

Chapitre 7

QCM

Réponse unique

- 1. On peut définir le mot « structure » par :**
 - b. les éléments de base qui supportent l'organisation.
- 2. La division verticale du travail désigne :**
 - c. la séparation des tâches, entre tâches de conception et tâches d'exécution.
- 3. La double séparation des tâches requiert :**
 - a. des mécanismes de coordination.
- 4. Selon la supervision directe :**
 - b. un lien hiérarchique est établi formellement entre une personne et des subordonnés – lien en vertu duquel la personne donne des instructions à ceux placés sous son commandement.
- 5. La structure organique, définie par Thomas Burns et George Stalker (1961), fait référence à :**
 - c. une organisation souple et peu formalisée, adaptée aux environnements instables.

Plusieurs réponses possibles

- 6. La structure et la stratégie sont :**
 - b. liées ; la structure influence la stratégie, car la structure de commandement affecte la stratégie.
 - c. interdépendantes.
- 7. Le sommet stratégique :**
 - a. désigne l'équipe ou la personne qui dirige l'organisation.
 - b. définit les objectifs et contrôle les activités de l'organisation.
- 8. L'organisation adhocratique :**
 - b. renvoie davantage au fonctionnement d'une start-up que d'un grand groupe.
 - c. correspond aux structures innovantes et souples, adaptées à la conduite de projets.
- 9. Pour Joan Woodward (1965), la structure d'une organisation :**
 - a. est différente selon la technologie de production utilisée.
 - b. est d'autant plus rigide, formelle et hiérarchique que la production est grande.
- 10. Une logique de différenciation :**
 - a. se caractérise par le développement de plusieurs structures au sein de l'organisation.
 - b. amène au développement de succursales, de divisions ou de niveaux hiérarchiques.

Justifiez votre réponse

- 11. Pour Paul Lawrence et William Lorsch (1967), la structure d'une organisation :**
 - b. dépend du degré d'incertitude de son environnement.
 - c. est d'autant plus différenciée que l'environnement est incertain et changeant.

La proposition a est fautive, dans la mesure où la taille de l'organisation n'est pas le seul critère pour expliquer le degré de différenciation de la structure.
- 12. L'intrapreneuriat :**
 - a. revient à créer une nouvelle organisation au sein d'une organisation préexistante.
 - b. poursuit généralement un objectif d'innovation.

La proposition c est fautive : l'intrapreneuriat n'est pas synonyme d'essaimage social. L'extrapreneuriat peut l'être dans certaines conditions.

13. L'extrapreneuriat :

b. a pour objectif la naissance d'organisations extérieures à l'organisation préexistante.

c. peut s'effectuer grâce à un partage de ressources de la part d'une organisation préexistante.

À l'inverse de l'intrapreneuriat, l'extrapreneuriat ne crée pas de nouvelle organisation au sein d'une organisation préexistante. La proposition **a** est donc fausse.

14. Une métaorganisation est une organisation dont les membres :

a. sont non pas des individus, mais des organisations.

b. sont unis par un intérêt commun.

La proposition **c** est fausse, car la métaorganisation peut poursuivre des objectifs divers qui ne sont pas nécessairement liés à l'innovation.

15. Raymond Miles et Charles Snow (1986) :

a. s'inscrivent dans la continuité des travaux de Chandler sur l'évolution structurelle des firmes.

c. soulignent l'importance d'une nouvelle forme, la forme N.

Pour ces auteurs, c'est donc la forme N qui est amenée à être utilisée par les grandes entreprises : ainsi, la proposition **b** est fausse.

Exercices

EXERCICE 1 – L'ENTREPRISE VAL-HALA

1. Quelles divisions du travail a connues l'entreprise Val-Hala ?

L'entreprise Val-Hala a connu les deux types de divisions du travail. Le premier est la **division verticale**. Une fois que des employés ont été recrutés, Laura et Serge dirigent l'entreprise et conçoivent les plats que les salariés se chargent de produire et de livrer.

L'entreprise met ensuite en place une **division horizontale**, dès lors que des services sont créés et que chaque service est affecté à une tâche particulière.

2. Décrivez les étapes organisationnelles par lesquelles est passée l'entreprise Val-Hala.

L'entreprise a commencé en tant que **structure simple**, comme la plupart des PME. Les dirigeants fondateurs assument toutes les tâches et la communication est peu formalisée. Cette structure est souple, mais connaît des limites, notamment si l'entreprise se développe.

Après quelques années, l'entreprise s'est complexifiée. Les dirigeants mettent en place des règles qui définissent la manière dont les plats doivent être préparés. Il s'agit de la standardisation du travail. L'entreprise a donc adopté une **organisation mécaniste**. Là encore, la centralisation imposée par l'organisation mécaniste peut ne pas fonctionner.

Pour dépasser la rigidité de l'organisation mécaniste, l'entreprise est obligée de se transformer en 2007. Elle crée des divisions – des petites structures simples à l'intérieur d'une structure plus complexe. Chaque division se voit confier des objectifs. Il s'agit d'une **structure divisionnelle**.

La structure développée en Espagne est plus **adhocratique**, tournée vers l'innovation. Elle est donc souple et créative, et détachée de la complexité de la structure divisionnelle.

EXERCICE 2 – STRUCTURES ET MODES DE PRODUCTION

1. Certaines formes d'organisation d'une entreprise sont-elles liées au mode de production ? Pourriez-vous expliquer ces formes et nous dire de quel type de structure La Flotellerie relevait jusqu'à maintenant ?

Il existe un lien entre mode de production et structure d'organisation. Ce lien a été mis en évidence par plusieurs auteurs de théorie des organisations. La distinction classique repose sur les cinq grandes catégories synthétisées dans le tableau ci-dessous.

Type de structure/ Mode de production	Auteur	Caractéristiques associées
Structure fonctionnelle	Taylor (1911)	<ul style="list-style-type: none">• Spécialisation des tâches, étude des temps d'exécution, contrôle du travail des ouvriers, salaire au rendement.• Séparation entre exécutants (cols bleus) et encadrants (cols blancs).
Structure multidivisionnelle	Chandler (1962)	<ul style="list-style-type: none">• Décentralisation et organisation en divisions, qui sont autant d'activités productives ou de zones géographiques.• Coordination des différentes divisions par une direction générale.
Production unitaire	Woodward (1965)	<ul style="list-style-type: none">• Structure souple, flexible, avec une hiérarchie réduite, un faible contrôle administratif, des décisions décentralisées et des salariés qualifiés.
Structure mécaniste	Burns et Stalker (1966)	<ul style="list-style-type: none">• Abondance de règles et de procédures, rationalisation des processus de production, fort contrôle des salariés et faible place laissée à l'initiative individuelle.
Structure en réseau	Miles et Snow (1986)	<ul style="list-style-type: none">• Recentrage des grandes entreprises sur leur cœur de métier, avec une externalisation des activités faiblement créatrices de valeur, ce qui implique un vaste réseau de partenaires.

En toute logique, La Flotellerie relevait de la catégorie de production unitaire. En effet, deux personnes sans lien hiérarchique se chargeaient de la fabrication, à la commande, de produits haut de gamme, et ce, avec une grande flexibilité.

2. Ce type de structure est-il toujours adapté à l'augmentation significative du volume de production ? Quelle pourrait être la structure la plus adaptée désormais ?

La production unitaire n'est pas adaptée à un volume de production plus important compte tenu d'une limitation matérielle de la capacité de production. L'augmentation des capacités de production implique une structure aux dimensions accrues. Afin de conserver le niveau de qualité qui a fait la renommée de la marque, l'entreprise La Flotellerie doit mettre en place des outils de contrôle et définir des processus de production plus élaborés. En ce sens, la structure mécaniste est probablement la plus adaptée.

3. Quel risque courons-nous si nous adoptons cette nouvelle forme ?

La mise en place de processus de contrôle a un coût certain par rapport à la forme antérieure. Le risque pour les dirigeants est de perdre en maîtrise du processus. Par ailleurs, il est probable que leur participation au processus de production soit réduite. En revanche, ils doivent assumer davantage de fonctions supports ou de pilotage.

EXERCICE 3 – CRÉATION D'UNE START-UP

1. Compte tenu des affinités entre les personnes qui vont participer à votre projet et afin de mieux comprendre les liens entre structure, activité et mode de coordination, vos amis vous demandent d'élaborer un tableau qui résume les types de configuration structurelle et leurs caractéristiques, notamment en termes de pouvoir et de coordination.

Configuration	Définition	Mécanisme de coordination	Siège principal du pouvoir	Spécialisation des tâches
Simple	Petites organisations où le fondateur assume généralement toutes les fonctions.	Supervision directe ou ajustement mutuel.	Sommet stratégique.	Faible, puisque le dirigeant assume toutes les fonctions.
Mécaniste	Entreprises de bonne dimension, où le produit ou le service est répandu et le travail rationalisé.	Standardisation du travail.	Technostructure.	Divisions verticale et horizontale très fortes.
Professionnelle	Activité fondée sur la maîtrise d'un savoir de haut niveau et sur la déontologie des acteurs.	Standardisation des qualifications.	Centre opérationnel.	Division horizontale plutôt forte, division verticale plutôt faible.
Divisionnelle	Entreprises étendues sur un marché, où des divisions sont créées pour gérer une partie spécifique du marché.	Standardisation des résultats.	Ligne hiérarchique.	Division verticale plutôt faible, division surtout horizontale entre les différentes activités du groupe.
Adhocratique	Structures innovantes et souples, adaptées à la conduite de projet et à l'accomplissement de tâches inédites.	Ajustement mutuel.	Support logistique.	Plutôt moyenne au niveau horizontal.
Missionnaire	Correspond aux organisations où l'idéologie fournit à la fois l'objectif à atteindre et la méthode pour y parvenir.	Standardisation des normes.	Idéologie.	Forte au niveau vertical, plutôt faible au niveau horizontal.

CORRIGÉ

2. À l'issue de la présentation, un ami vous demande quelle configuration vous semble la plus adaptée à la structure au regard des contraintes. Vous devez justifier votre suggestion.

La structure ne peut pas être « simple », car nombre de fondateurs ont déjà décidé de se répartir les tâches. Compte tenu de la faible dimension initiale du projet, la structure la plus adaptée serait la structure professionnelle, où la division la plus évidente repose sur une répartition divisionnelle du travail : ceux qui préparent, ceux qui apportent et ceux qui vendent. Le cœur de l'organisation résiderait ainsi dans le « centre opérationnel » qui serait, dans le cas de la start-up, situé au niveau de la production des denrées et du choix d'emplacement des camions.