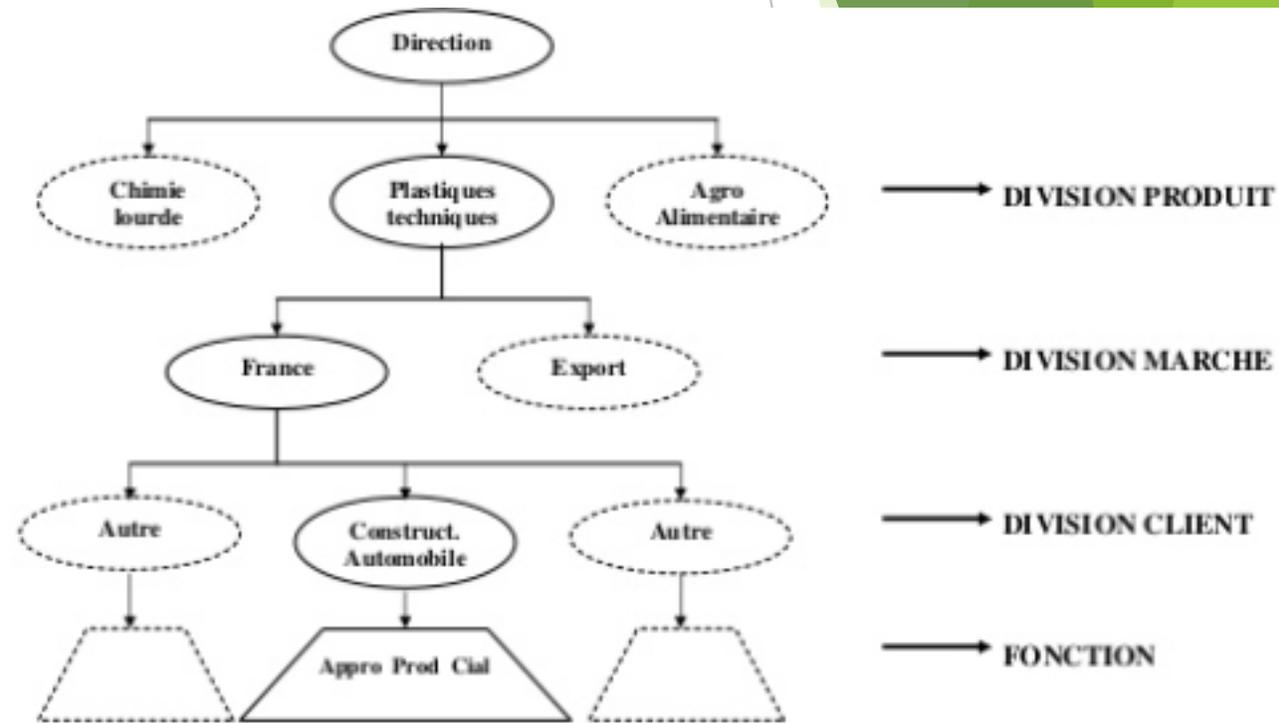
Le choix entre les structures

► Selon Chandler, le choix s'opère en fonction du degré d'agitation ou de cohérence, d'incertitude de l'environnement

- A environnement instable : on privilégie des cadres dirigeants à large ouverture d'angle sur sur l'environnement
- A environnement stable, on choisira des cadres spécialistes axés sur la performance fonctionnelle

► Toute décision collective relève d'un jeu de pouvoir pouvoir / de négociation

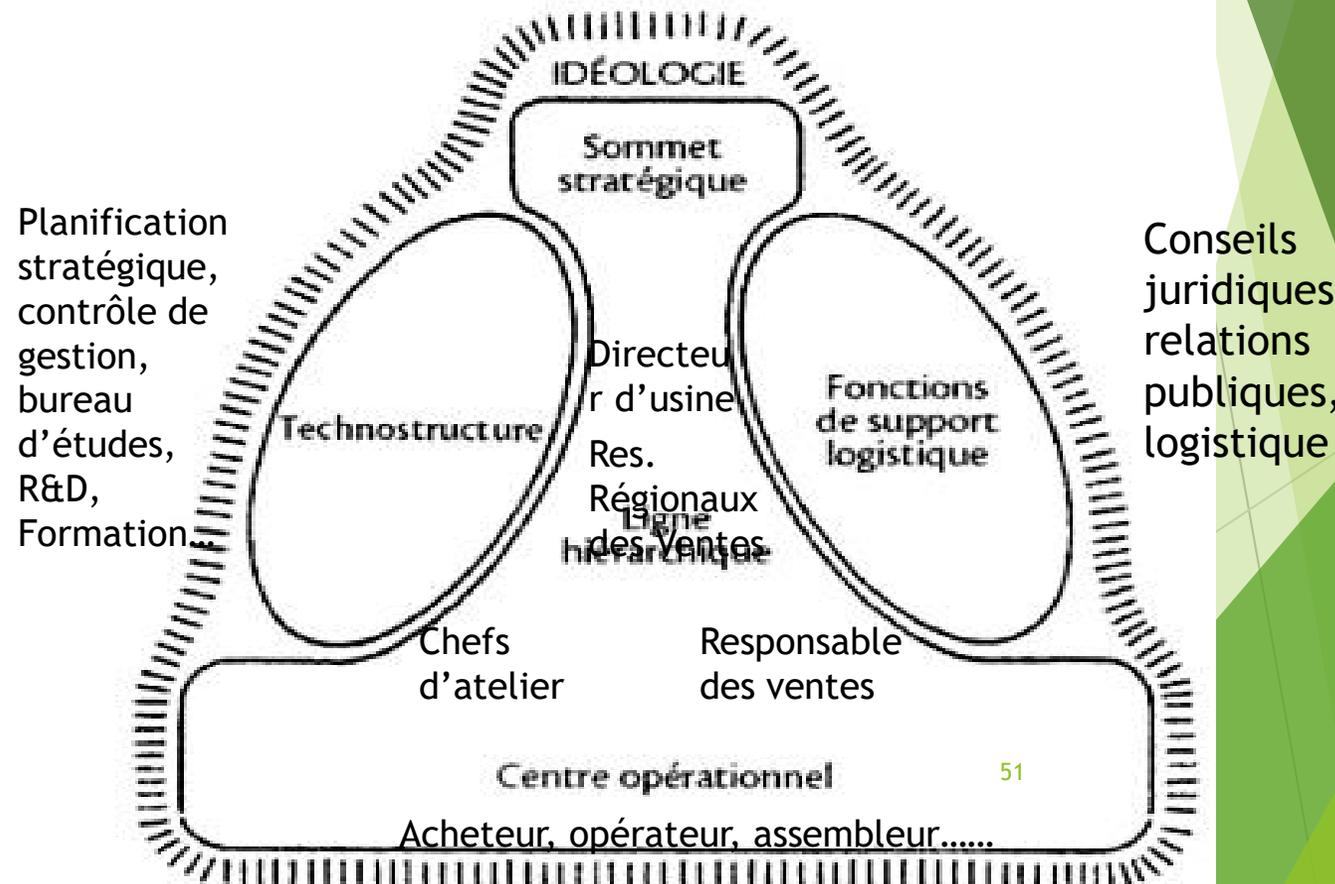
► Or, les responsables fonctionnels n'ont pas le même pouvoir ou la même influence selon leur place dans la structure compte tenu de la perception de leur propre environnement



Une typologie de structures fondées sur la répartition du pouvoir

- Selon Mintzberg, la structure est soumise à un certain nombre de forces antagonistes qui la déforment sous la pression des différents groupes.

La structure est une représentation du jeu et du poids de l'une ou l'autre des cinq composante.



Opérateurs,
acheteurs,
vendeurs...

B. Les configurations structurelles de Mintzberg (1982) : la définition de la structure

- ▶ Les managers doivent définir la microstructure de l'organisation (les postes de travail), le design de l'organigramme (mode de départementalisation et dimensionnement des départements)
- ▶ Les mécanismes de liaison entre les services : groupe de travail, structure matricielle, projet, système d'information
- ▶ Systèmes de gestion pour formaliser la prévision et le contrôle des activités
- ▶ Systèmes de décision (centralisation, décentralisation, spécialisé ou transversal)

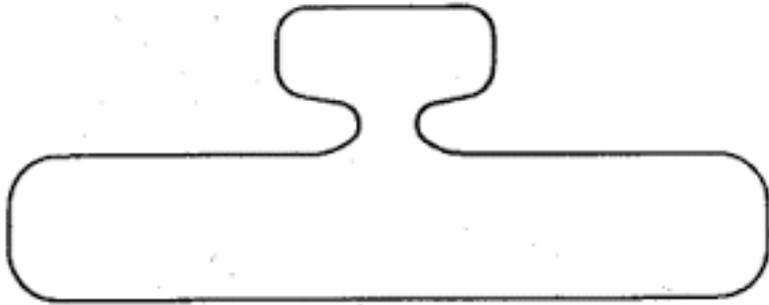
B. Les configurations structurelles de Mintzberg (1982) : les facteurs de contingence

- ▶ Tout système organisationnel est contextualisé
 - ▶ Influence de la technologie productive
 - ▶ Influence de l'environnement de l'activité
 - ▶ Influence de l'âge et de la taille de l'organisation

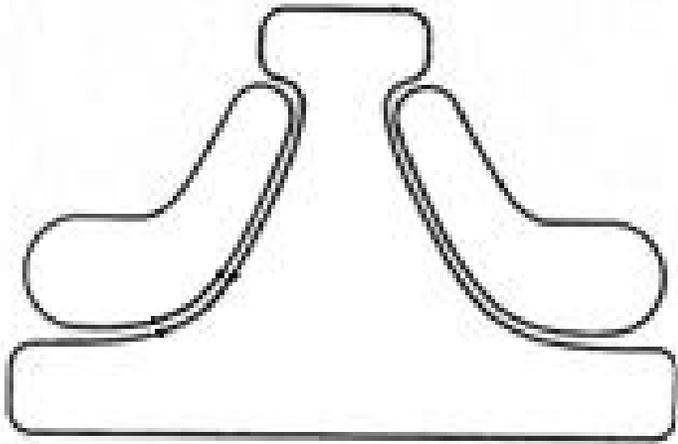
B. Les configurations structurelles de Mintzberg (1982) : les acteurs et les systèmes d'influence

- ▶ Influence des acteurs externes : actionnaires, clients, fournisseurs, organismes de contrôle, groupes de pression....
- ▶ Influence des acteurs internes : responsables stratégiques, responsables opérationnels, les analystes de la technostructure, les soutiens logistiques.
- ▶ Formation de coalitions plus ou moins puissantes et définition de modes différents de contrôle : contrôle personnel par les dirigeants, contrôle bureaucratique à base de procédures et/ou de normes de performance, contrôle par les qualifications et statuts professionnels, contrôle par l'idéologie

B. Les configurations types de Mintzberg (1982)

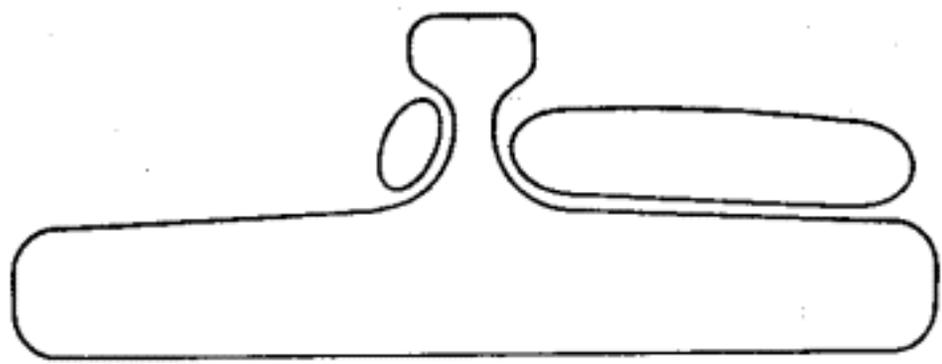


L'organisation entrepreneuriale (ou simple)

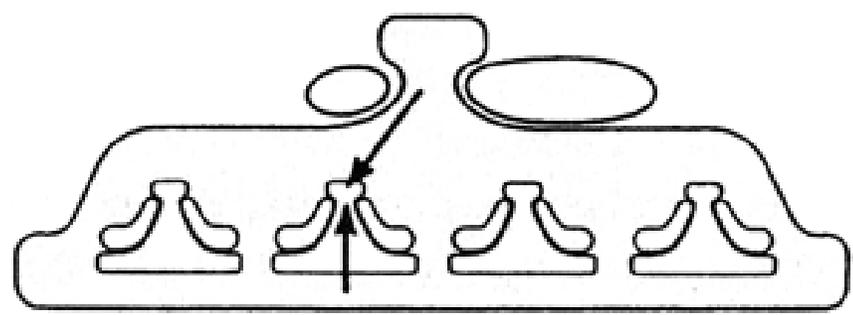


L'organisation mécaniste ou bureaucratique

B. Les configurations types de Mintzberg (1982)



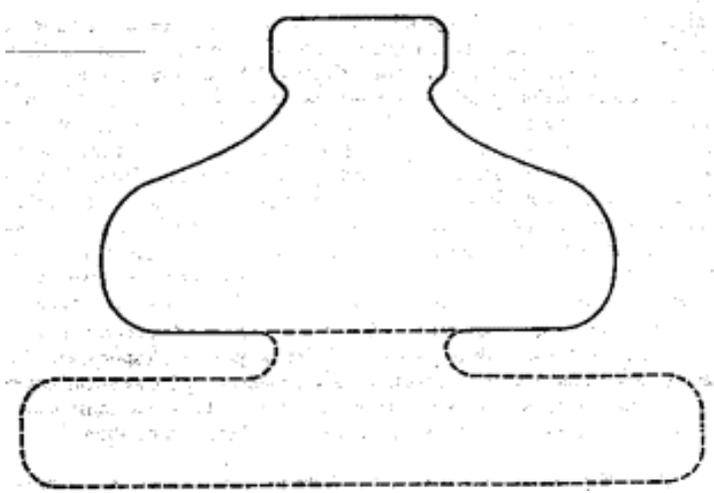
L'organisation professionnelle



L'organisation divisionnelle

B. Les configurations types de Mintzberg (1982)

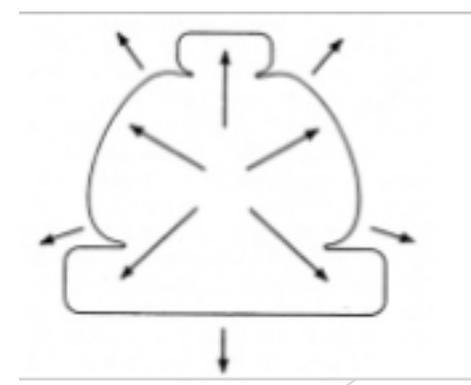
L'organisation adhocratique (ou innovatrice)



L'organisation missionnaire



L'organisation politisée



Les configurations organisationnelles de Mintzberg (1982)

Configurations de Mintzberg

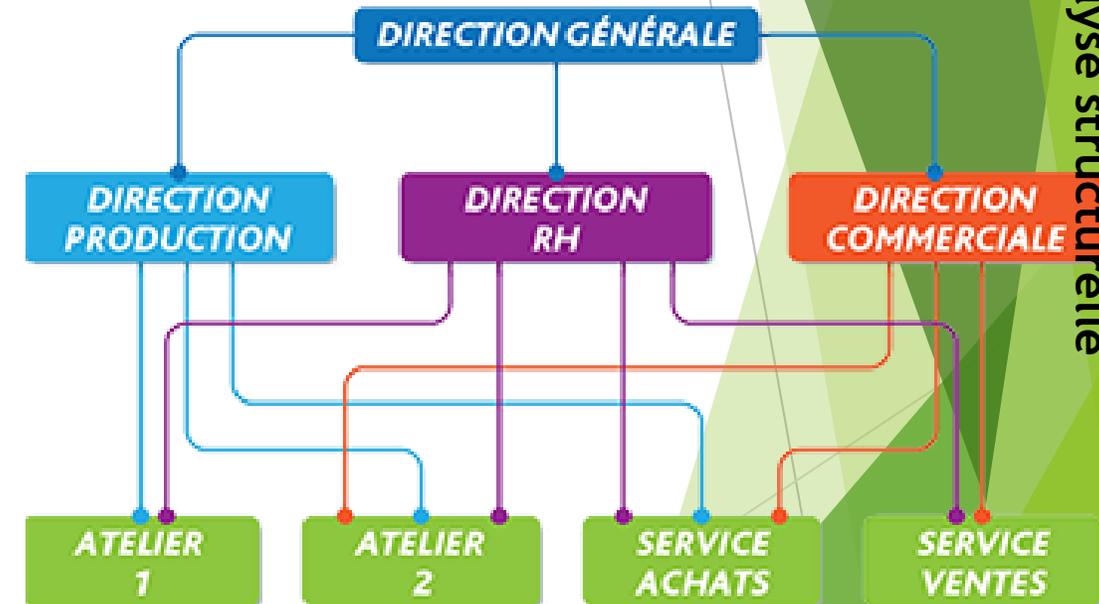
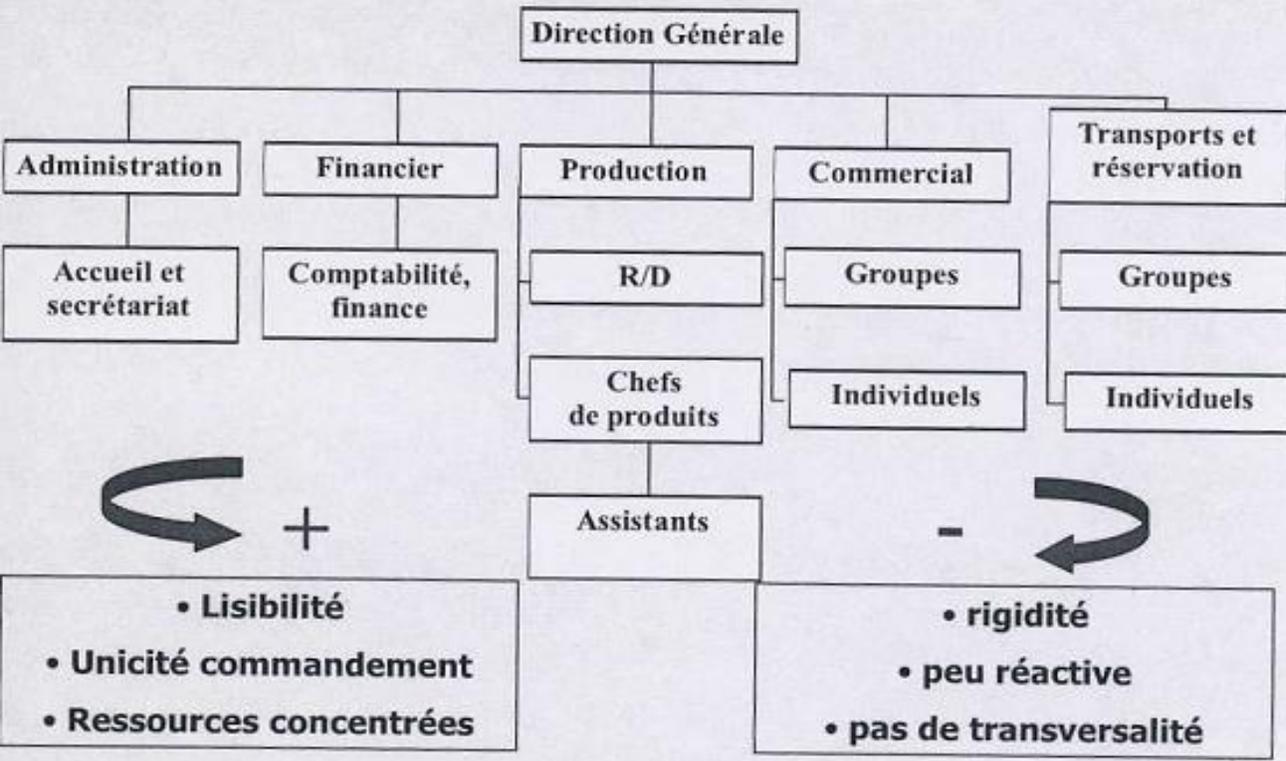


5 types de configurations	Fondées sur 5 types de coordination dominants	Qui désignent 5 parties clés de l'organisation	Et permettent plus ou moins la centralisation
Structure simple (PME en rateau)	Supervision directe	Sommet stratégique	Centralisation complète
Bureaucratie mécaniste (Administration)	Standardisation des procédés	La technostructure des « fonctionnels » qui définissent les normes (Plan, ordonnancement, méthode..)	Peu de décentralisation (elle n'est pas nécessaire)
Bureaucratie professionnelle (hôpital, université)	Standardisation des qualifications	Les opérationnels sont les experts (« classement » → « cas » → procédés de travail)	Décentralisation forte « boîtes noires »
Structure divisionnelle (GM, Dupont) <i>Corporate governance</i>	Standardisation des résultats	L'encadrement (la ligne hiérarchique)	Décentralisation verticale encadrée « déconcentration »
Adhocratie (conseil pub, NASA, génie civil)	Ajustement mutuel	Les fonctionnels de support logistique (DRH, RD..)	Décentralisation par projets

[Structure et dynamique des organisations – Mintzberg et l'hôpital](#)

C. La structure fonctionnelle

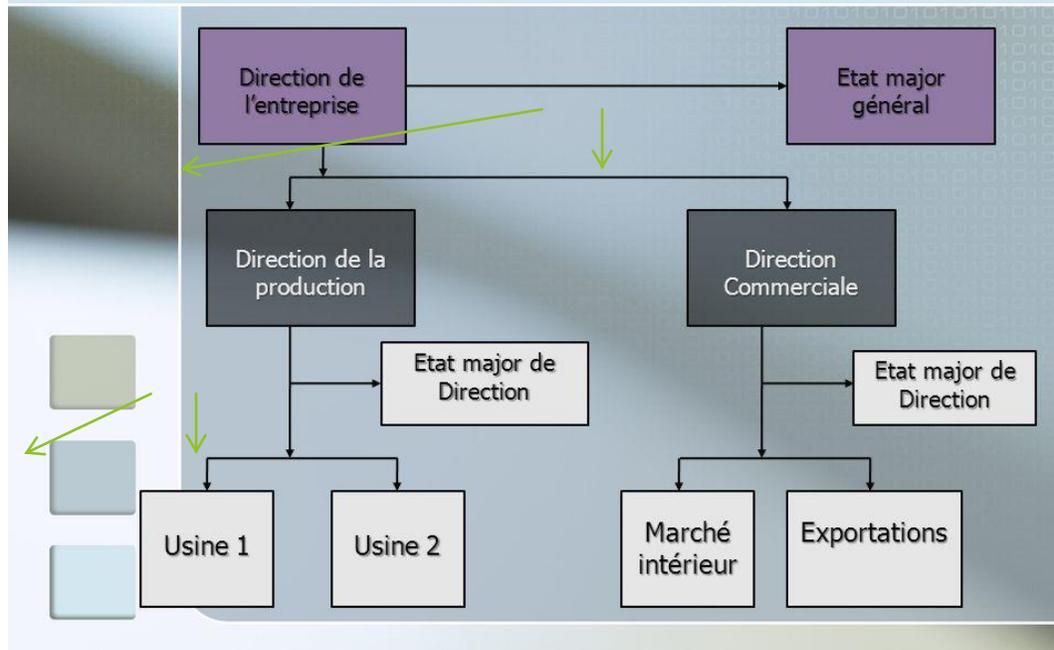
• La structure fonctionnelle (exemple d'un Tour-Opérateur)



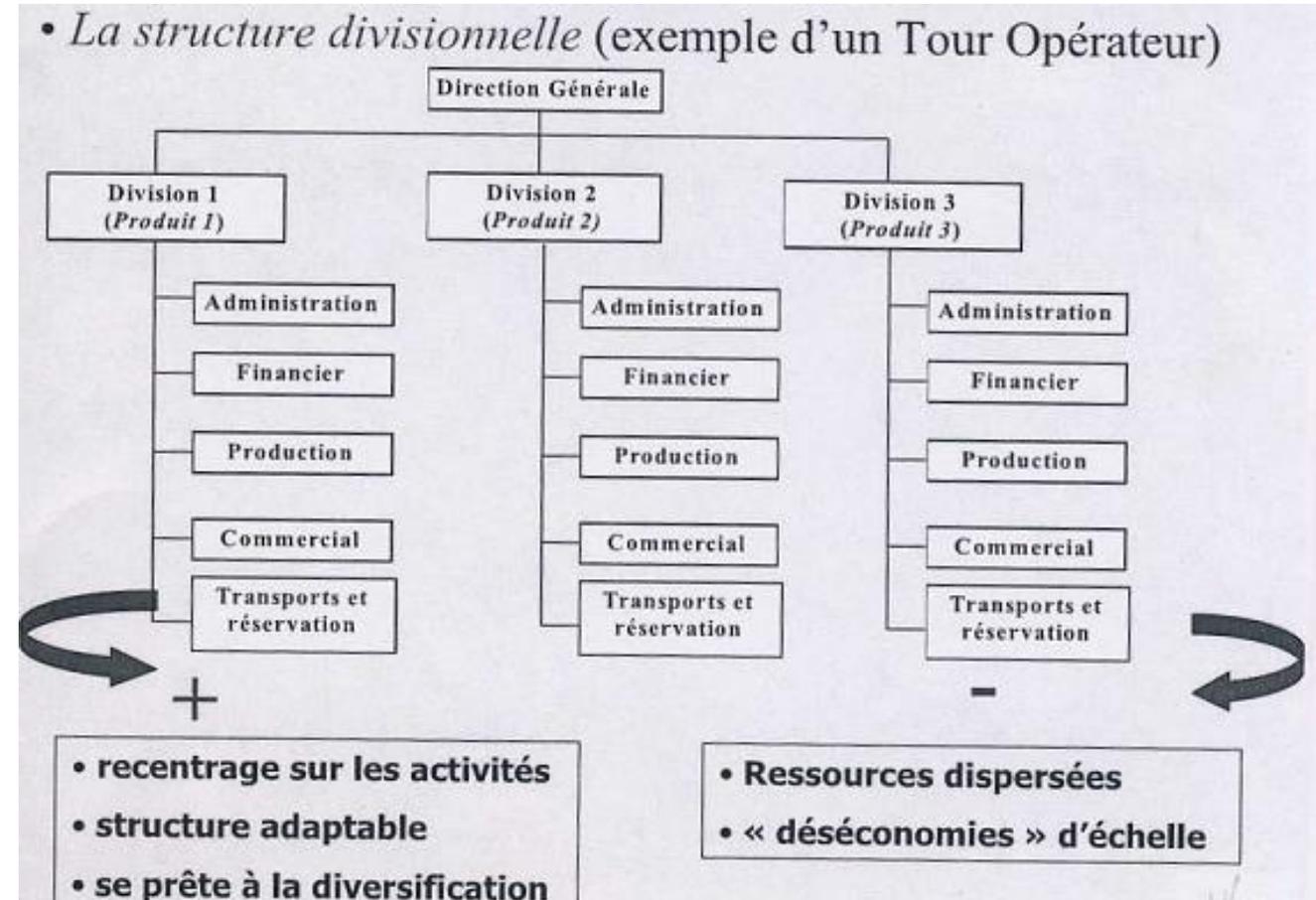
➤ **Les limites des modes de coordination classique**

- Coordination par la hiérarchie : relations verticales descendantes et ascendantes
- Risques de déformation et de rétentions de l'information, centralisation du pouvoir de décision

Structure hiérarchico-fonctionnelle
(staff and line)



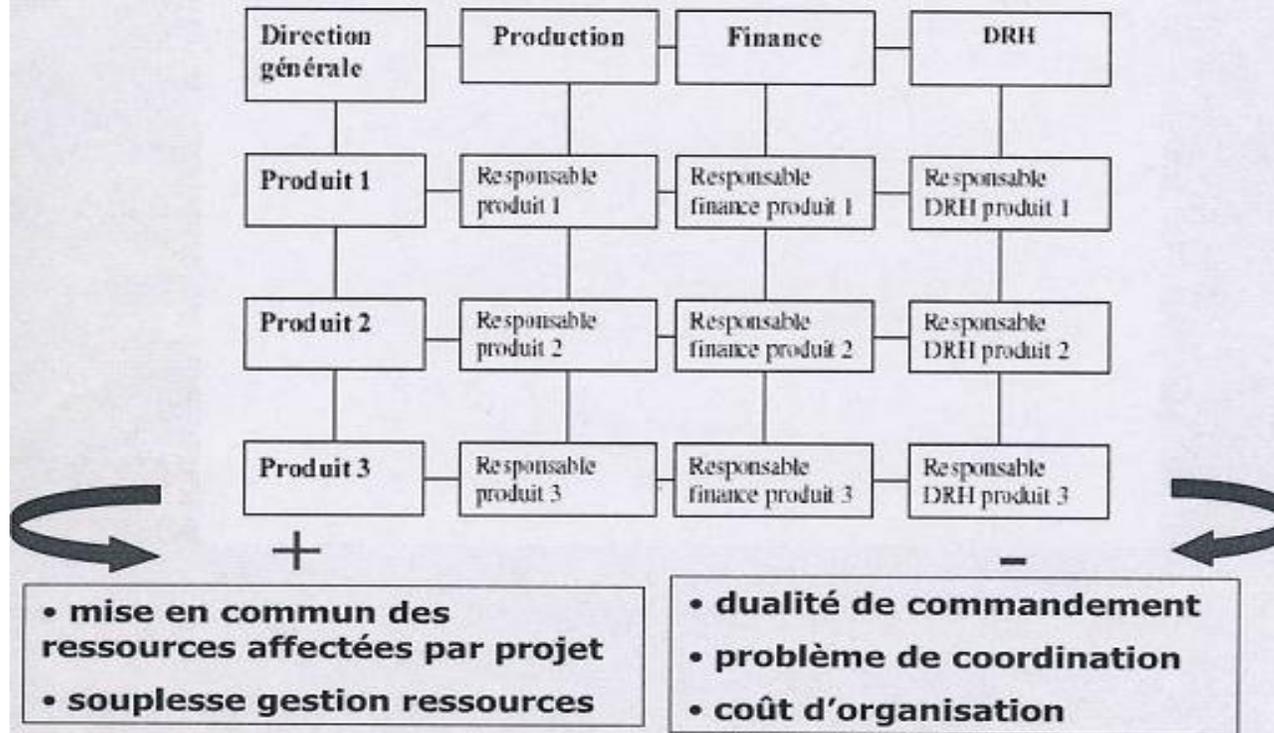
D. La structure divisionnelle



Voir video <https://youtu.be/PQUQ1Kh16WQ>

E. La structure matricielle

• *La structure matricielle (exemple d'un Tour Opérateur)*

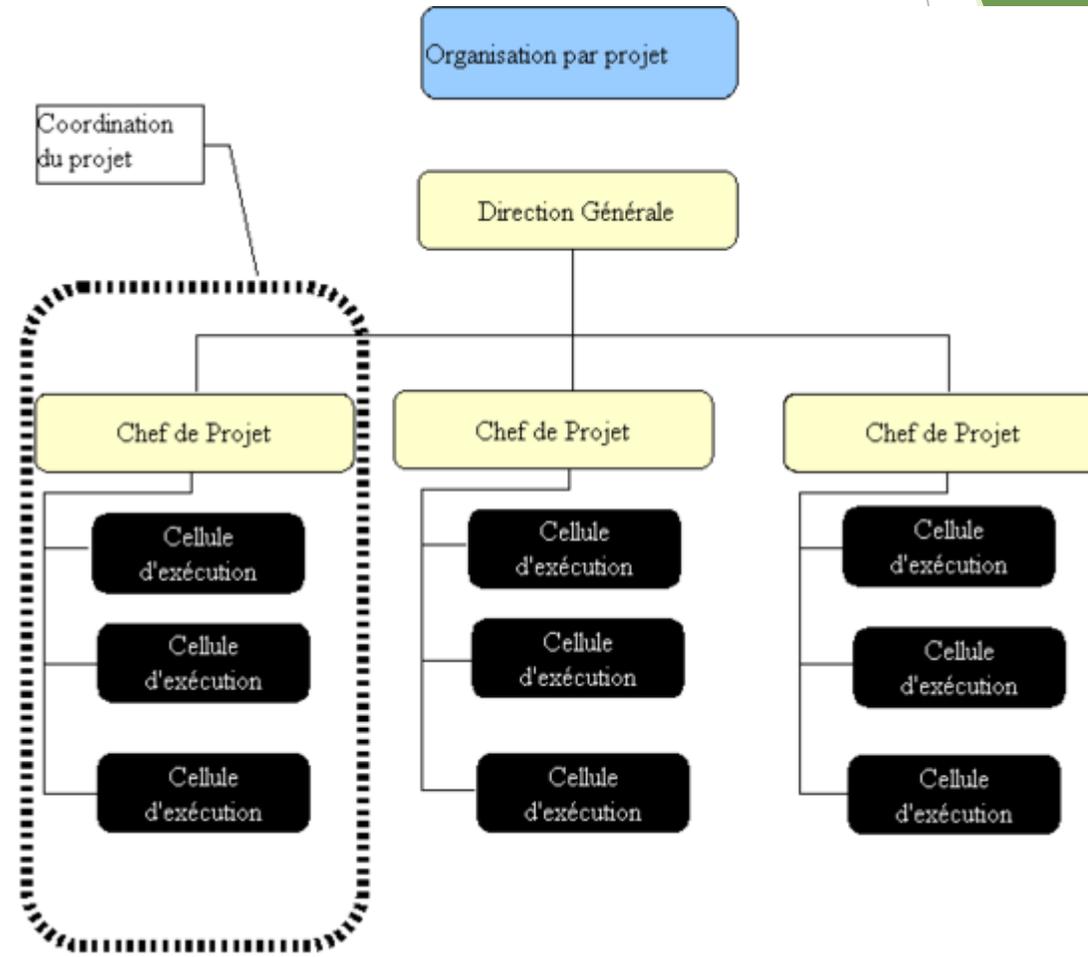


E. La structure par projet

Un projet correspond à un sous-système de management **temporaire** qui s'appuie sur un processus planifié allant de la définition des objectifs du projet à son évaluation en termes de qualité, coûts et délais.

Les employés sont en permanence affectés aux projets

Manager : facilitateur, coordonnateur, mise à disposition des ressources



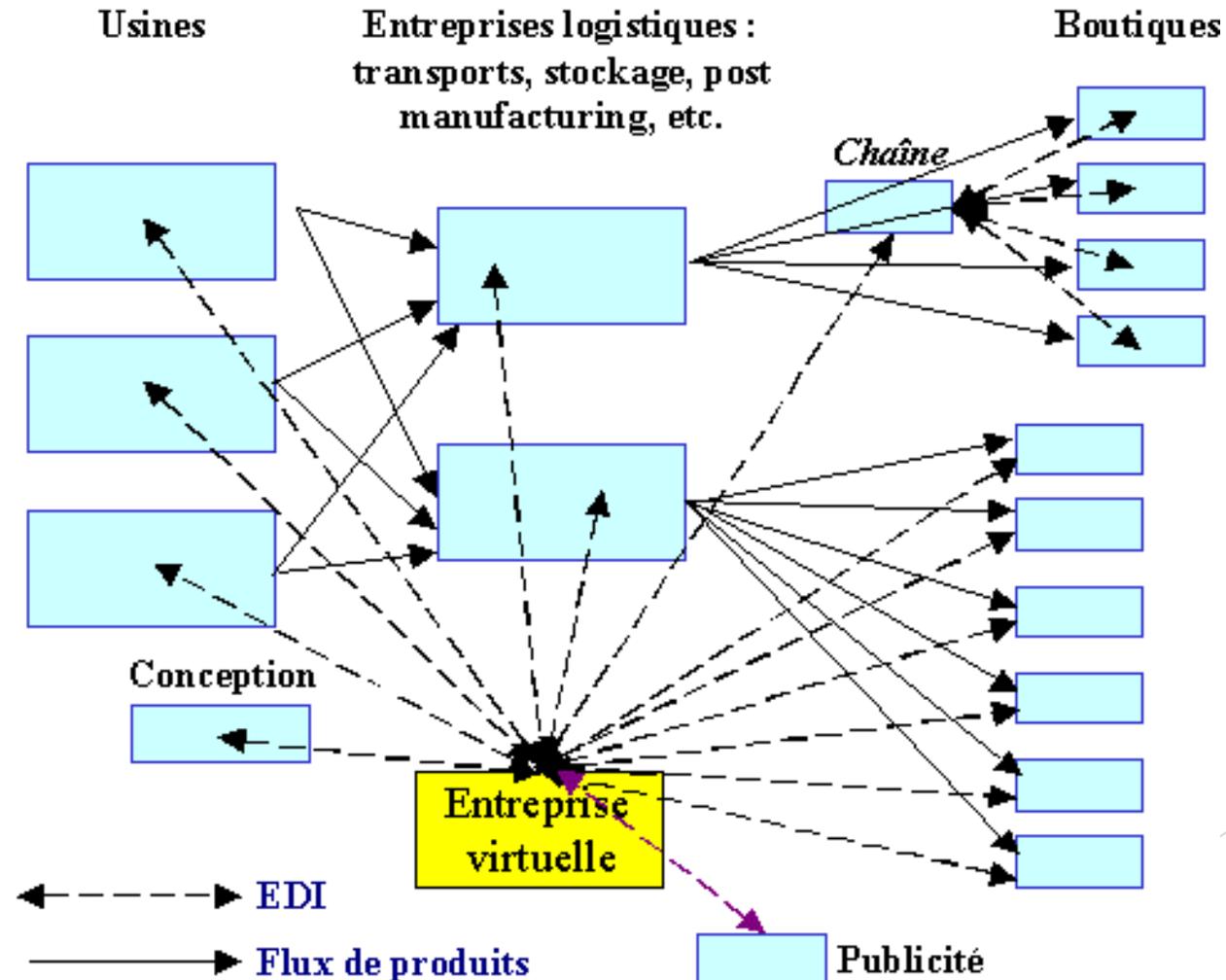
F. Les formes structurelles contemporaines

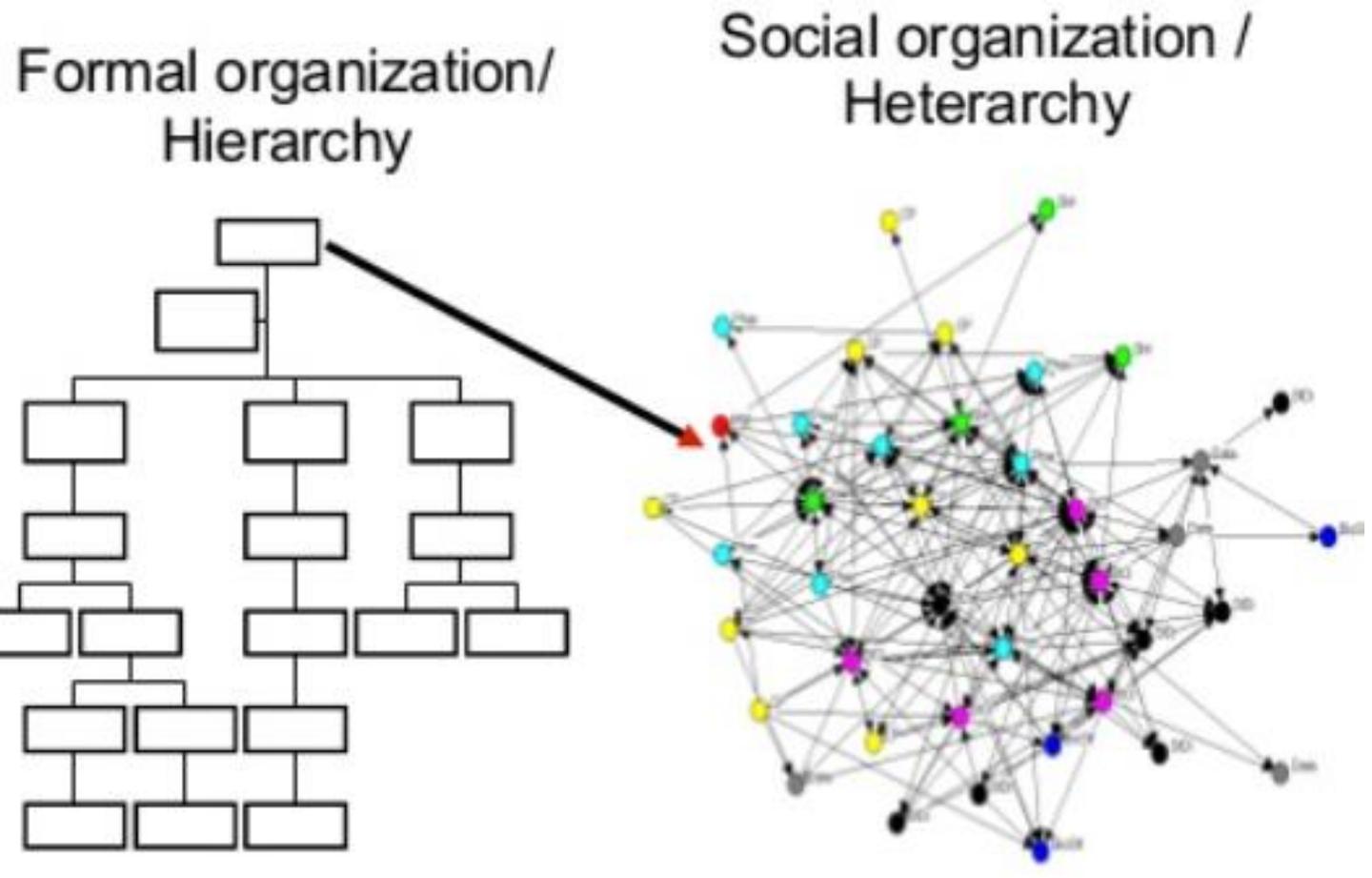
➤ L'organisation virtuelle

Organisation composée d'un petit noyau de collaborateurs permanents complété par des experts externes qui sont recrutés temporairement en fonction des projets en cours

- Elimination de frontières internes (horizontales liées à la spécialisation du travail et verticale liée aux niveaux hiérarchiques)
- Elimination de frontières externes (entre l'organisation et ses clients, ses fournisseurs et autres parties prenantes)

Création d'entreprises virtuelles





SOURCE: http://fr.slideshare.net/eteigland/building-the-networked-innovative-organization?from_search=14

L'évolution des formes structurelles

► Evolution des structures

	Entreprise traditionnelle	Nouvelles formes organisationnelles
Division du travail	Intervention successive dans le processus de production	Intervention concurrente
Coordination	Supervision directe	Ajustement mutuel
Formalisation	Forte	Faible / Forte
Centralisation	Forte	Faible