



# Structure organisationnelle

Catherine VOYNNET FOURBOUL



# Bibliographie

- Mintzberg H., *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, 1979
- Desreumaux A., *Structures d'entreprise*, Vuibert, 1992
- Morgan G., *Images de l'organisation*, Les Presses de l'Université Laval, 1989
- Chandler A., *Stratégies et structures de l'entreprise*, Ed. Organisation, 1989

# 1- DÉFINITION

# Processus organisationnels clés

- Différenciation
  - division du travail dans une organisation



- Intégration
  - coordination des différentes parties d'une organisation



|          | Division du travail                                                        | Coordination                                                               |
|----------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Formel   | Définition des postes, organigrammes, procédures                           | Procédures, circuit de communication, réunions, comités, hiérarchie        |
| Informel | Interactions quotidiennes, compétences, appartenance culturelle, affinités | Interactions quotidiennes, compétences, appartenance culturelle, affinités |

# Sept dimensions structurelles

- Formalisation

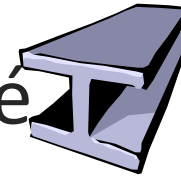


- Spécialisation



- Standardisation

- Hiérarchie de l'autorité

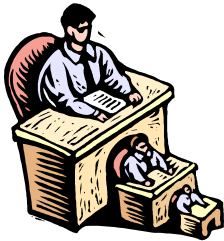


- Complexité

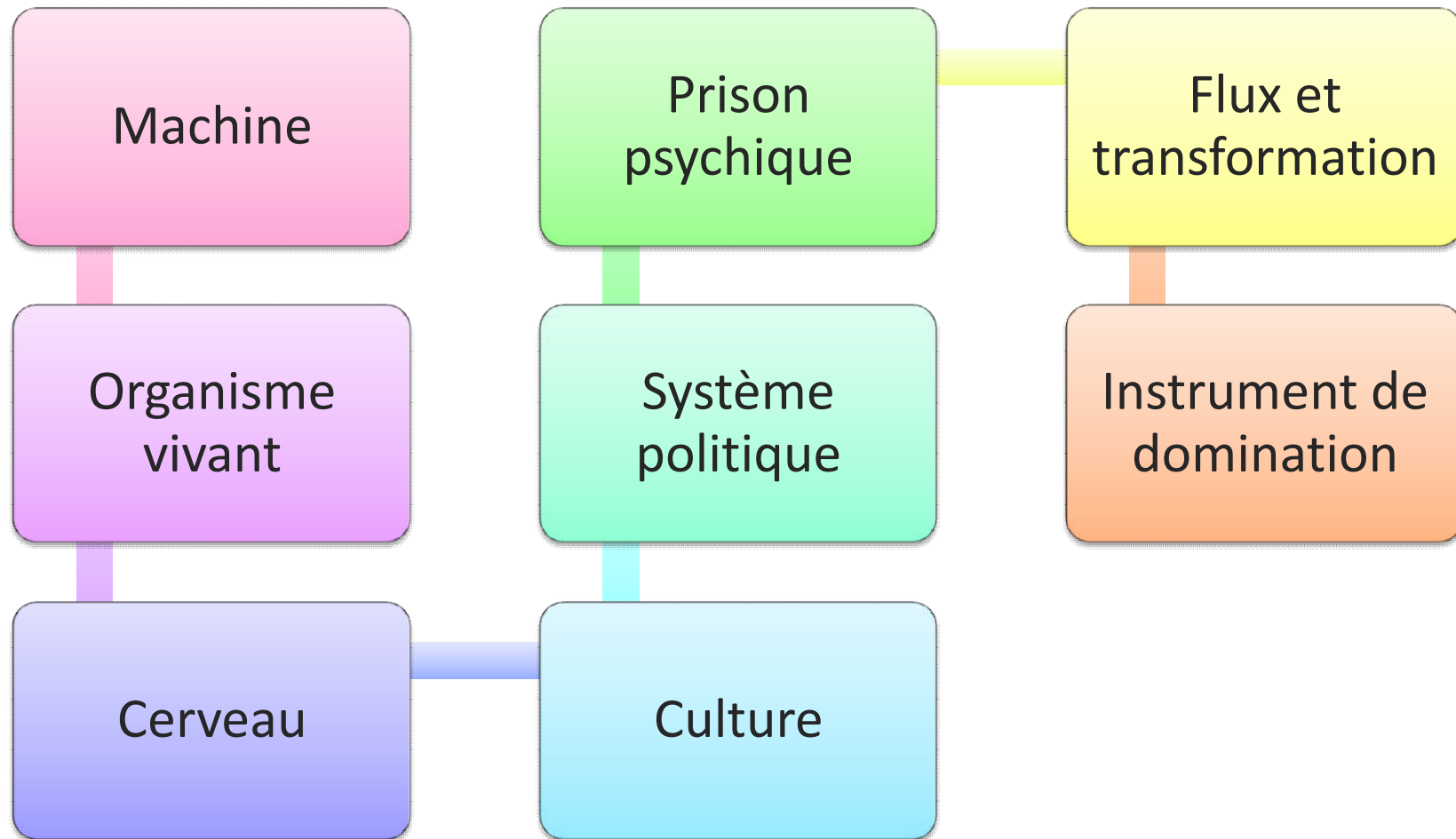
- Centralisation



- Professionnalisation

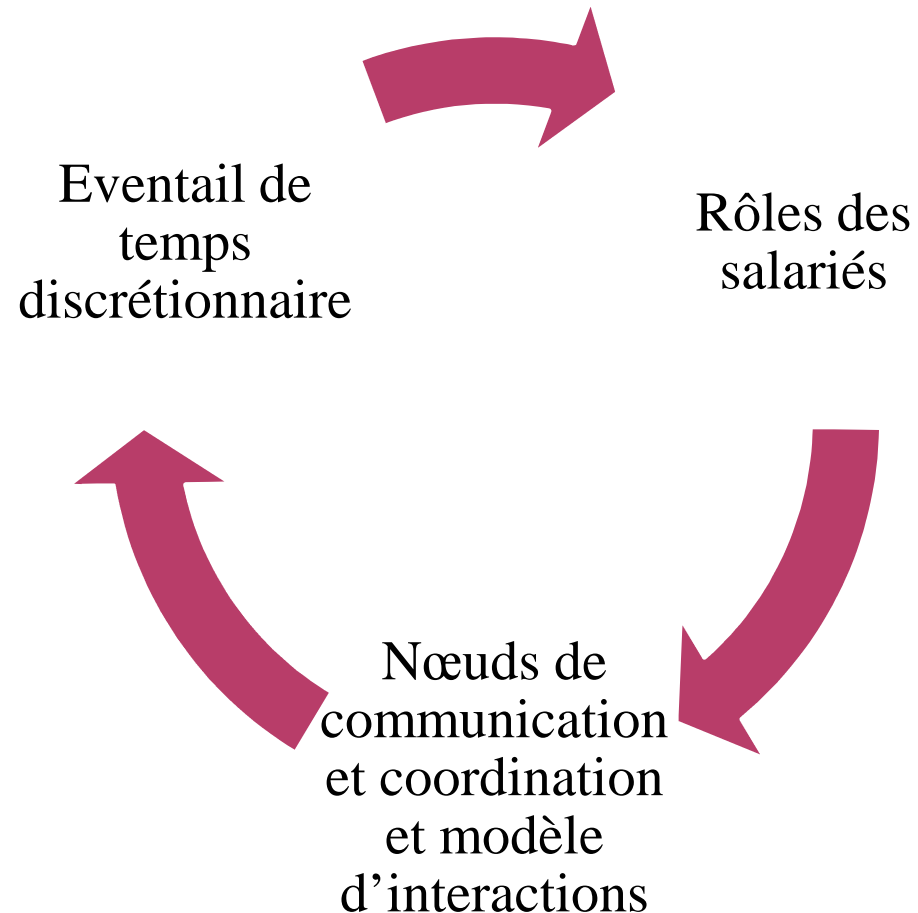


# Métaphores et images



Morgan G. (1986) Images de l'organisation

# Les bases du regroupement des personnes dans la structure



## **2- MODÉLISATION DE MINTZBERG**



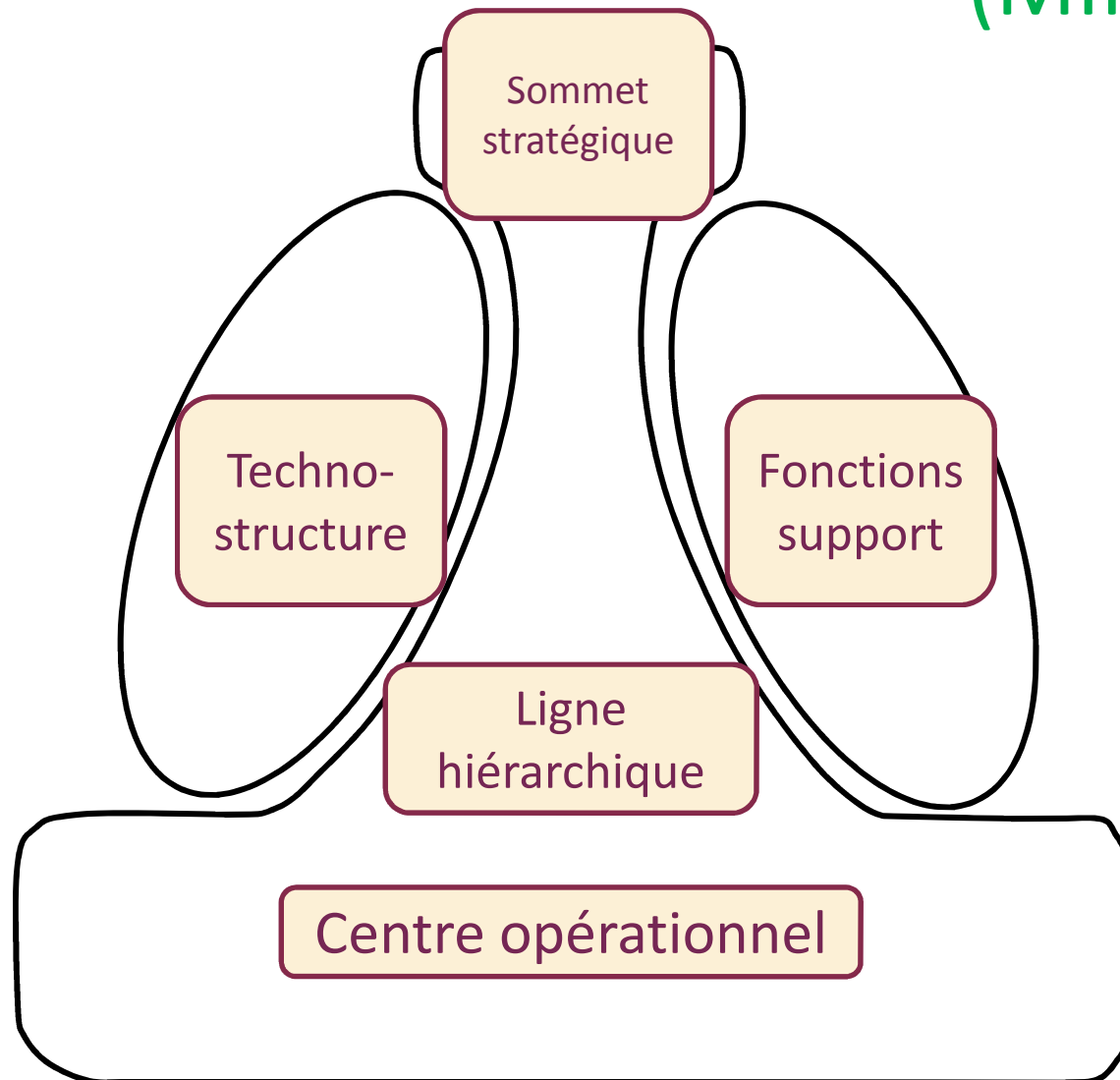
# Rôles des salariés (Mintzberg)

- Centre Opérationnel
- sommet stratégique
- ligne hiérarchique
- Techno-structure
- Personnel de support
- Idéologie

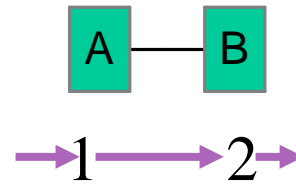
# Les 5 parties de base de l'organisation (MINTZBERG)

## Idéologie

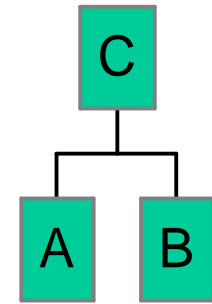
*"Organisation values et core beliefs that glue the other roles together"*



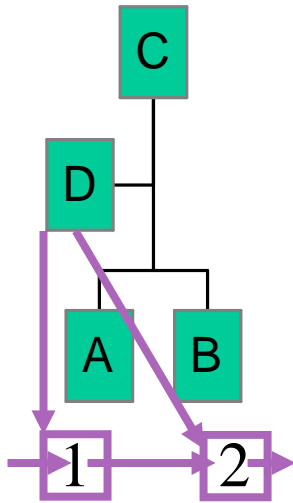
# Structure par coordination (Mintzberg)



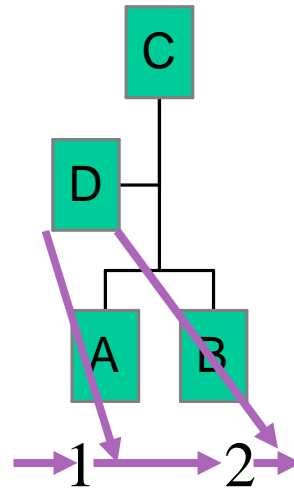
*l'ajustement mutuel*



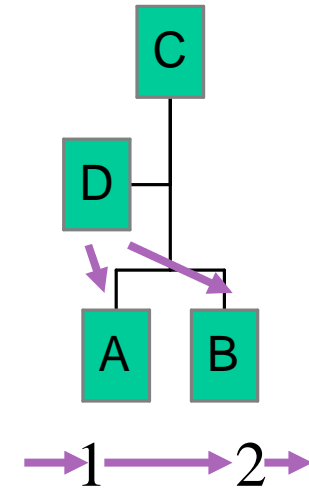
*supervision directe*



*standardisation des procédés*



*standardisation des résultats*



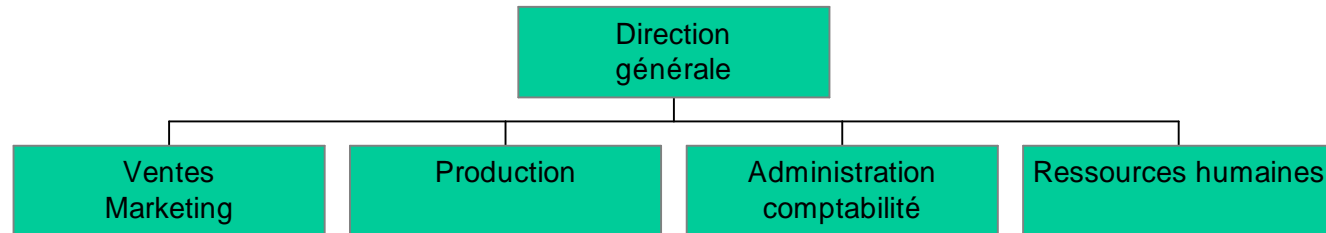
*standardisation des qualifications*

# Configuration et mécanisme de coordination

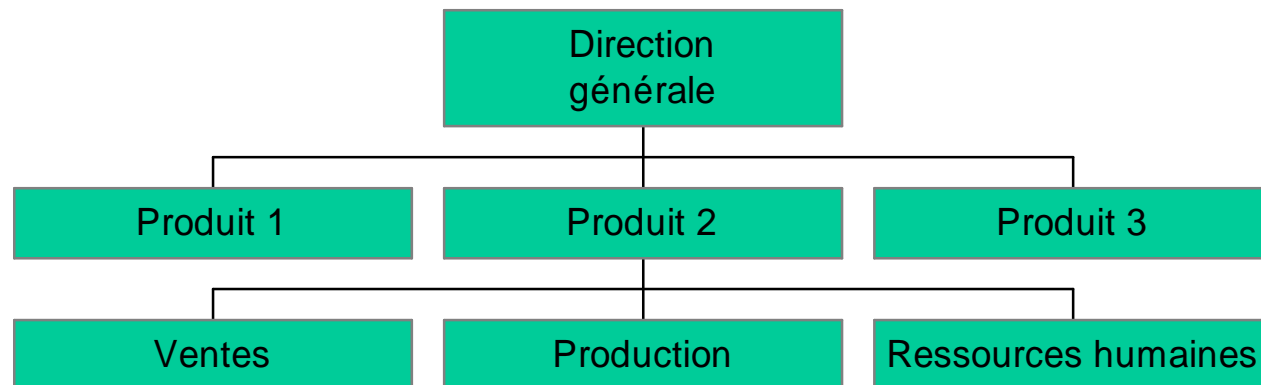
| Configuration structurelle   | Coordination                            | Partie clé          |
|------------------------------|-----------------------------------------|---------------------|
| Structure simple             | Supervision directe                     | Sommet stratégique  |
| Bureaucratie mécaniste       | Standardisation des procédés de travail | Technostructure     |
| Bureaucratie professionnelle | Standardisation des qualifications      | Centre opérationnel |
| Forme divisionnalisée        | Standardisation des produits            | Ligne hiérarchique  |
| Adhocratie                   | Ajustement mutuel                       | Support logistique  |

## **3- QUELQUES STRUCTURES**

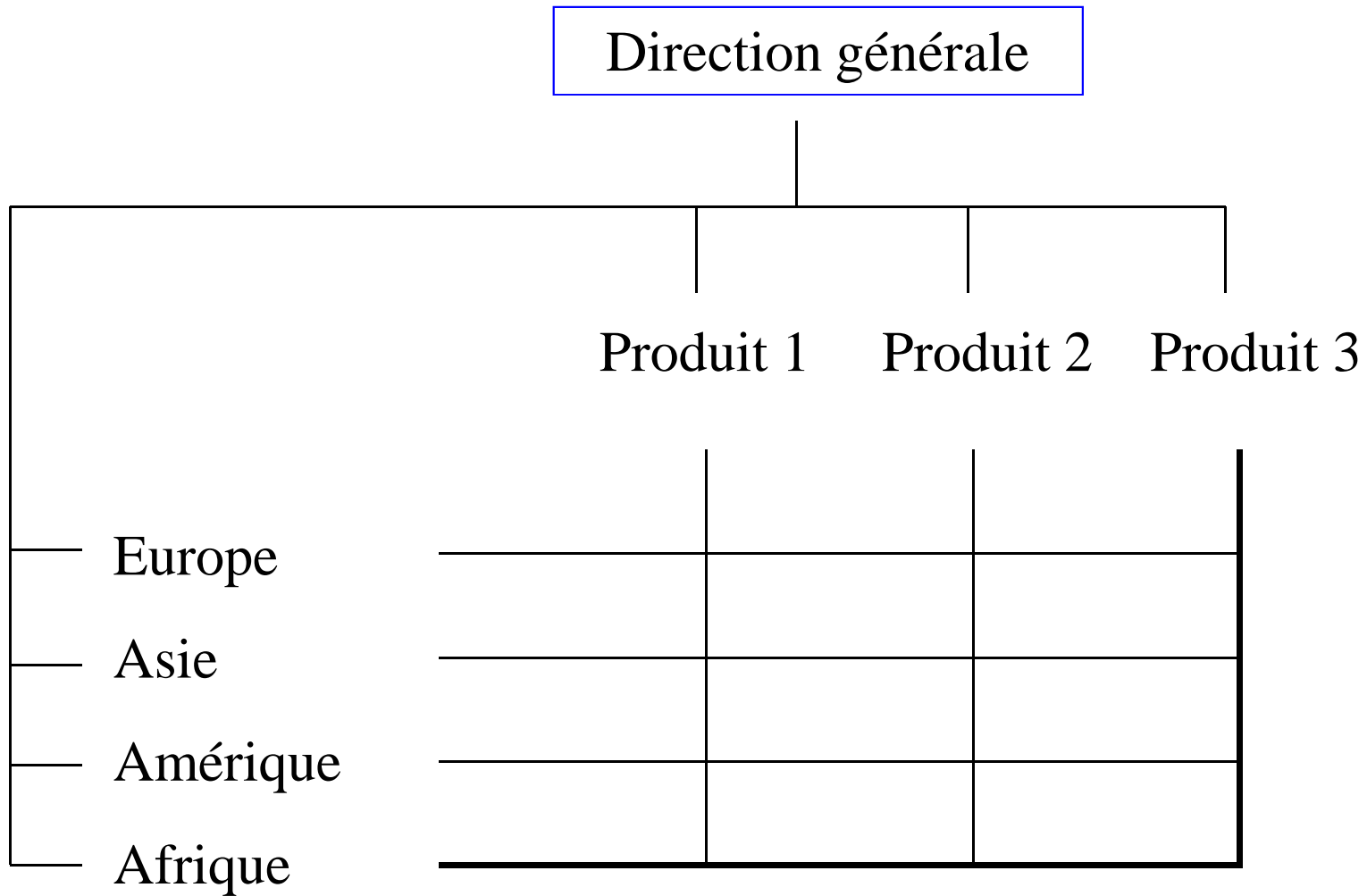
# Structure fonctionnelle



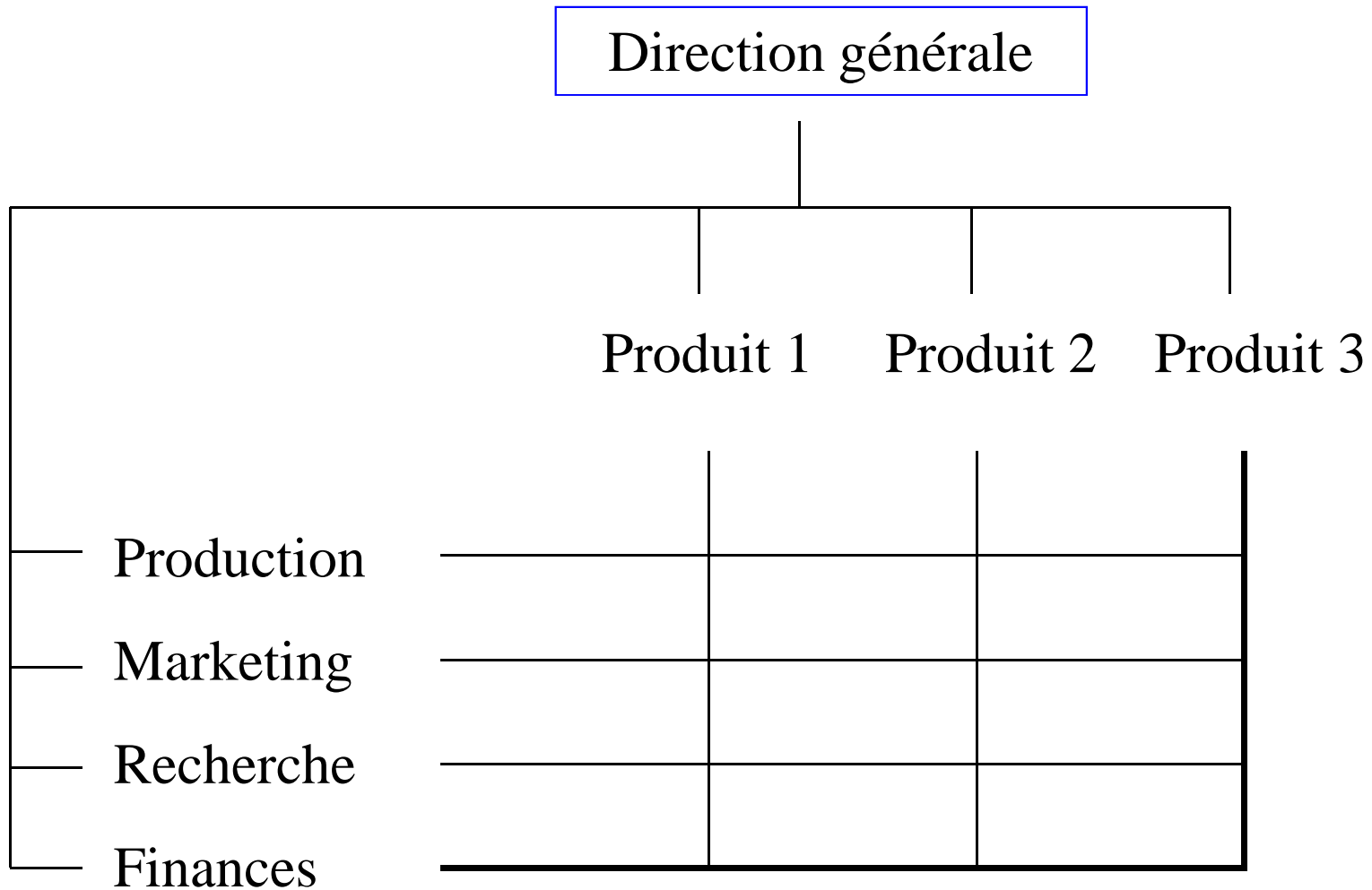
# Structure produit / divisionnelle



# Structure matricielle (1)

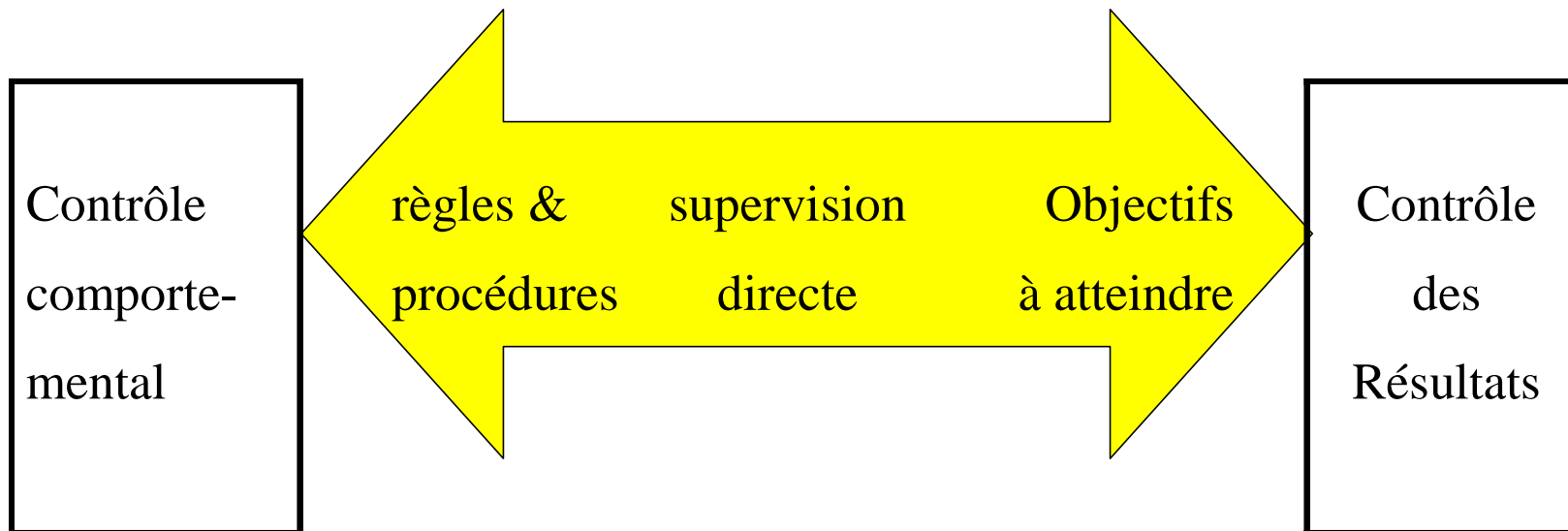


# Structure matricielle (2)





# Continuum de deux types de Contrôle



# Structure fonctionnelle

## Force

- structure la moins complexe
- Economies d'échelle avec les services fonctionnels
- adaptée aux PME
- responsabilité clairement établie en cas d'échec

## Faiblesses

- peu réactif aux changements environnementaux
- surcharge de la décision au plus haut niveau de la hiérarchie
- faible innovation
- ne convient pas à la flexibilité
- forte bureaucratie
- Loyauté professionnelle plutôt qu'orientation client
- niveau de conflit élevé

# Structure produit ou divisionnelle

## Forces

- adaptée aux changements rapides de l'environnement
- plus forte satisfaction du client
- coordination des fonctions
- permet l'adaptation des produits
- encourage les nouveaux produits
- adapté aux vastes organisations à plusieurs produits
- encourage l'autonomie, la décentralisation de la décision

## Faiblesses

- duplication des ressources parmi les divisions
- pas d'économies d'échelle
- peu de coordination marketing entre lignes produit
- difficulté d'intégration entre les produits, variété exagérée
- loyauté à la division plutôt qu'à l'entreprise

# Structure matricielle

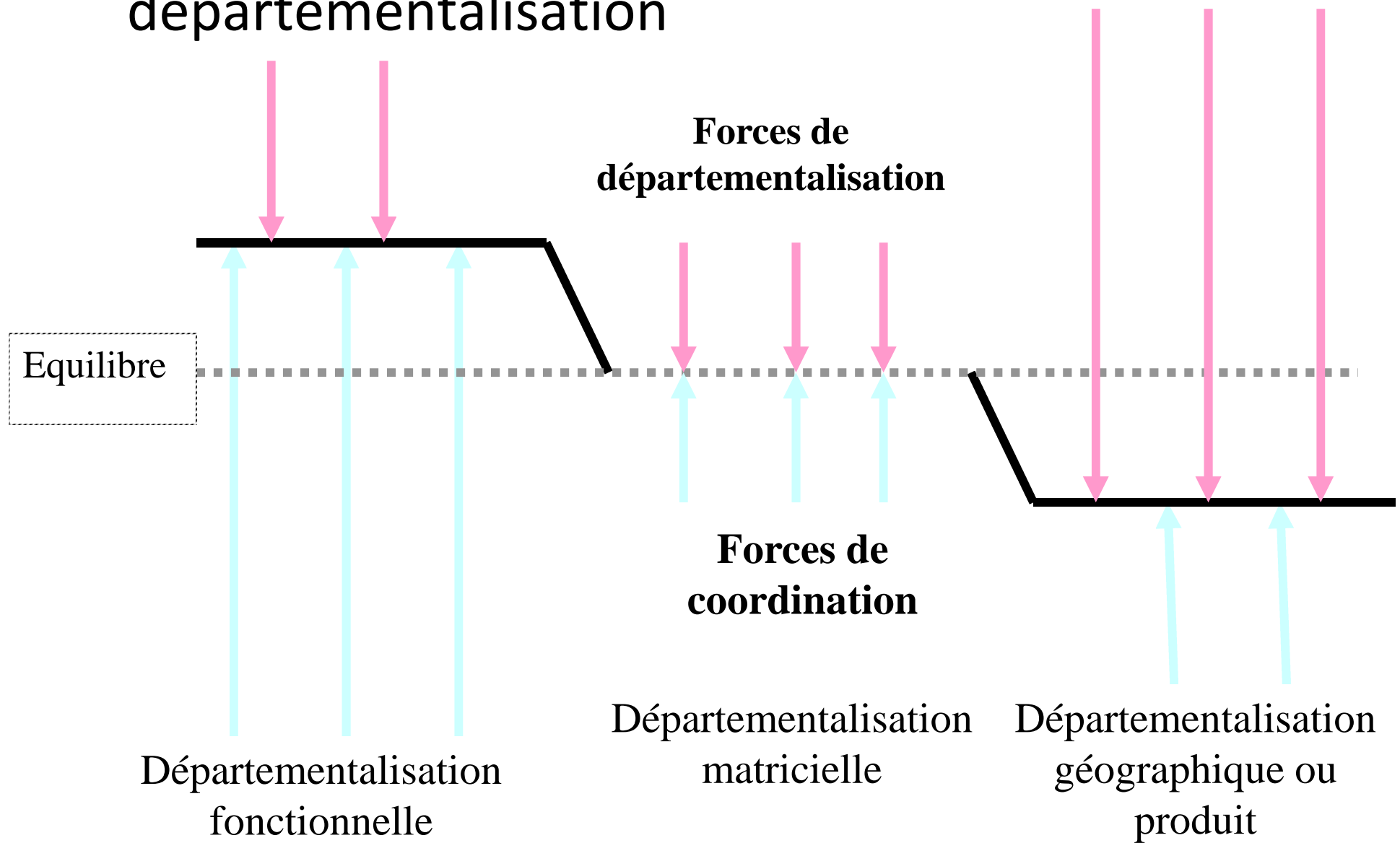
## Forces

- se concentre à la fois sur les économies d'échelle et le développement des produits
- parvient à la coordination et l'équilibre des pouvoirs pour faire face à l'environnement
- partage flexible des ressources humaines parmi les produits
- convient aux décisions complexes et à un environnement instable
- adapté aux organisations moyennes avec de multiples produits
- moins coûteuse que l'organisation produit
- facilite l'allocation d'expertise technique rare

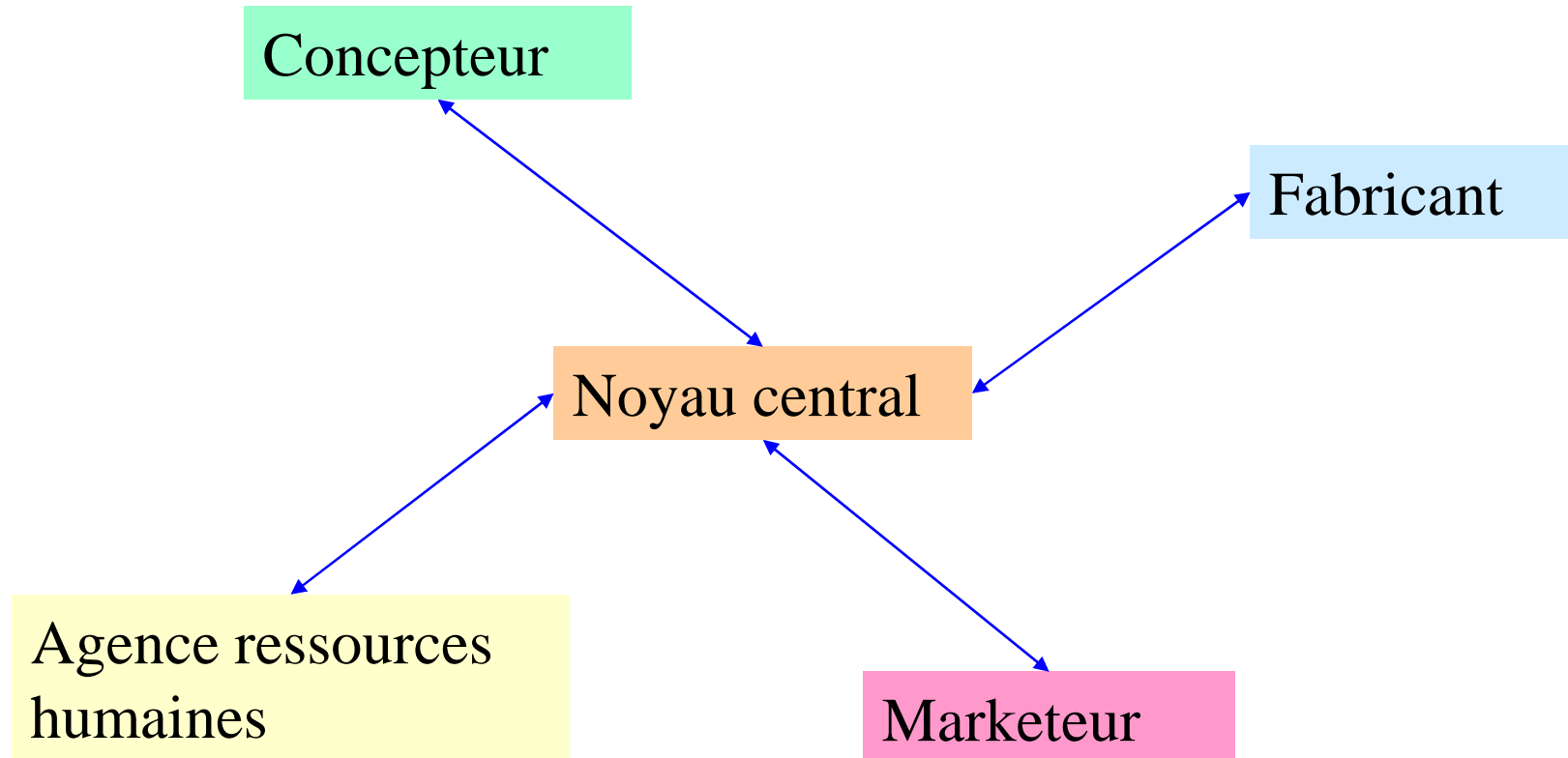
## Faiblesses

- autorité duale conduisant à la confusion
- conflits de rôle
- nécessite des compétences interpersonnelles
- comportement politique et de négociation
- demande du temps du fait des réunions fréquentes, et des résolutions de conflit
- relations horizontales
- faible qualité de la décision: trop de compromis
- ralentit la prise de décision
- négociation de la matrice à chaque changement managérial
- besoin d'une mission, d'une culture forte

# Les forces de coordination et de départementalisation



# Organisation en Réseau



# Organisation en réseau

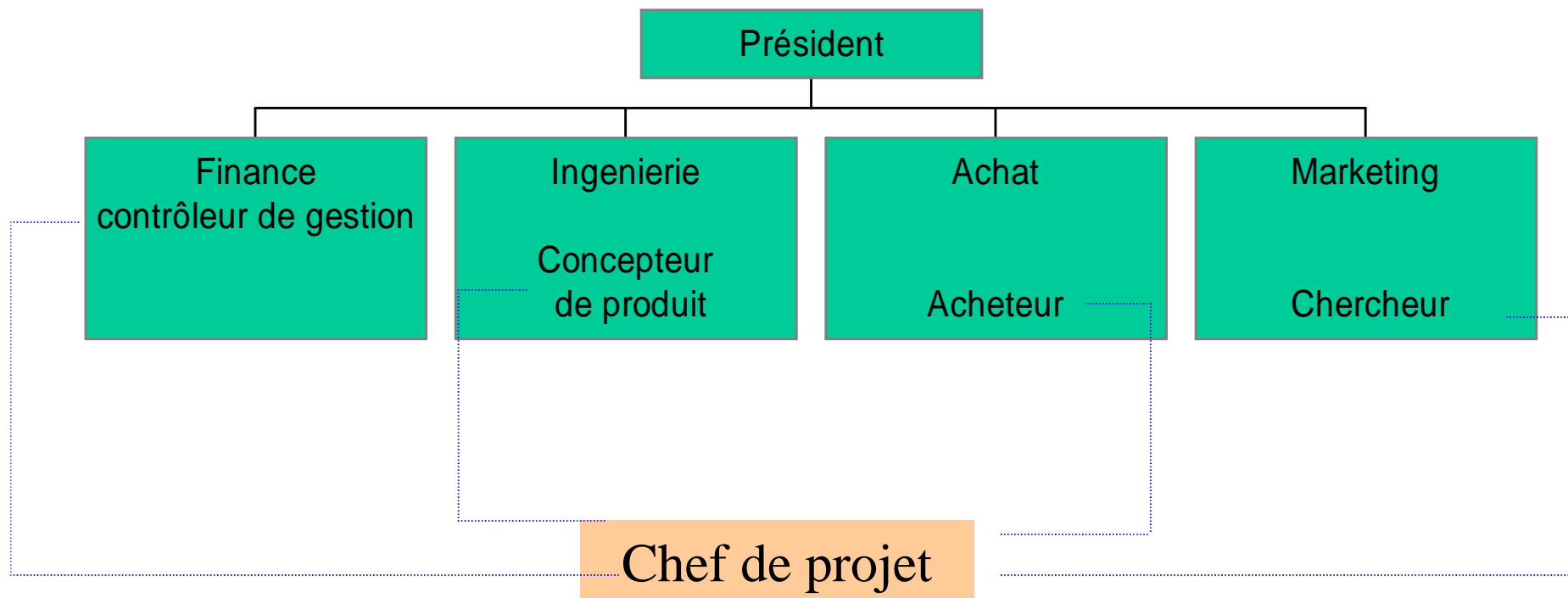
## Avantages

- Partage des ressources
- Possibilité d'être vraiment globale
- Accès mondial aux talents et aux clients
- Flexibilité auprès des sous-traitants
- structure maigre, peu de supervision

## Inconvénients

- Manque de contrôle
- Risque de voir s'échapper un pan entier de l'organisation
- Incertitude du fait du manque de contrôle
- Loyauté des salariés faible : engagement faible, turnover

# Le management de projet





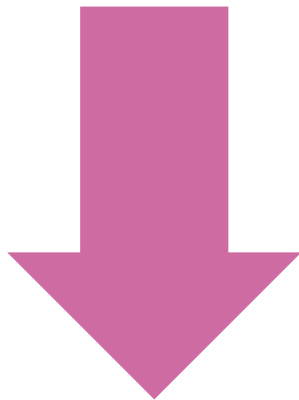
# **4- EVOLUTION DES STRUCTURES**

# Structure : évolution



De

- Centralisation
- Règle d'en haut
- Dirigeants autoritaires, dirigés passifs
- Pyramide multi-niveaux
- Unanimisme
- Formalisme
- Contrôle
- Relations linéaires



A

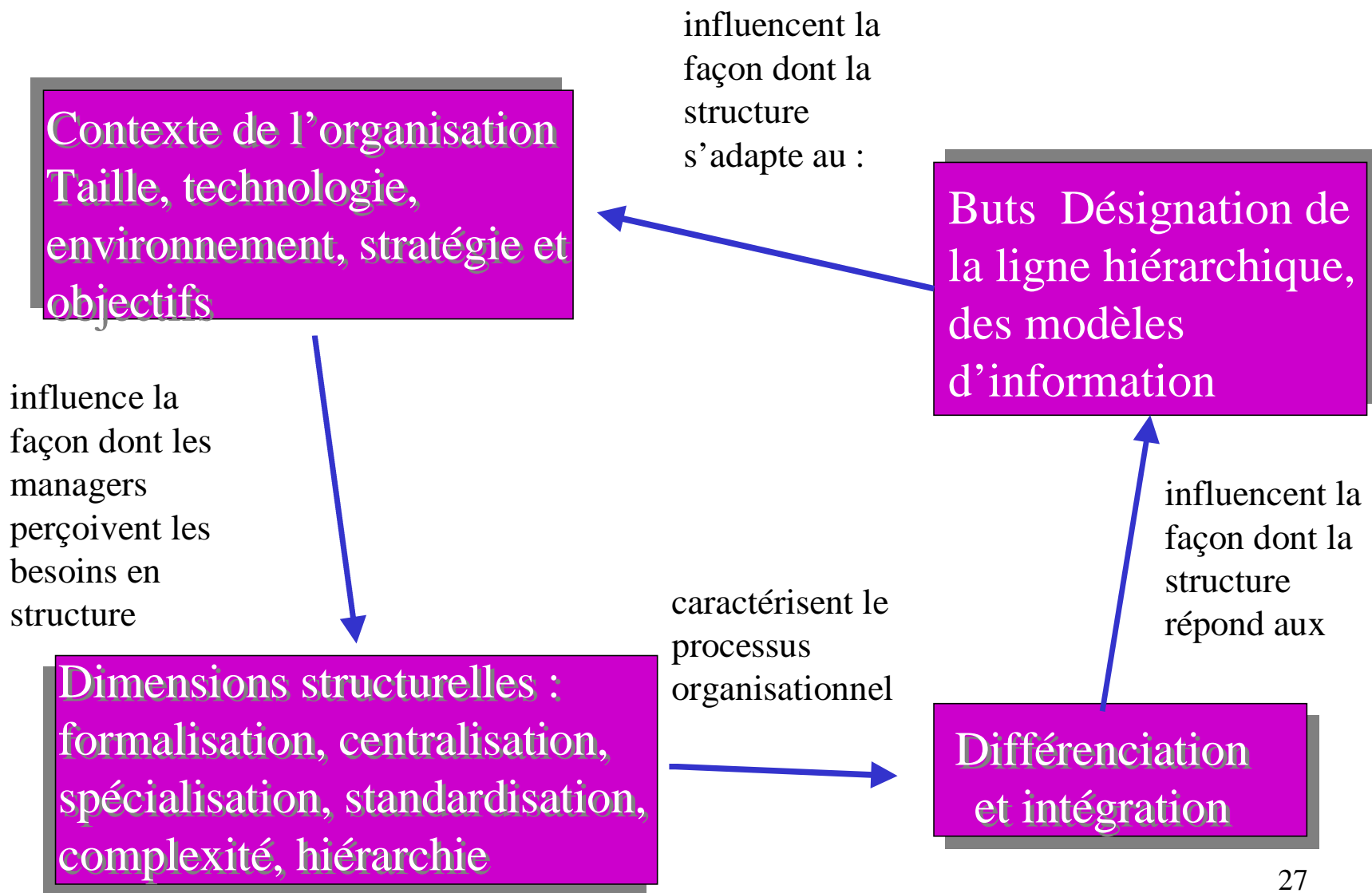
- Décentralisation
- Intériorisation des finalités
- Interactivité des individus d'un même réseau
- Aplatissement des structures
- Pluralité des points de vue
- Confiance
- Autonomie
- Relation en réseau

Avantages

Économie  
Meilleure communication  
Style managérial participatif  
Implication du personnel  
Meilleure efficacité organisationnelle

Inconvénients

Flux de communication entre dirigeant et salariés  
Motivation ascendante réduite  
Surcharge du management de proximité  
Risque de fraude



# Les forces modelant l'organisation

- Les cycles de vie des organisations : influence de l'environnement
- La globalisation : poids de l'interculturel
- L'évolution technologique du traitement de l'information : vers le management de la connaissance
- Les exigences des processus organisationnels : qualité vs rapidité
- L'émergence des structures horizontales, modulaires



|                                                 | Type de structure                                    |                                                         |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Caractéristique organisationnelle               | Mécaniste                                            | Organique                                               |
| Formalisation des activités                     | +                                                    | -                                                       |
| Différenciation et spécialisation des activités | Fonctions et services mutuellement exclusifs         | Activités pouvant se chevaucher                         |
| Coordination                                    | Par la voie hiérarchique, définie par des procédures | Moyens multiples, interaction entre personnes           |
| Source de l'autorité                            | Position                                             | Connaissance, expertise                                 |
| Responsabilité                                  | Liée à la position et au rôle                        | Partagée                                                |
| Tâches, rôle et fonction                        | Clairement définis dans les organigrammes            | Déterminé par les circonstances, les attentes mutuelles |
| Procédures et règles                            | Nombreuses, écrites et formelles                     | Peu, non écrites et informelles                         |
| Décision                                        | Centralisé                                           | Décentralisée partagée                                  |
| Structure                                       | Relativement fixe                                    | S'adapte aux situations                                 |

# Organisation apprenante

Organisation  
verticale

Organisation  
apprenante

Structure verticale

Peu équipes

Communication verticale,  
reporting

Centralisation

Culture rigide

Structure horizontale

Équipe, management de projet

Information ouverte, face à face

Décentralisation,  
participation

Empowerment

Culture adaptative

# 5 - APPLICATION

# Question de réflexion

- Si vous deviez définir les critères de la centralisation...
  - Quelles sont selon vous, les types de décisions prises au sein de votre organisation, qui vous paraissent pertinents pour mesurer la centralisation ?
  - Quelle décision – Qui décide (nature et niveau)



# Étude de cas structure

- Une entreprise du secteur équipement industriel, 50 000 salariés pour ses activités « emballage » veut organiser une division pour les produits: fabrication de verre et emballage. Chaque société est autonome I : 2400, F : 4270, D : 1800, SP : 900 (un DG et un DRH par filiale). Il existe une DG verre et emballage, mais pas de troupe, cette DG est seule (cloisonnement)
- On constate: une duplication des coûts, pas de communication et de mobilité ; les DRH ne se connaissent pas entre eux. Un comité d'entreprise européen va cependant être mis en place.
- Objectif: européeniser la structure ; passer d'une organisation décentralisée à une organisation coordonnée au niveau européen par la création d'un service ressources humaines.
- Comment organiser le service avec 4 cadres? Imaginez les scénarios possibles et les avantages et inconvénients pour chaque scénario. Quels blocages politiques peuvent apparaître ?

# Cadre de l'analyse stratégique

|                    | <b>Acteurs pertinents</b> |           |           |           |
|--------------------|---------------------------|-----------|-----------|-----------|
|                    | <b>A1</b>                 | <b>A2</b> | <b>A3</b> | <b>A4</b> |
| <b>Objectif</b>    |                           |           |           |           |
| <b>Ressources</b>  |                           |           |           |           |
| <b>Contraintes</b> |                           |           |           |           |
| <b>Pouvoir</b>     |                           |           |           |           |
| <b>Stratégie</b>   |                           |           |           |           |

# Une application pour la réflexion

## Décrire votre entreprise :

L'entreprise (en  
100 mots)

Les  
changements  
produits durant  
4-5 ans (300  
mots)

Les  
changements  
structurels qui  
ont suivis (300  
mots) :  
complexité,  
formalisation,  
centralisation...

Les  
changements  
technologiques  
qui pourraient  
faciliter ces  
changements  
(300 mots)