

## 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"><li>• Spécialisation des tâches, étude des temps d'exécution, contrôle du travail des ouvriers, salaire au rendement.</li><li>• Séparation entre exécutants (cols bleus) et encadrants (cols blancs).</li></ul>
Structure multidivisionnelle	Chandler (1962)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Décentralisation et organisation en divisions, qui sont autant d'activités productives ou de zones géographiques.</li><li>• Coordination des différentes divisions par une direction générale.</li></ul>
Production unitaire	Woodward (1965)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Structure souple, flexible, avec une hiérarchie réduite, un faible contrôle administratif, des décisions décentralisées et des salariés qualifiés.</li></ul>
Structure mécaniste	Burns et Stalker (1966)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Abondance de règles et de procédures, rationalisation des processus de production, fort contrôle des salariés et faible place laissée à l'initiative individuelle.</li></ul>
Structure en réseau	Miles et Snow (1986)	<ul style="list-style-type: none"><li>• 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.</li></ul>

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
<b>Simple</b>	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.
<b>Mécaniste</b>	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.
<b>Professionnelle</b>	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.
<b>Divisionnelle</b>	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.
<b>Adhocratique</b>	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.
<b>Missionnaire</b>	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.

**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.

## ANALYSE MANAGÉRIALE – L'ENTREPRISE PIRESTINE

**1. Caractériser la structure de l'entreprise Pirestine avant et après son rachat par le groupe Mark Spielzeug. En quoi la nouvelle structure répond-elle aux faiblesses de la précédente ?**

Avant son rachat par le groupe Mark Spielzeug, Pirestine possédait une structure très centralisée. Celle-ci correspond à la *forme unitaire* décrite notamment par Alfred Chandler (1962). Basée sur un système fonctionnel centralisé, elle est adaptée aux impératifs d'une fabrication continue et fortement standardisée.

Cette forme unitaire présente toutefois certaines limites. En effet, la séparation des fonctions en différentes unités rend difficile l'innovation, tandis que l'information peut avoir des difficultés à circuler. Enfin, évaluer la performance de chaque unité peut être compliqué, leur entité d'appartenance n'étant pas définie comme centre de profit.

La réorganisation de Pirestine menée par le groupe Mark Spielzeug doit pallier ces limites. Organisée selon un système de divisions géographiques, lesquelles possèdent leurs propres unités administratives et commerciales, l'entreprise Pirestine évolue ainsi vers une *forme multidivisionnelle*, devant permettre, grâce à une plus grande coordination, de pallier les limites de la structure précédente.

**2. Qualifiez le mode d'organisation de l'unité de recherche et développement de Pirestine.**

L'unité de recherche et développement de Pirestine mise sur les initiatives de son personnel de recherche. Elle est organisée selon le principe de l'*intrapreneunariat*, lequel a pour objectif le partage d'idées et l'innovation.

Le modèle de l'intrapreneunariat est caractérisé par l'existence :

- d'un espace d'autonomie, l'énoncé évoquant, pour Pirestine, une « importante marge de manœuvre » laissée au personnel dans ses recherches ;
- d'un système d'incitations avec, en l'espèce, l'attribution d'une prime et l'élection du meilleur projet ;
- de la règle du temps libre, donnant au personnel toute liberté de travailler sur des projets personnels.

**3. Pourquoi la firme Pirestine a-t-elle rejoint la Fédération européenne du jouet ? Quelle est la spécificité de la Fédération en termes de structure ?**

La Fédération européenne du jouet est une *métaorganisation*, c'est-à-dire une organisation dont les membres sont non pas des individus mais d'autres organisations.

Ainsi, la métaorganisation regroupe des organisations réunies par un intérêt ou un but commun. Dans cette optique, la Fédération européenne du jouet, créée pour répondre à un besoin de coordination entre les entreprises membres, rassemble les professionnels du secteur du jouet et a pour but la défense de leurs intérêts. C'est donc pour défendre ses intérêts que Pirestine a rejoint le réseau de la Fédération européenne du jouet.

#### 4. Selon vous, le distributeur de Pirestine devrait-il adopter une structure mécaniste ou organique ? Développez votre réponse.

La distinction entre structures mécaniste et organique a été établie en 1966 par **Burns et Stalker**. La **structure mécaniste** – formelle, centralisée et routinière – est adaptée à un environnement stable, tandis que la **structure organique** – plus décentralisée et flexible, davantage capable de s'adapter – doit être privilégiée dans un environnement instable.

Le distributeur de Pirestine est aujourd'hui organisé selon une structure « lourde et très formalisée ». Cette dernière correspond ainsi à la structure mécaniste décrite par Burns et Stalker. Or, l'environnement dans lequel évolue l'entreprise est incertain : face à la concurrence des supermarchés généralistes et des acteurs du e-commerce, les acteurs du jouet peinent à émettre des prévisions unanimes.

De la sorte, les avis des professionnels du secteur divergent. C'est pourquoi, face à un environnement marqué par l'incertitude, il serait cohérent que le distributeur de Pirestine adopte une structure organique, permettant de mieux s'adapter à l'imprévisibilité du marché.

#### 5. Quel modèle de coordination vous semble correspondre le mieux à la nouvelle structure de Pirestine ? Ce modèle est-il adapté à l'ancienne structure ?

La nouvelle structure est éclatée et plutôt décentralisée. Chaque entité dispose de son aire géographique, afin de s'adapter au mieux aux contraintes locales et aux souhaits des consommateurs. Cet éclatement peut menacer le fonctionnement de la structure pris dans sa globalité (risque de divergence face à la stratégie de groupe, conflit entre les différentes divisions, captation de filière d'approvisionnement...). C'est pourquoi des mécanismes de coordination doivent être mis en place.

Dans ce sens, **Henry Mintzberg (1979)** a conçu une typologie des mécanismes de coordination :

- **Ajustement mutuel.** La coordination se fait par une communication informelle, de personne à personne. Ce mécanisme est surtout adapté aux petites structures ou petites équipes et favorise la réactivité.
- **Supervision directe.** 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 (armée, par exemple).
- **Standardisation des processus.** Les tâches à effectuer et leur mode d'accomplissement sont formalisés dans un document communiqué aux opérateurs.
- **Standardisation des résultats.** Les objectifs (en termes de chiffres, de produits, etc.) sont assignés aux exécutants qui disposent d'une certaine latitude pour atteindre lesdits objectifs.
- **Standardisation des qualifications.** La coordination se fait par le partage d'un savoir et d'une compétence de très haut niveau, dont chaque opérateur est le dépositaire. Celui-ci peut ainsi déterminer ce qu'il doit faire et comment le faire.
- **Standardisation des normes.** Le travail et les méthodes sont normalisés et contrôlés par un collège de membres (l'ordre des experts-comptables participe à l'élaboration des normes comptables, par exemple).

# CORRIGÉ

Le modèle de production axé sur des produits qualitatifs, la taille de l'entreprise implantée dans plusieurs pays ainsi que la volonté de s'adapter aux contraintes locales empêchent fortement le recours à des mécanismes de coordination de type ajustement mutuel et supervision directe. D'une part, les méthodes informelles sont inadaptées aux structures trop grandes car l'information est susceptible d'être déformée entre les acteurs. D'autre part, la supervision directe ne correspond pas au modèle d'innovation mis en place dans l'entreprise – chaque entité est plutôt indépendante.

La standardisation des processus est également peu adaptée dans la mesure où « le processus créatif » qui doit permettre l'émergence des jouets dans les unités de recherche s'accommode peu de mécanismes formalisés, fortement encadrés et communs.

La standardisation des normes est davantage adaptée à des professions très spécifiques comme les médecins, les experts-comptables ou les avocats. De manière générale, dans le monde du jouet, les normes sont produites par des entités extérieures (le législateur ou le pouvoir réglementaire de chaque pays).

Il reste donc deux méthodes de coordination qui correspondent à la structure de Piretine :

- La **standardisation par les résultats** correspond bien à une partie de la culture d'entreprise qui met en avant une émulation entre les équipes (par exemple, des concours). Elle a le mérite de laisser une très grande autonomie à chaque entité. Toutefois, ce type de mécanisme ne prévient pas les risques de conflits.
- La **standardisation des qualifications** est également intéressante, car le type de produit vendu – jouets de très haut de gamme – requiert un très haut niveau de qualification. Le partage des compétences que ce soit en matière de compréhension du marché ou d'ingénierie des produits est une excellente manière de diffuser la culture d'entreprise, les bonnes pratiques. La standardisation des qualifications semble en ce sens plus adaptée à la structure de l'entreprise.