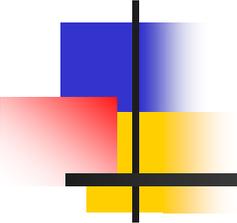
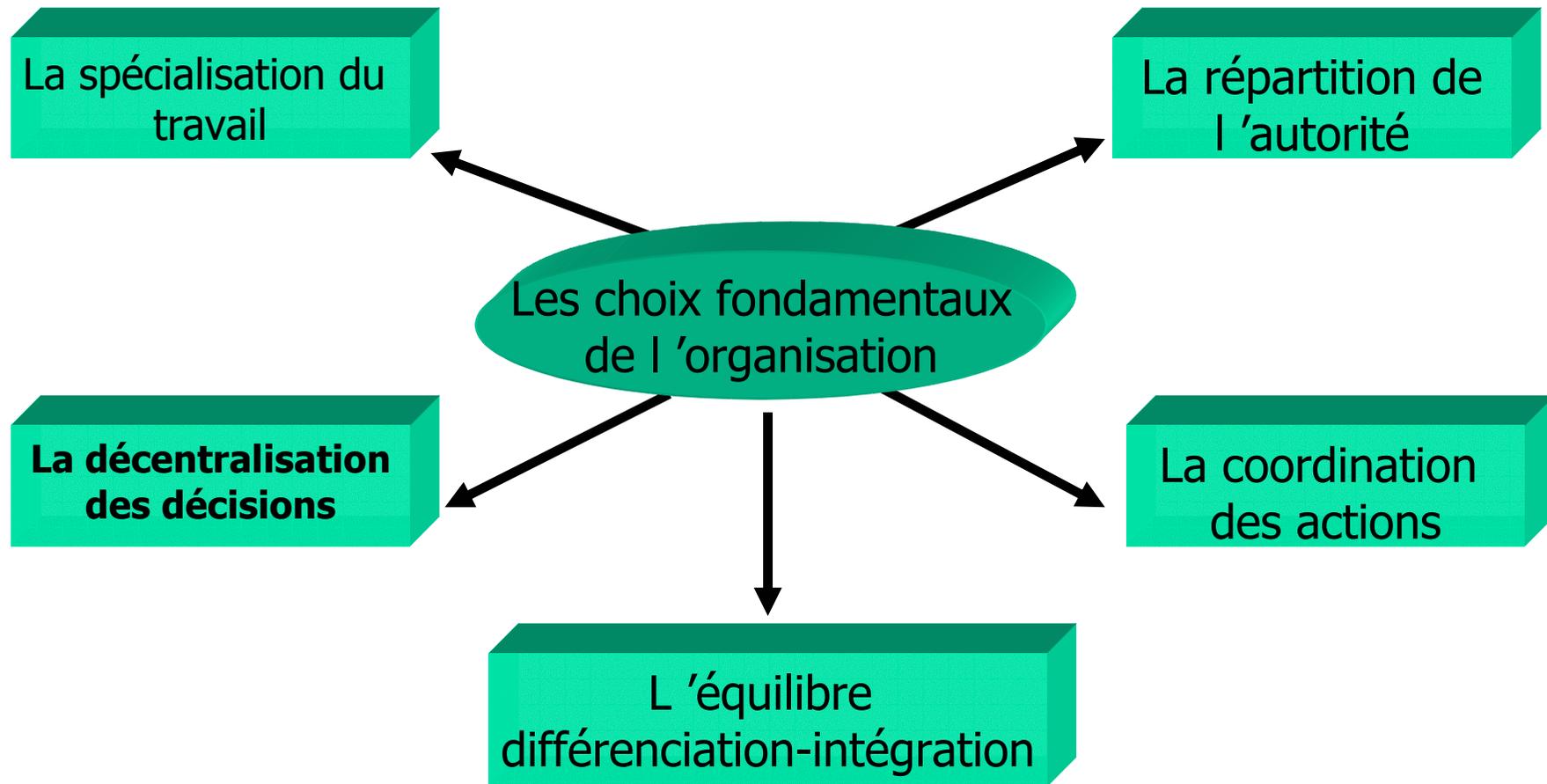


CH VI: Les structures organisationnelles



Structures: les cinq choix fondamentaux



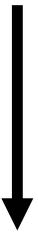
Les deux formes de la spécialisation

SPECIALISATION



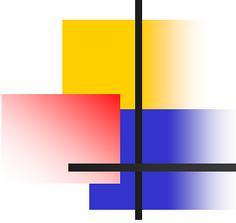
Horizontale

création de fonctions indépendantes = spécialisation fonctionnelle, largeur de l'organigramme.



Verticale

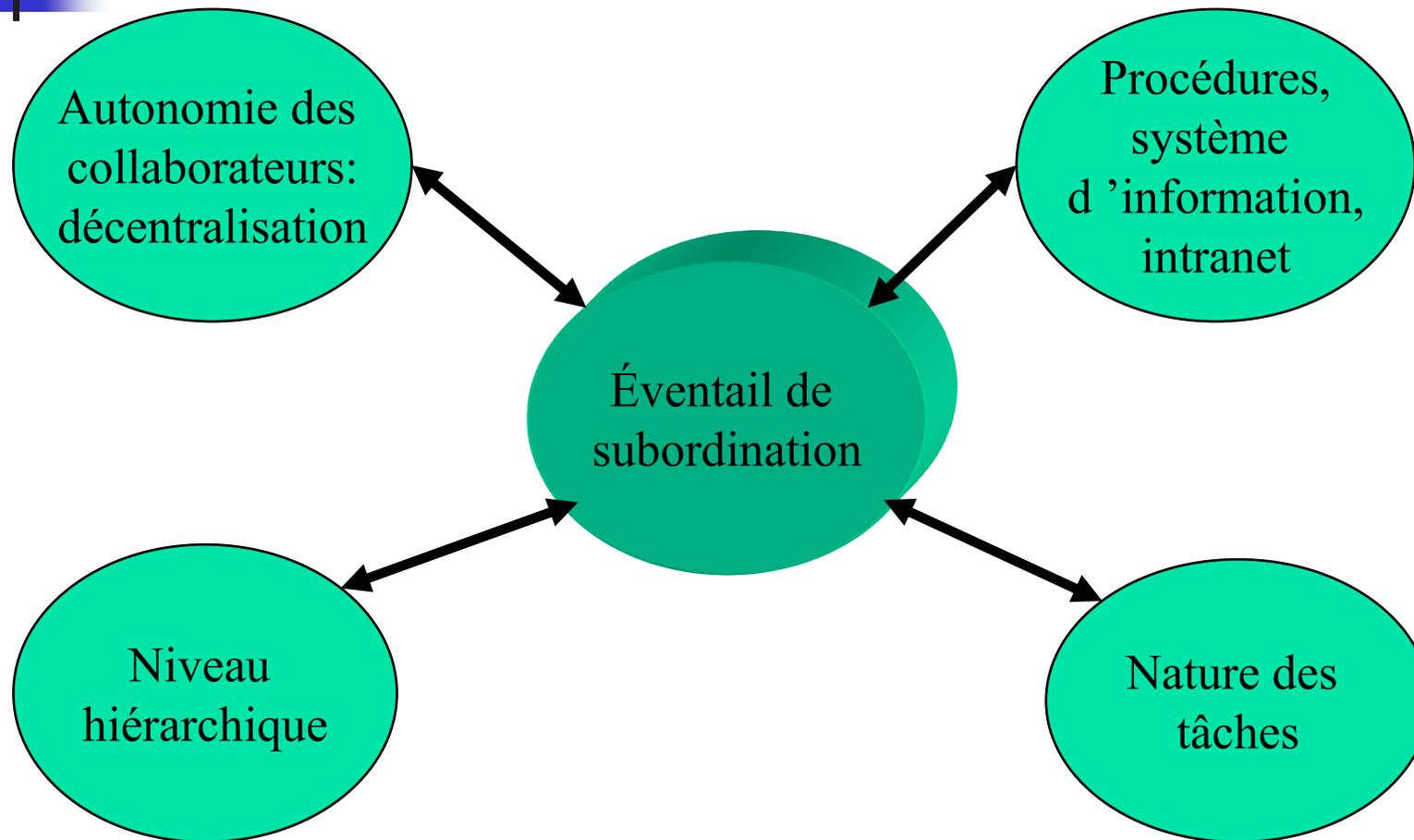
création de niveaux hiérarchiques = nombre de niveaux hiérarchiques, hauteur de l'organigramme.

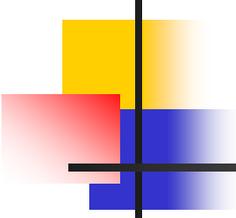


La spécialisation horizontale des tâches

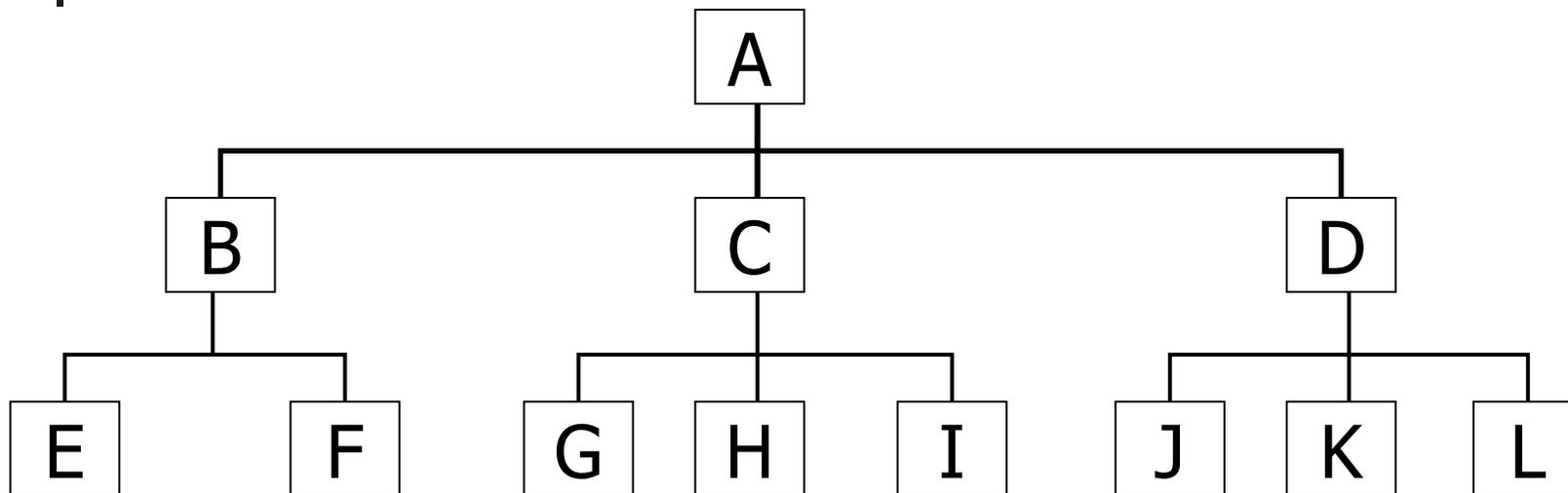
Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• Permet la répétitivité des tâches• Engendre des économies de productivité• Simplifie l'identification des responsables en interne et des interlocuteurs par les partenaires de l'entreprise• Autorise des recrutements de haut niveau pour des fonctions très spécialisées• Facilite la formation des personnels	<ul style="list-style-type: none">• Provoque une monotonie de tâches• Réduit l'implication des personnels• Conduit au travail à la chaîne et à ses excès• Réduit la polyvalence des personnels• Limite la flexibilité interne• Ne facilite pas la compréhension globale des problèmes• Renforce la dépendance à l'égard de quelques spécialistes

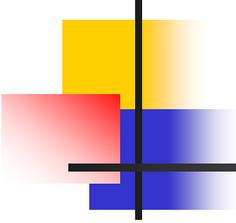
Éventail de subordination et interdépendance organisationnelle





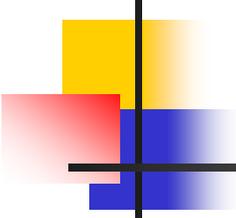
L'autorité hiérarchique



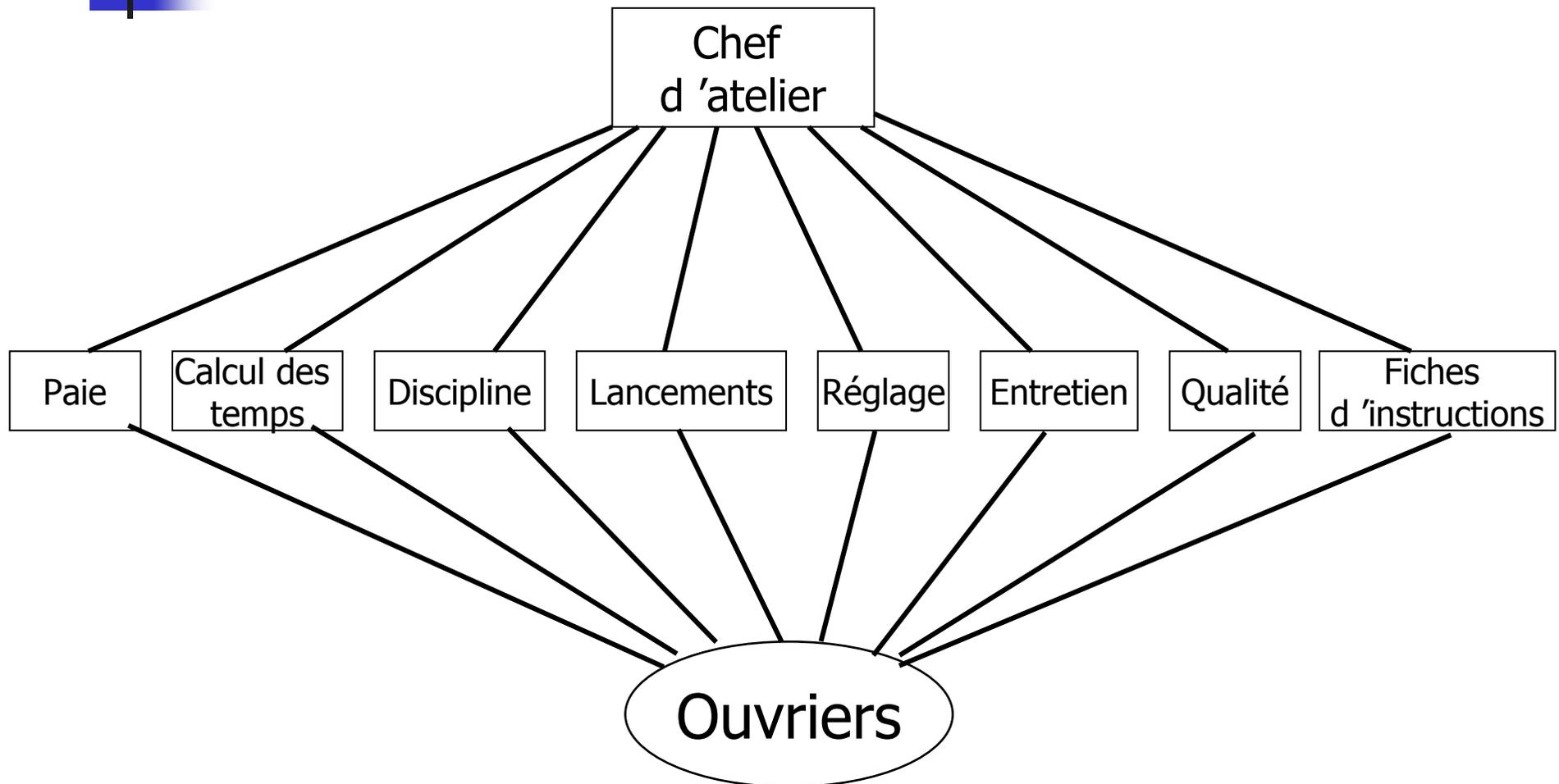


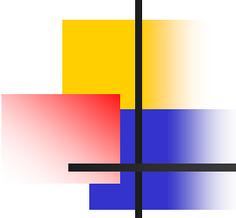
L 'unité de commandement

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• Clarté• Facilité de contrôle• Discipline simple	<ul style="list-style-type: none">• Coordination uniquement hiérarchique• Communication lente• Risque d'incompétence du supérieur, fragilité



L 'autorité fonctionnelle

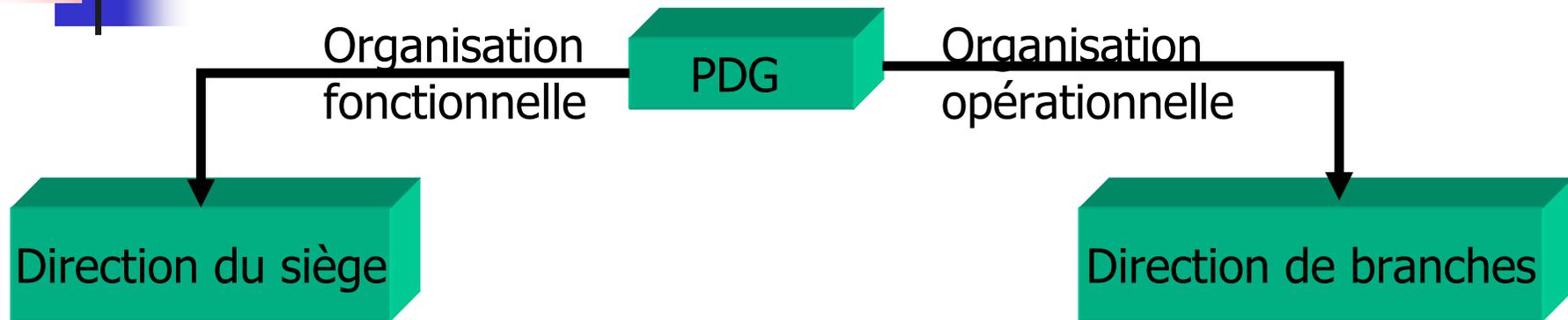




L 'autorité fonctionnelle

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• Compétence plus grande de la hiérarchie• Développement d'une véritable expertise• Rapidité de réaction•	<ul style="list-style-type: none">• Risque de conflits du fait de la pluralité de commandement• Dilution des responsabilités• Coordination à un niveau plus élevé

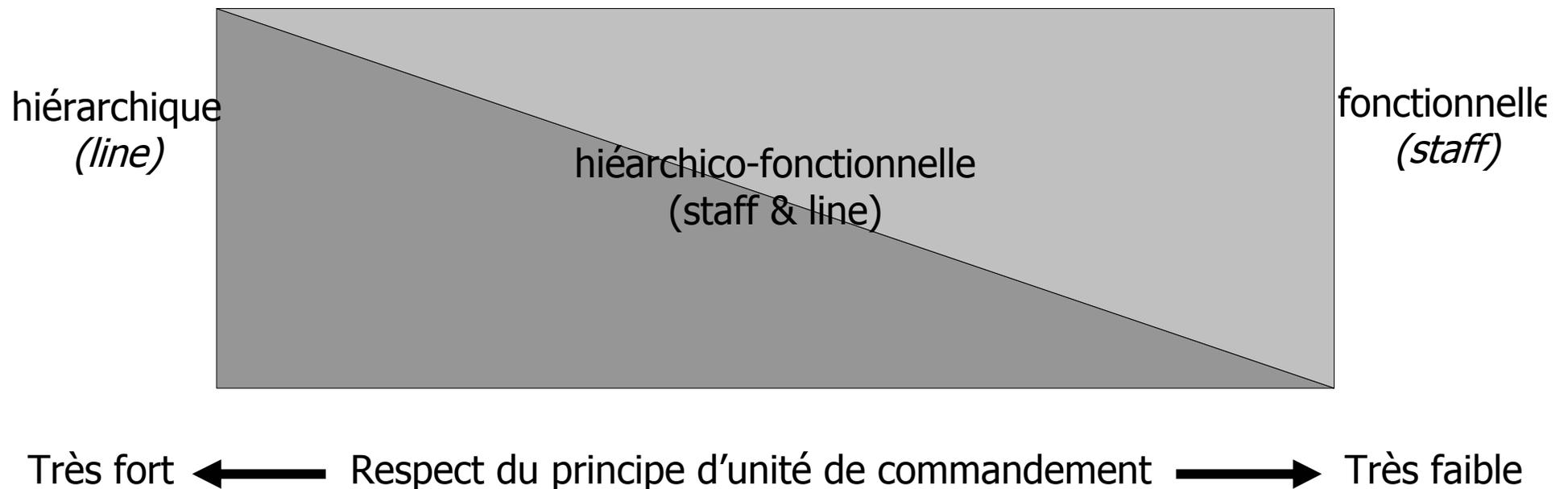
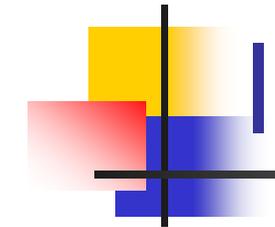
Organisation du groupe Valéo



- Contrôle financier
- Ressources humaines
- Juridique
- Technique (R&D, production, informatique)
- Achats
- Marketing
- Qualité

- Embrayages et transmissions
- Électronique
- Sécurité habitacle
- Distribution
- Systèmes d'essuyage
- Systèmes électriques
- Matériaux de friction
- Éclairage signalisation
- Thermique moteur
- Thermique habitacle

Les diverses combinaisons de l'autorité



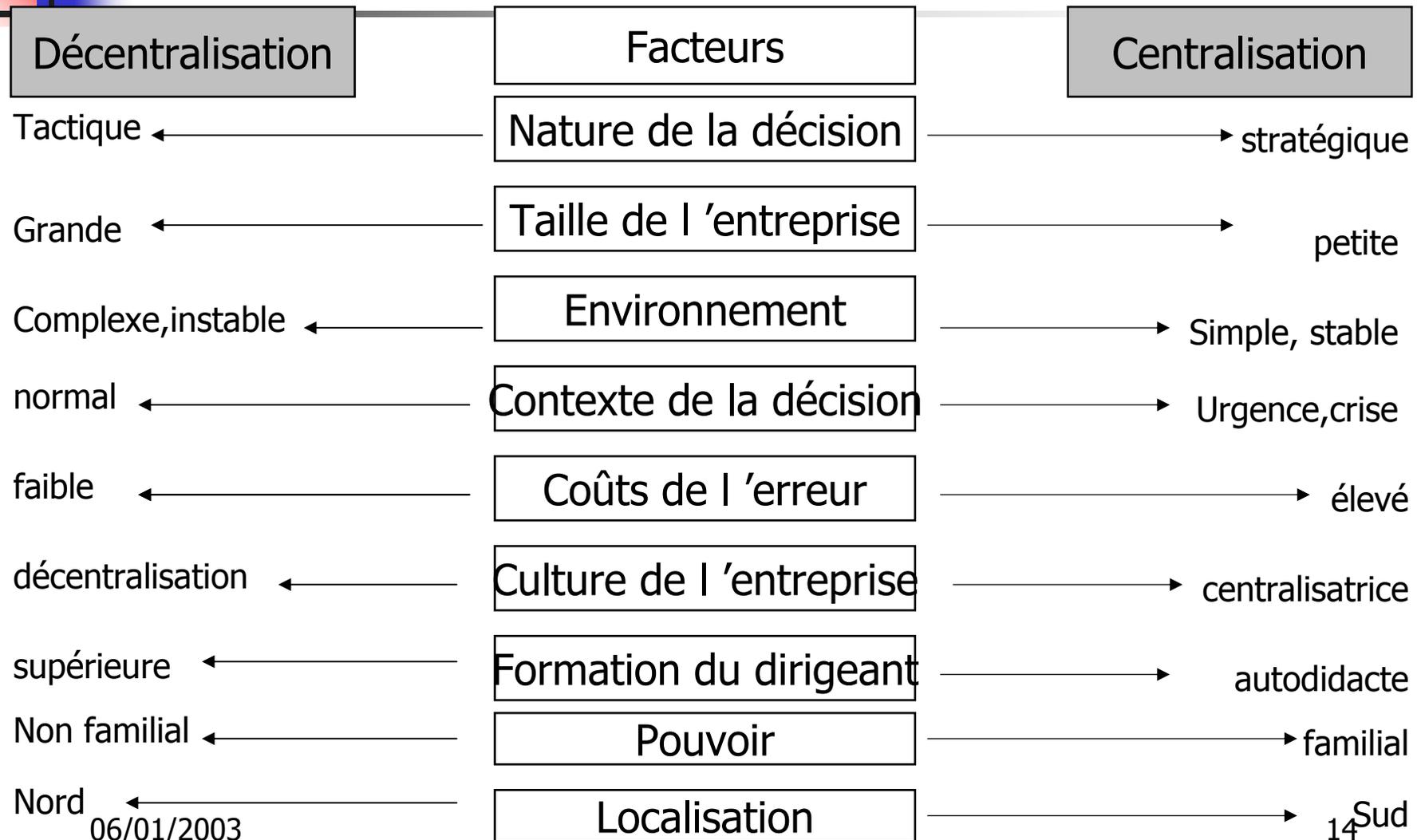
Autorité et formes de management

Traditionnelles	Nouvelles
<ul style="list-style-type: none">• Hiérarchie unitaire• Discipline• Puniton• Contrôle direct• Identification au chef	<ul style="list-style-type: none">• Hiérarchies multiples• Adhésion• Persuasion• Autocontrôle• Identification à l'organisation

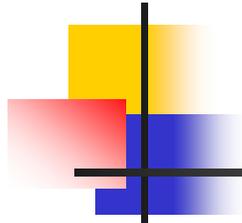
Décentralisation et centralisation: les avantages respectifs

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

Les facteurs de décentralisation et de centralisation

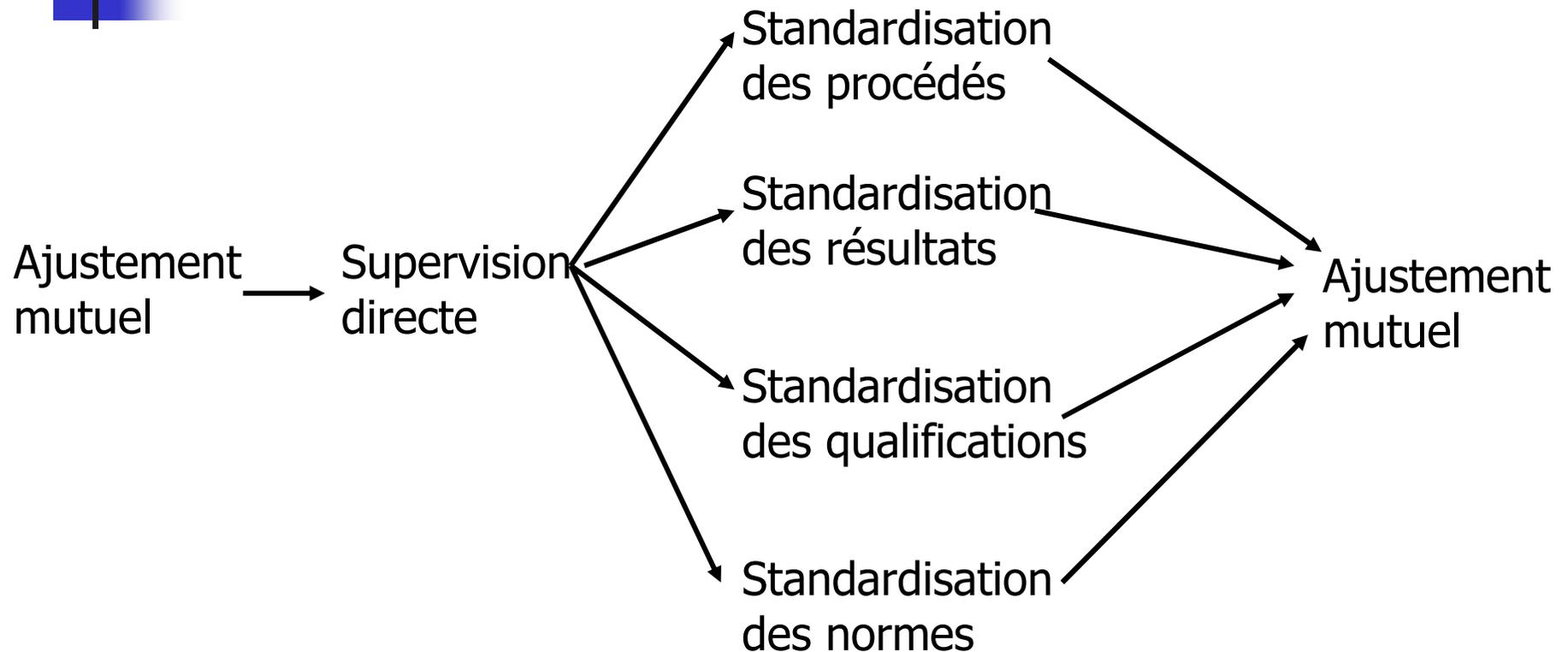


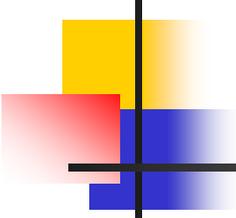
Comparaison des modes de coordination



	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 résultats	Amont	Durable	Coûteux
Standardisation des normes	Valeurs et modes de conduite	Durable Souple	Coûteux

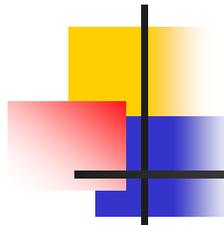
La succession des mécanismes de coordination





Coordination présenteielle et distancielle

	Présentielle	Distancielle
Ajustement mutuel	<ul style="list-style-type: none">■ Contact direct dans les services, dans les couloirs, à la cafétéria■ Réunion informelle	<ul style="list-style-type: none">■ Téléphone■ Courrier électronique■ Travail collaboratif à distance
Supervision directe	<ul style="list-style-type: none">■ Dans les services■ Réunion■ Circulaire	<ul style="list-style-type: none">■ Conférence téléphonique ou par visioconférence■ Courrier électronique
Standardisation	<ul style="list-style-type: none">■ Comité de coordination■ Procédure écrite	<ul style="list-style-type: none">■ Système d'information■ Intranet■ ERP■ Visioconférence



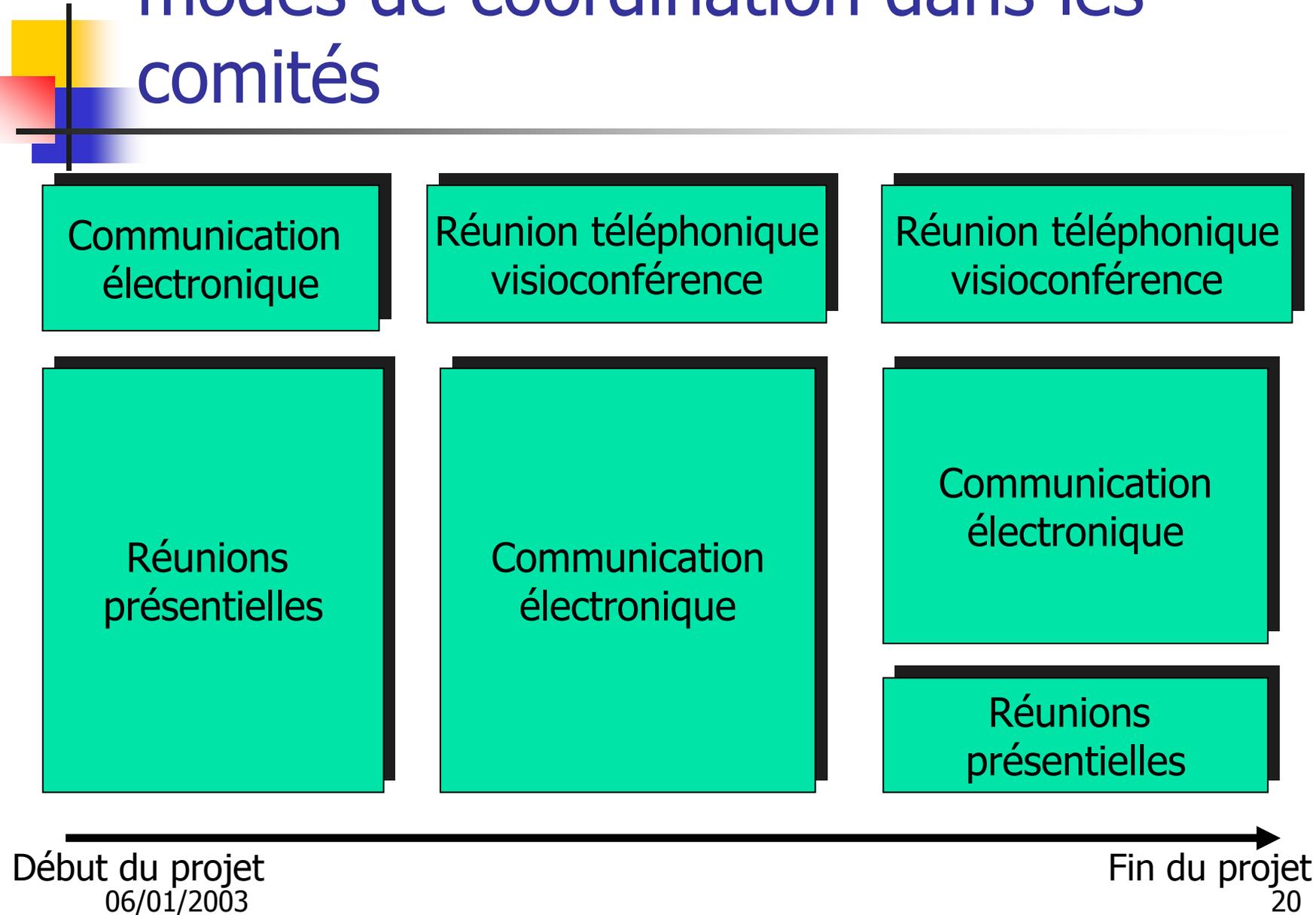
Les comités

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

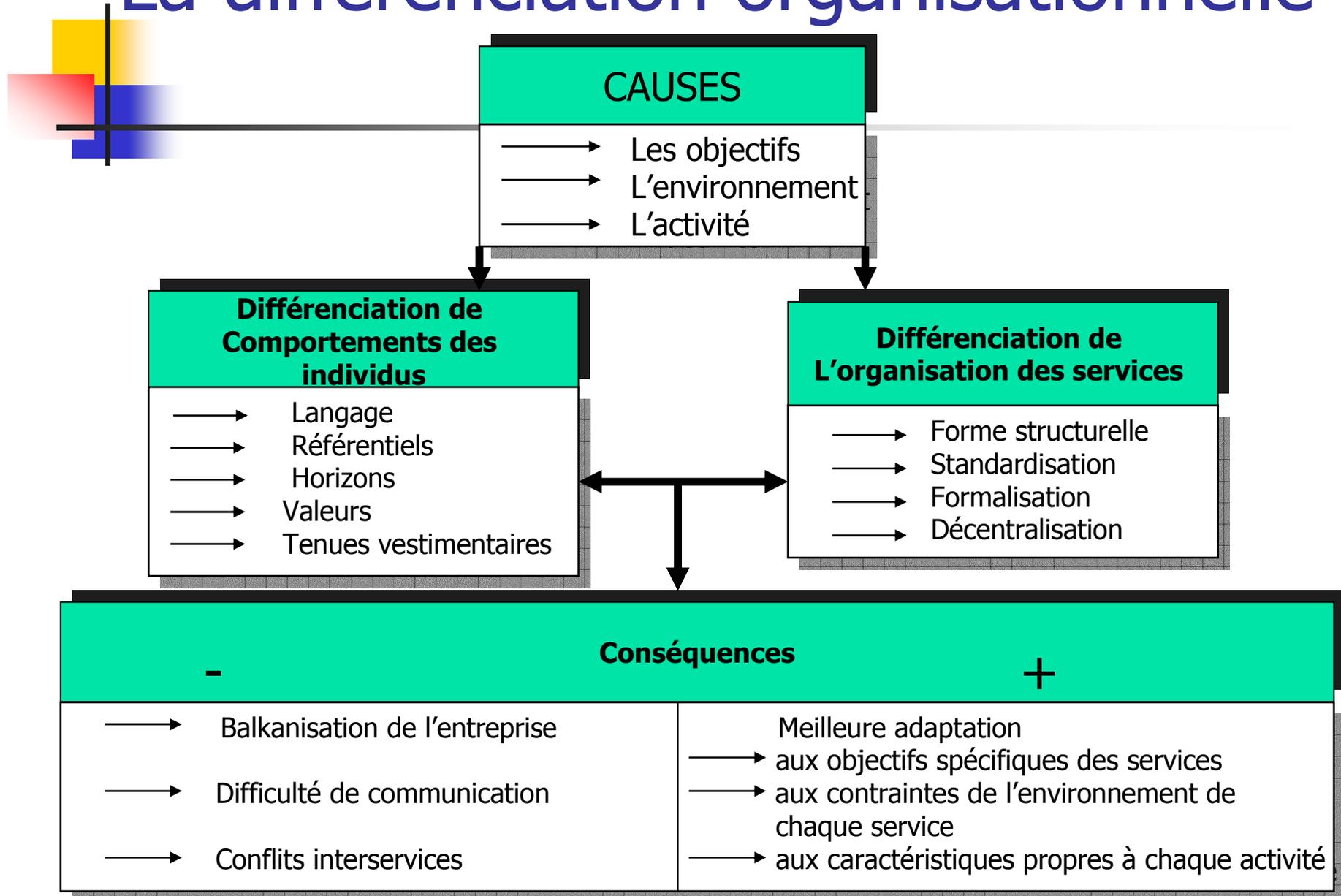
Réunions, les critiques des managers et les solutions

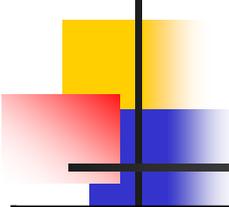
Critiques	Recommandations
<ul style="list-style-type: none">• Trop nombreuses, souvent inutiles.	<ul style="list-style-type: none">• Evaluer le coût de chaque réunion, ne les organiser que lorsque les autres moyens de coordination sont inefficaces
<ul style="list-style-type: none">• Mal préparées, ordre 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

Exemple de complémentarité des modes de coordination dans les comités



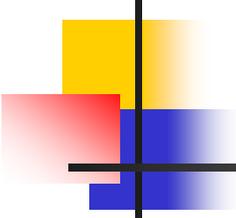
La différenciation organisationnelle



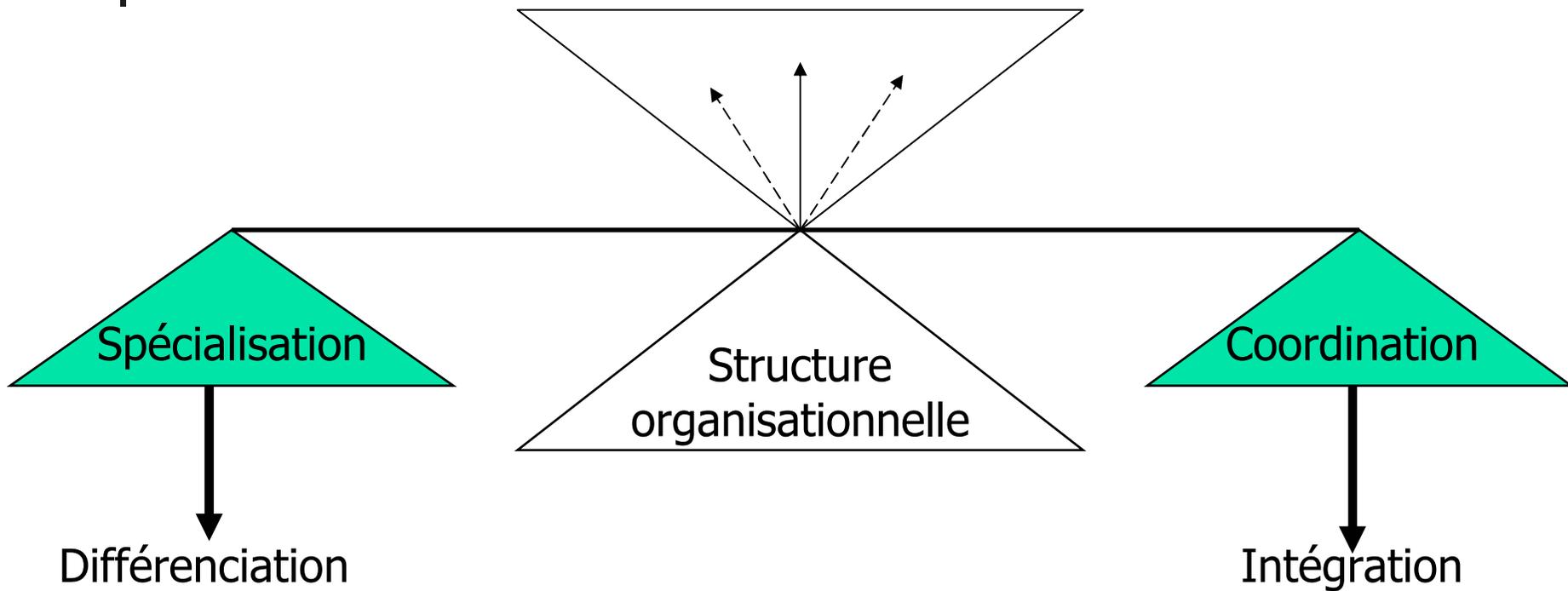


Les TIC et l'intégration

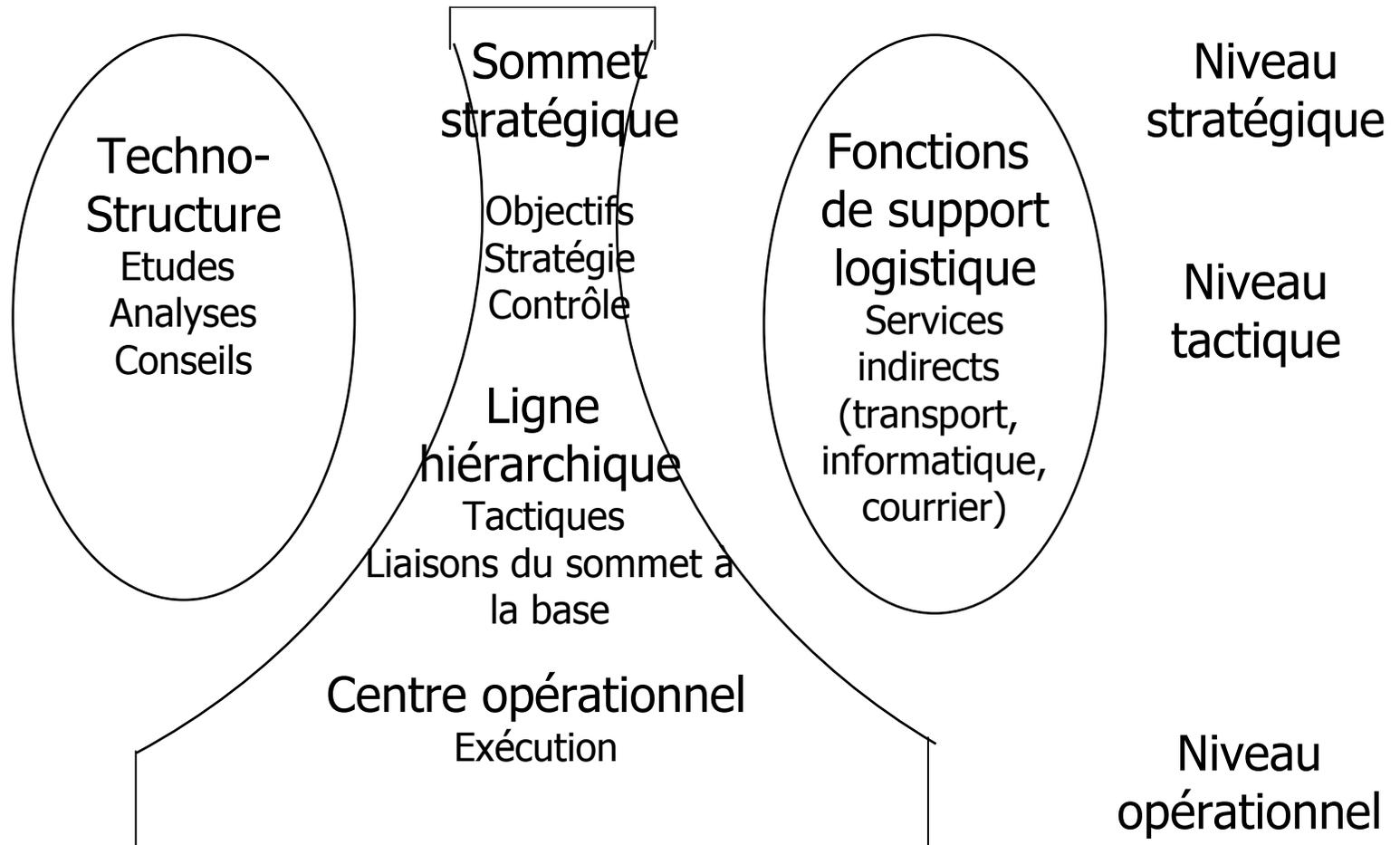
Mécanismes d'intégration	Illustrations
Ajustement mutuel	Communication électronique; discussion en ligne
Supervision directe	Diffusion d'ordres en temps réel sur toute la planète
Comités	Réunions à distance
Interface, responsable de projet, de produits	Travail coopératif à distance sur les mêmes bases de données
Procédures, objectifs	Mise à jour en temps réel et disponibilité en ligne sur intranet
Valeurs, normes	Affichages internet et externe
Formation	e-learning à partir de l'intranet



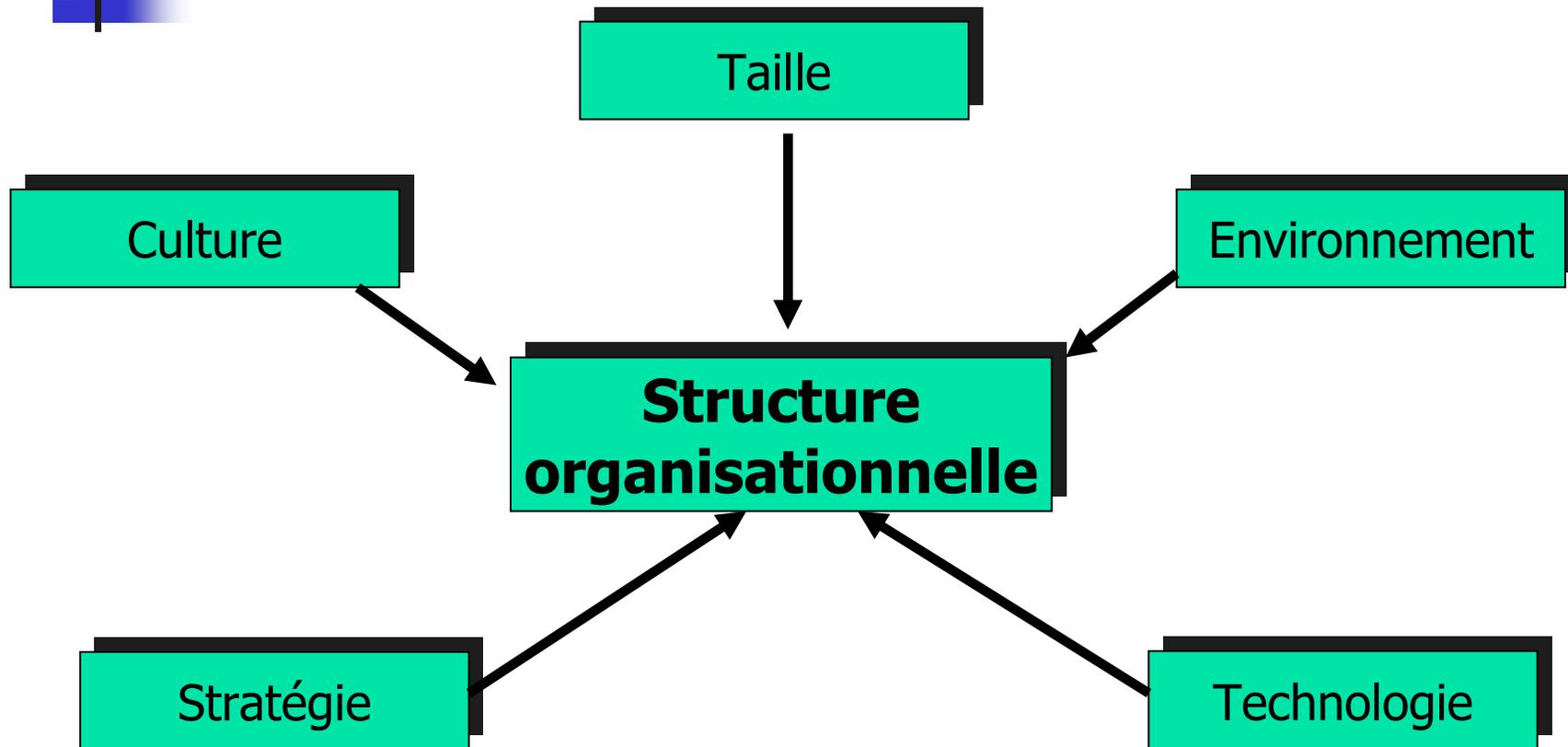
La balance organisationnelle



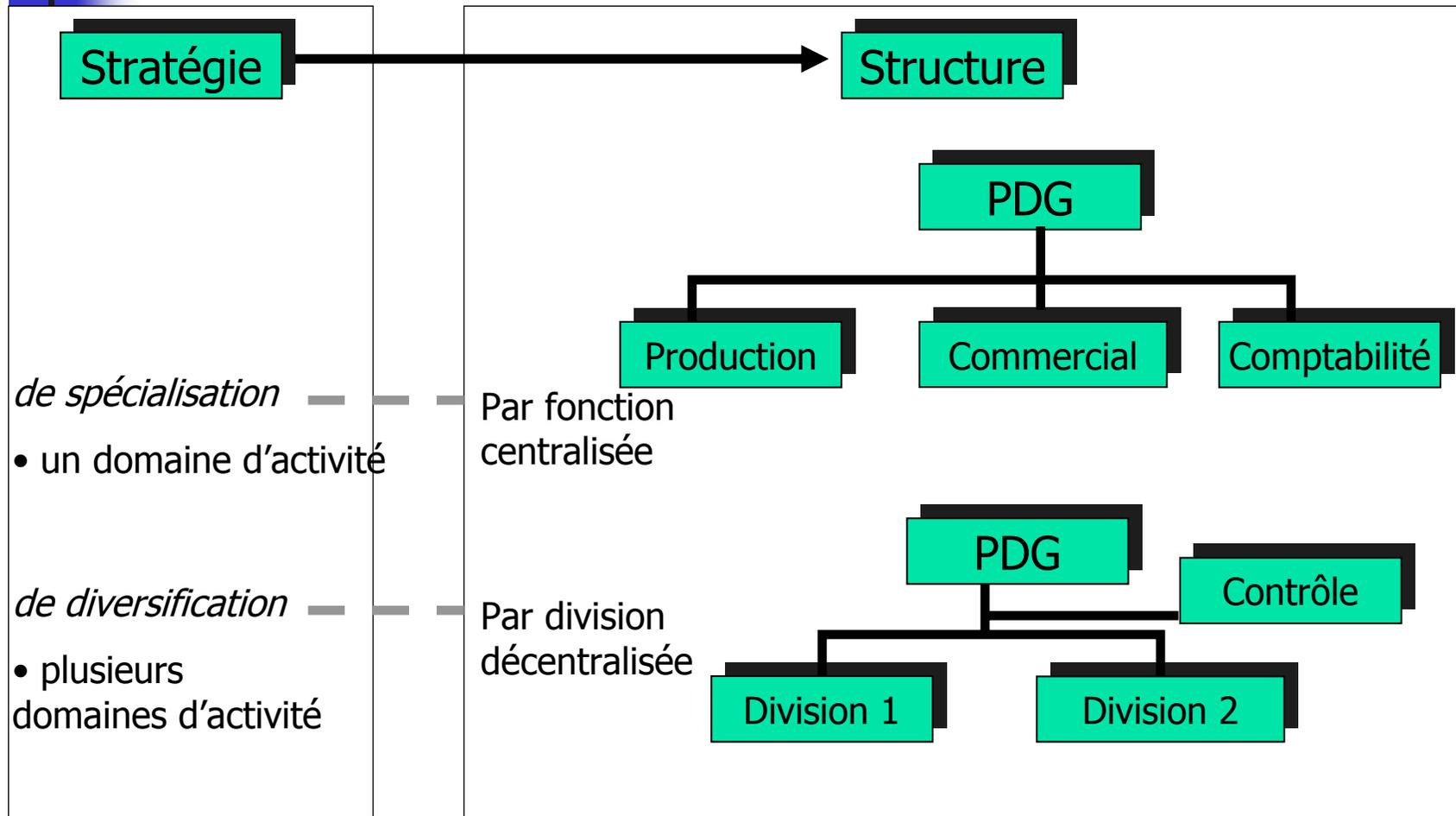
L'organisation selon Mintzberg



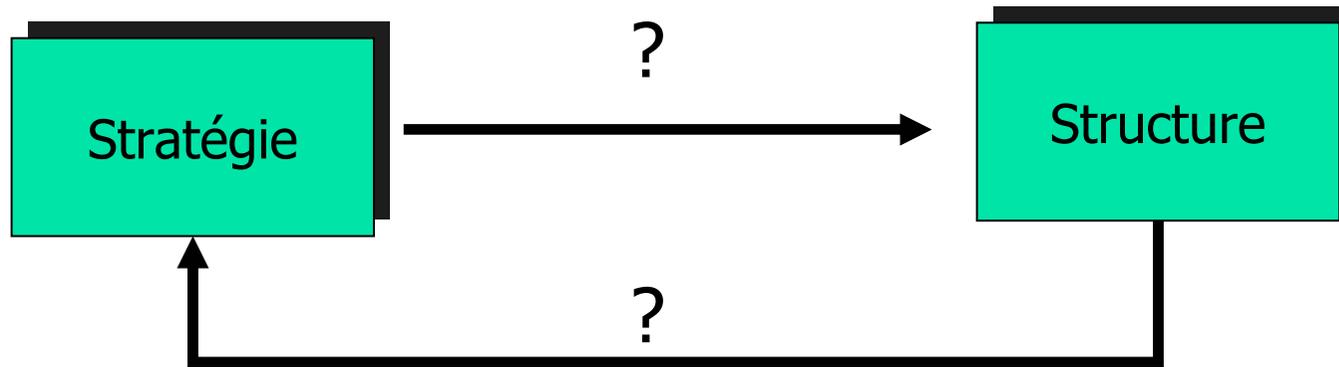
Les facteurs influençant la structure organisationnelle



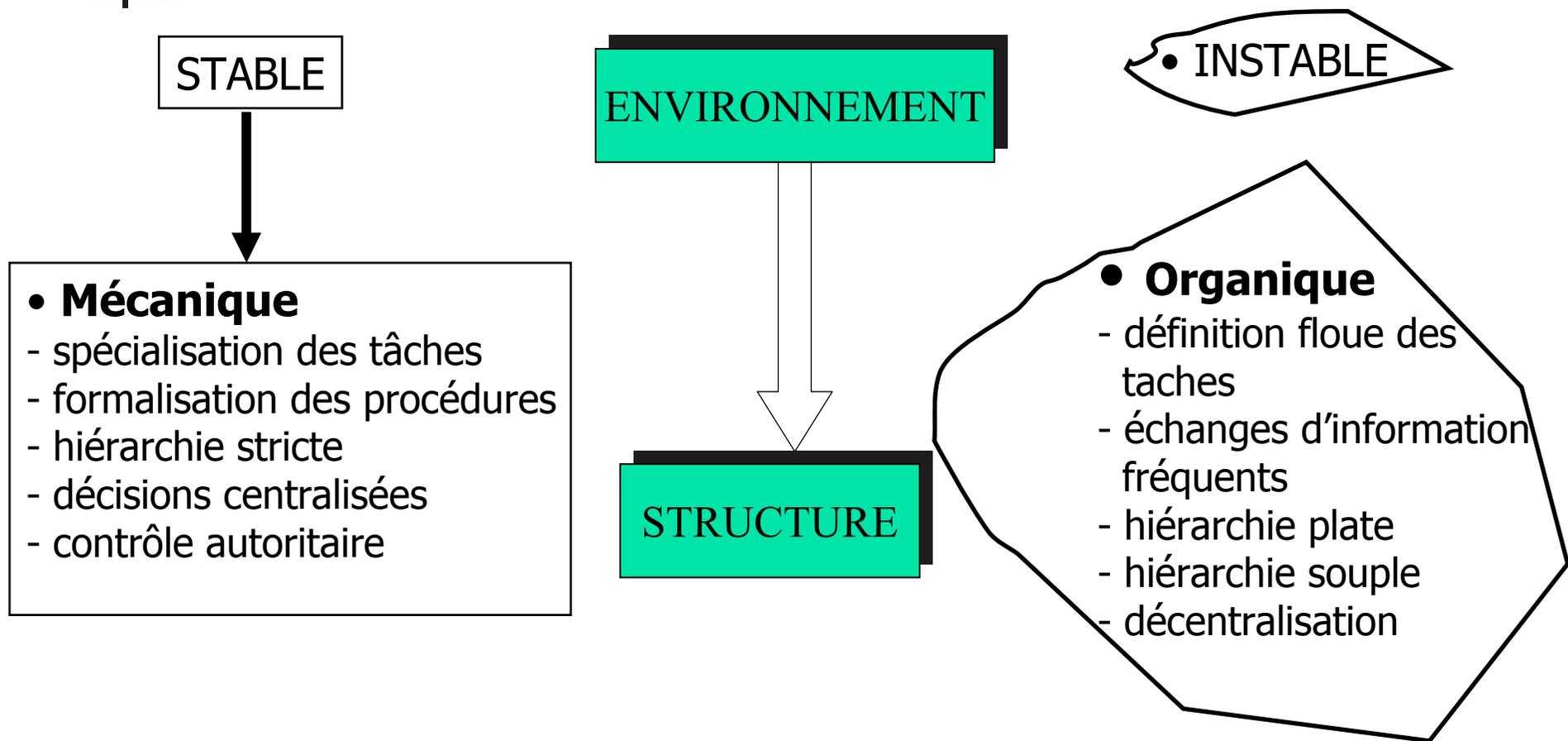
L'influence de la stratégie sur la structure



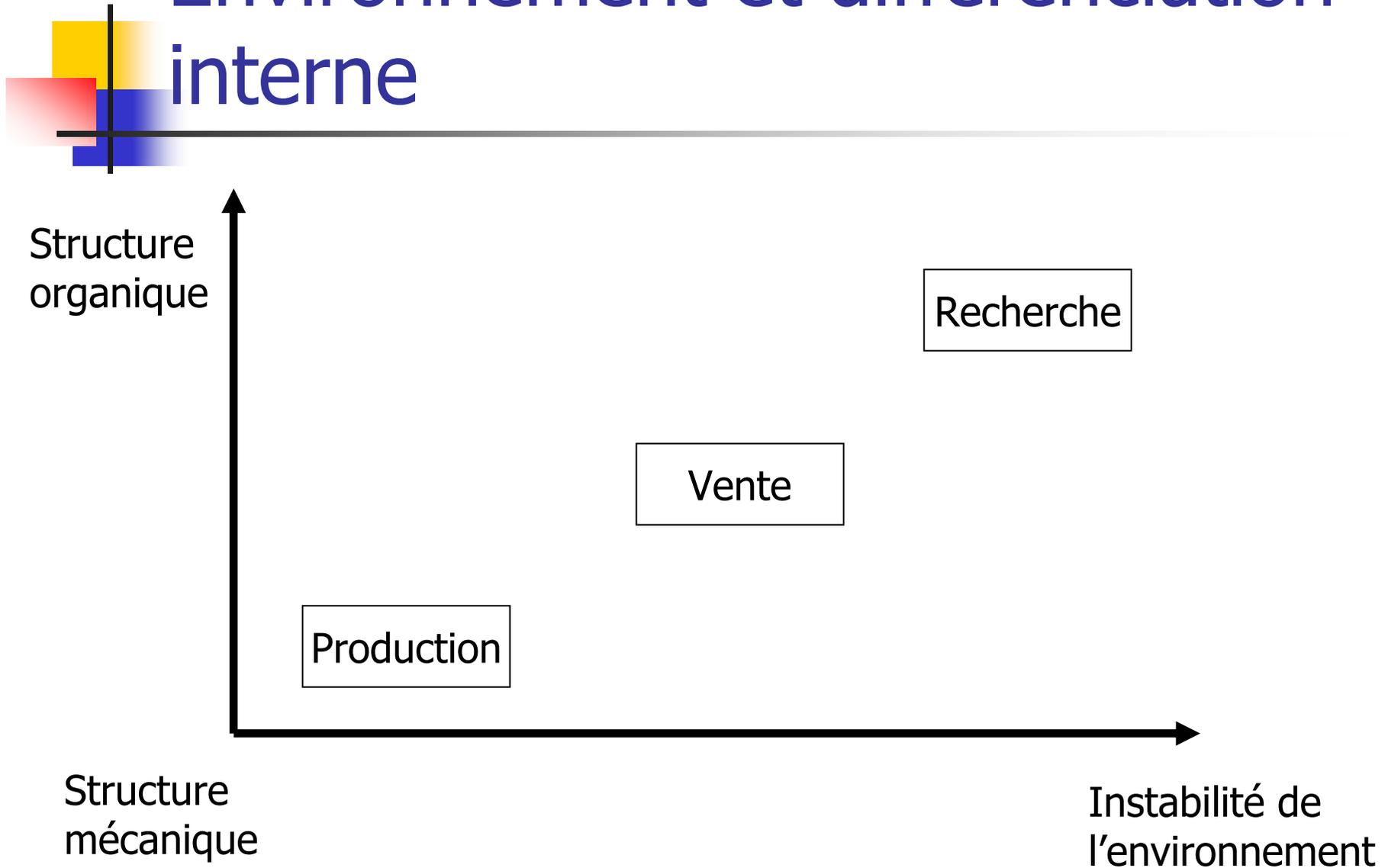
Les relations entre stratégie et structure

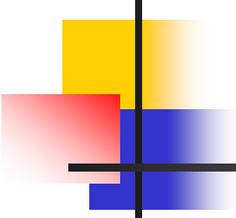


L'influence de l'environnement sur la structure



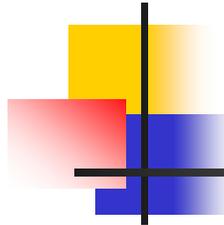
Environnement et différenciation interne





Environnement, structure et performance

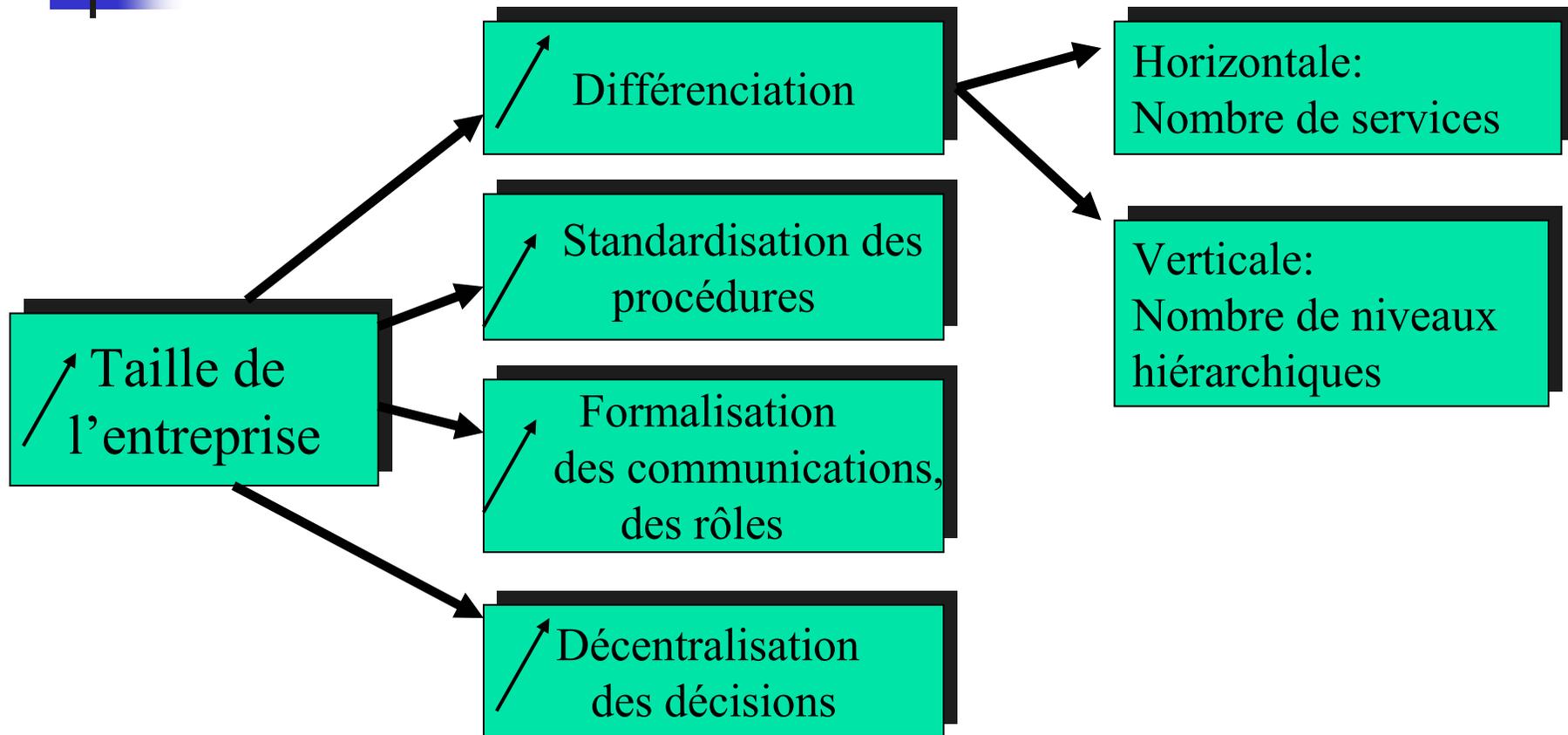
Environnement Structure	Stable	Instable
Faiblement différenciée et intégrée	Entreprise Performante	Entreprise non performante
Faiblement différenciée et intégrée	Entreprise non performante	Entreprise Performante



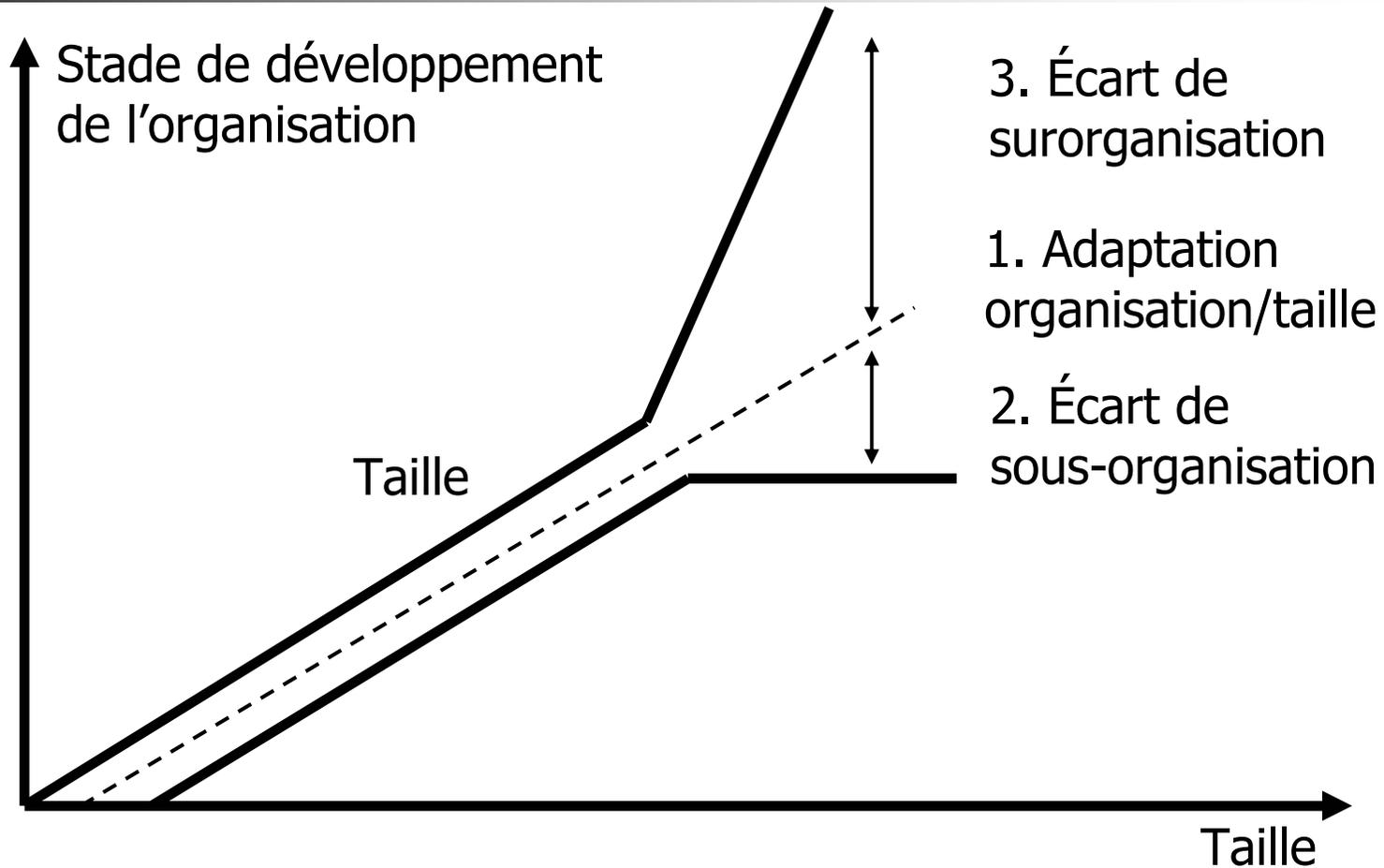
Environnement et structure

Environnement	Dynamique	Stable
Complexe	Structure décentralisée et organique (ajustement mutuel)	Structure décentralisée et bureaucratique (standardisation des qualifications)
Simple	Structure centralisée et organique (supervision directe)	Structure centralisée et bureaucratique (standardisation des procédés de travail)

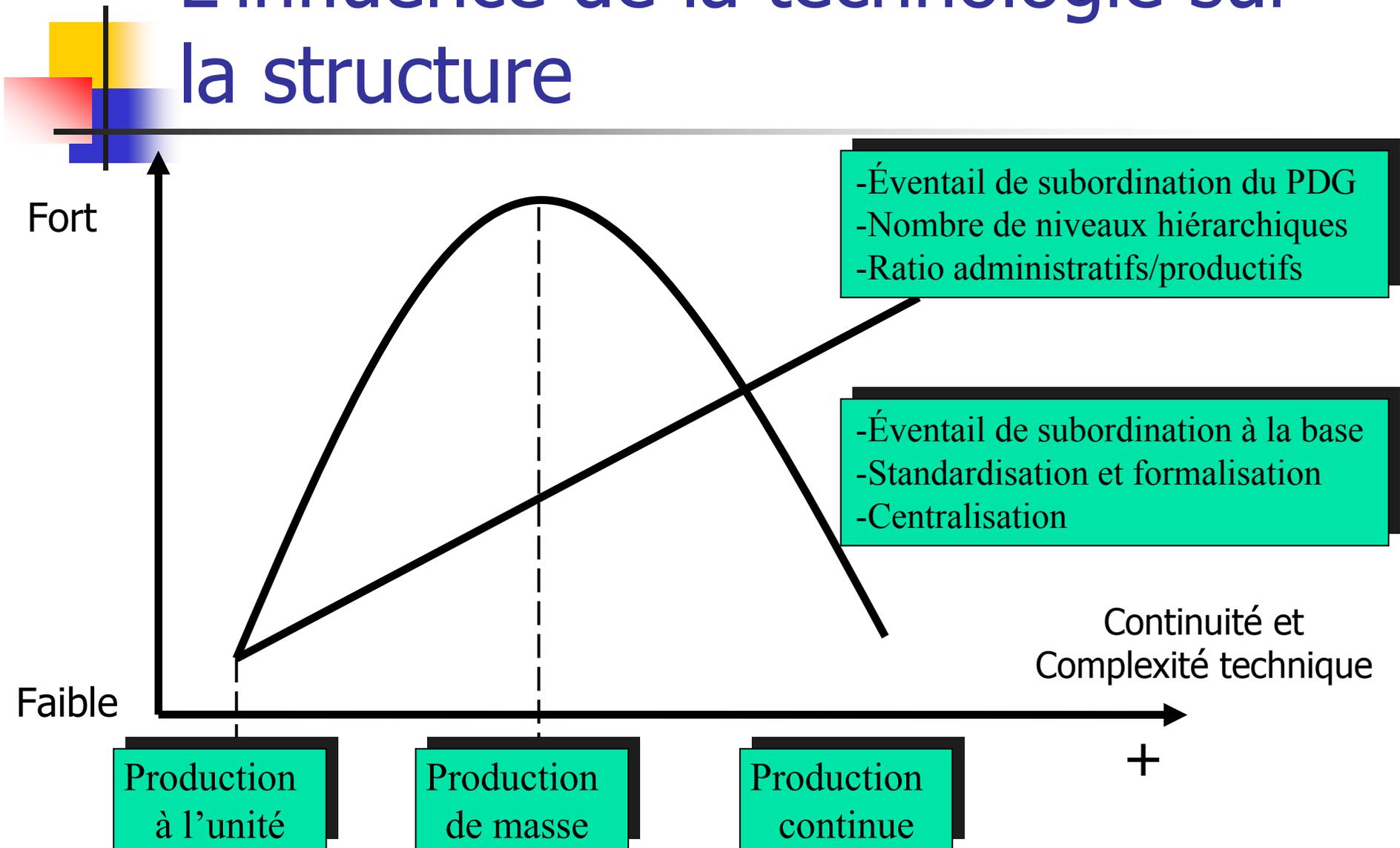
L'influence de la taille sur la structure

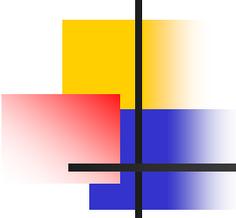


L'adaptation de l'organisation à la taille des entreprises



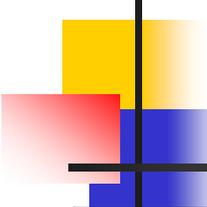
L'influence de la technologie sur la structure





Organigramme et taille de l'entreprise

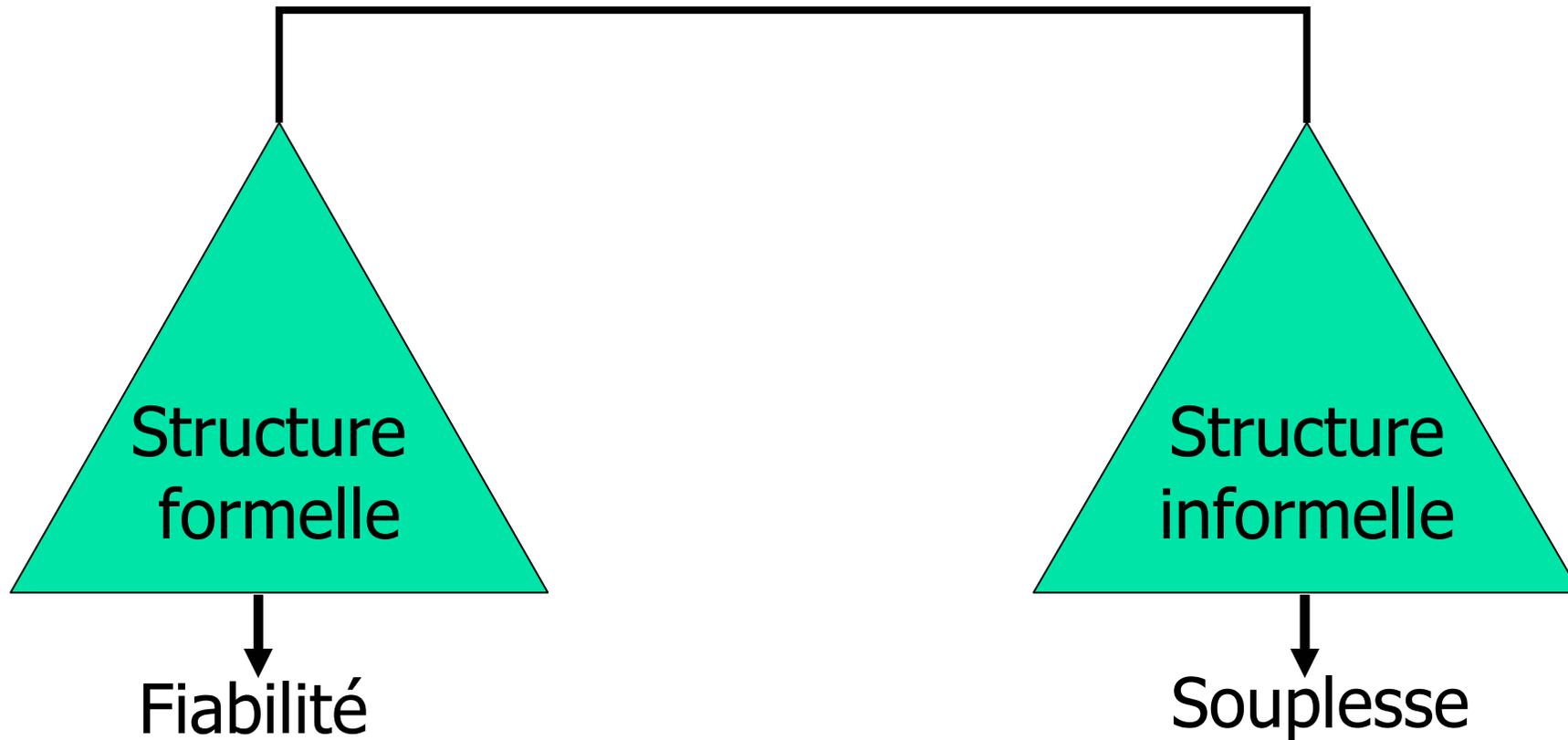
Effectif	50-99	100-199	> 200
% d'entreprises ayant un organigramme	36%	52%	67%



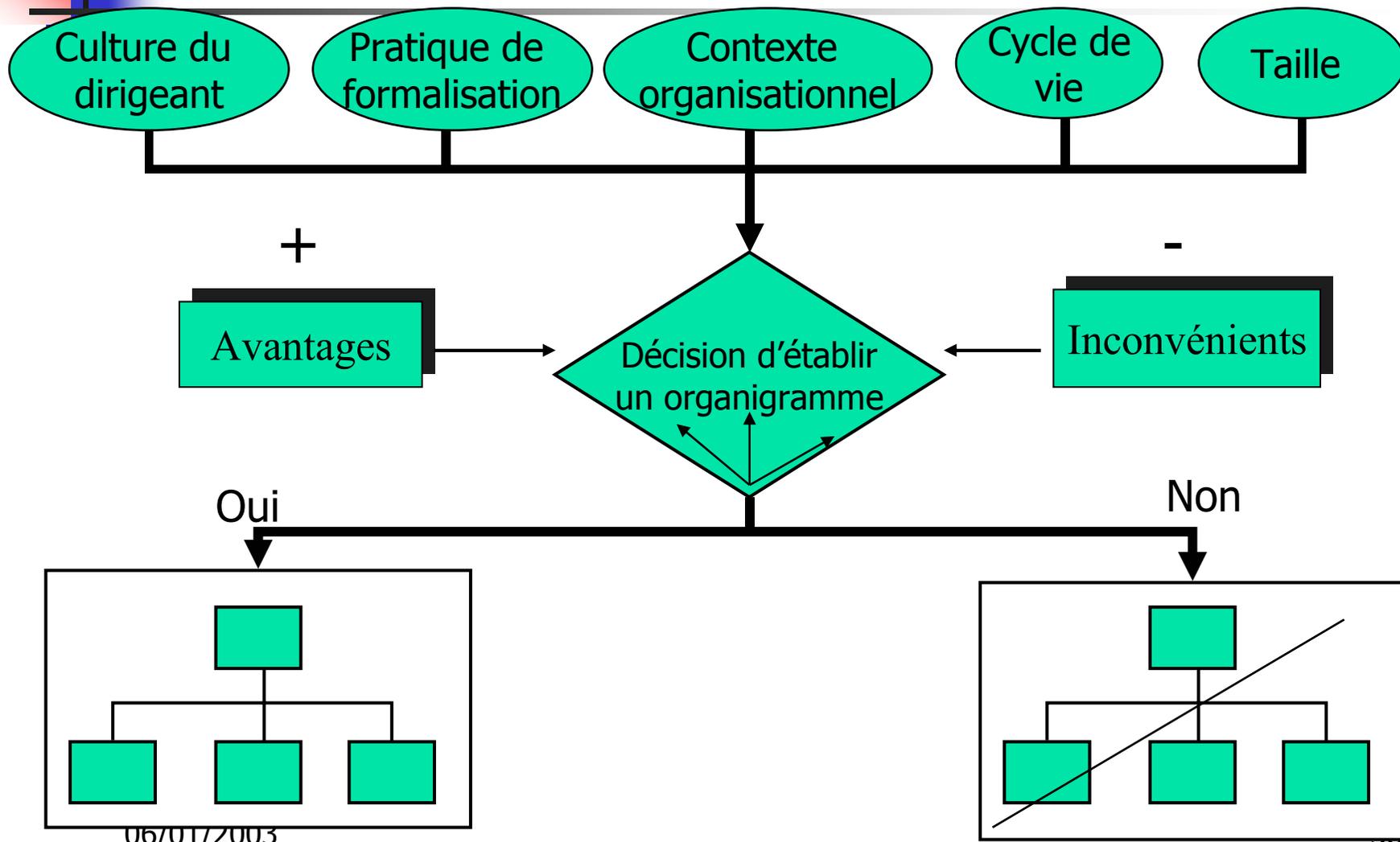
Intérêts et limites de l'organigramme

Intérêts	Limites
<ul style="list-style-type: none">• Clarification de la répartition des responsabilités• Formalisation des rattachements hiérarchiques• Valorisation de la structure formelle• Traduction de la stratégie• Moyen d'information interne des nouveaux arrivants• Moyen d'information externe des partenaires	<ul style="list-style-type: none">• Image partielle de l'organisation (les relations informelles n'y figurent pas)• Image partielle de l'organisation (les relations verticales sont privilégiées)• Image traditionnelle de l'organisation (la transversalité, l'orientation client y figurent rarement)• Renforce la rigidité• Suscite les rivalités interpersonnelles et interservices

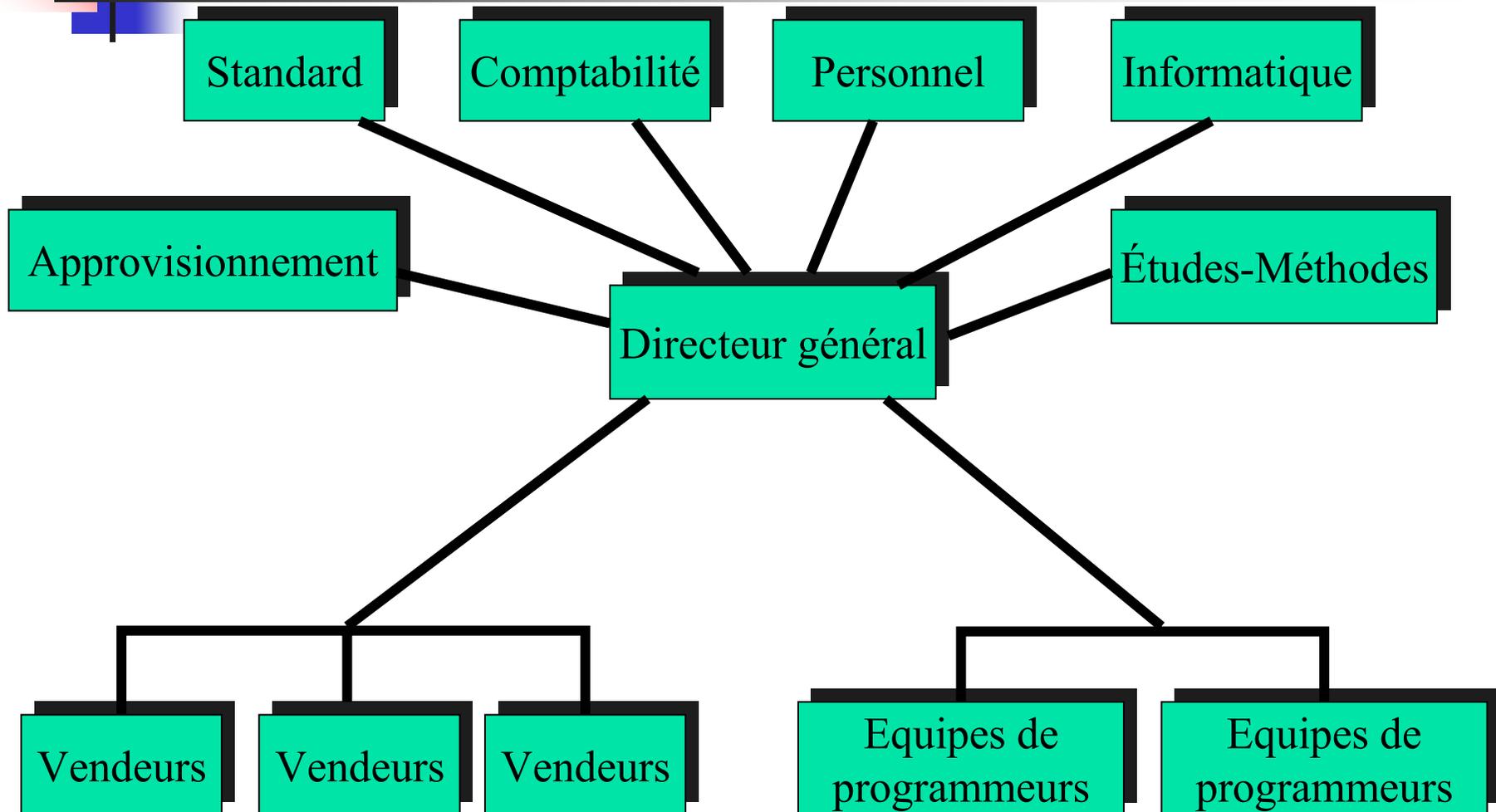
La seconde balance organisationnelle

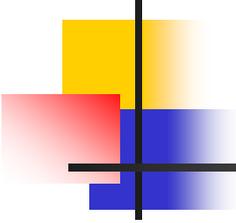


Définition d'un organigramme



La structure personnalisée

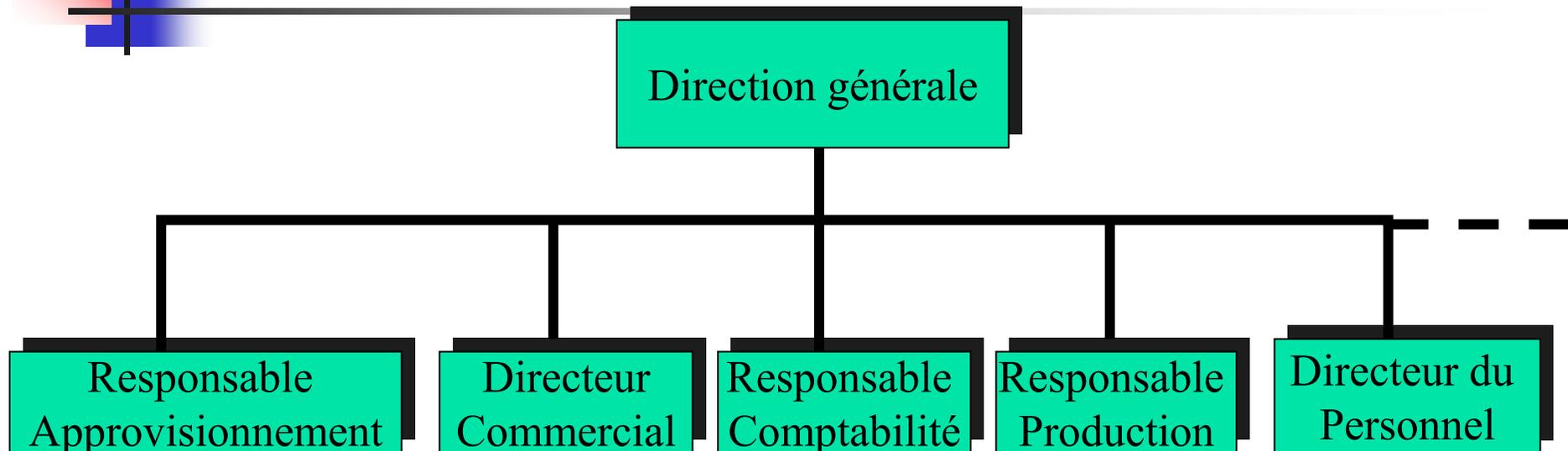


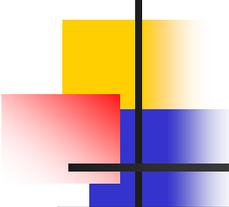


Bilan de la structure personnalisée

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• Flexibilité et réactivité de l'organisation• Motivation du personnel• Peu coûteuse	<ul style="list-style-type: none">• Dirigeant débordé• Manque de cadres compétents• Risque d'écart de sous-organisation

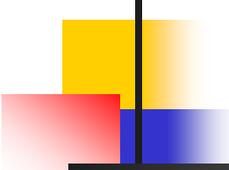
La structure fonctionnelle centralisée





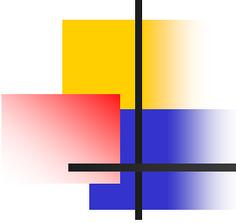
Bilan de la structure fonctionnelle

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• Spécialisation par fonction• Centralisation trop accentuée• Les personnes s'identifient trop à leur fonction et oublient les intérêts de l'entreprise• Simplicité de fonctionnement	<ul style="list-style-type: none">• Amélioration de la productivité• Ralentissement des décisions• La direction générale est débordée par les litiges et conflits interfonction qui remontent• Adapté aux entreprises monoactivité



Importance du siège dans les structures divisionnelles

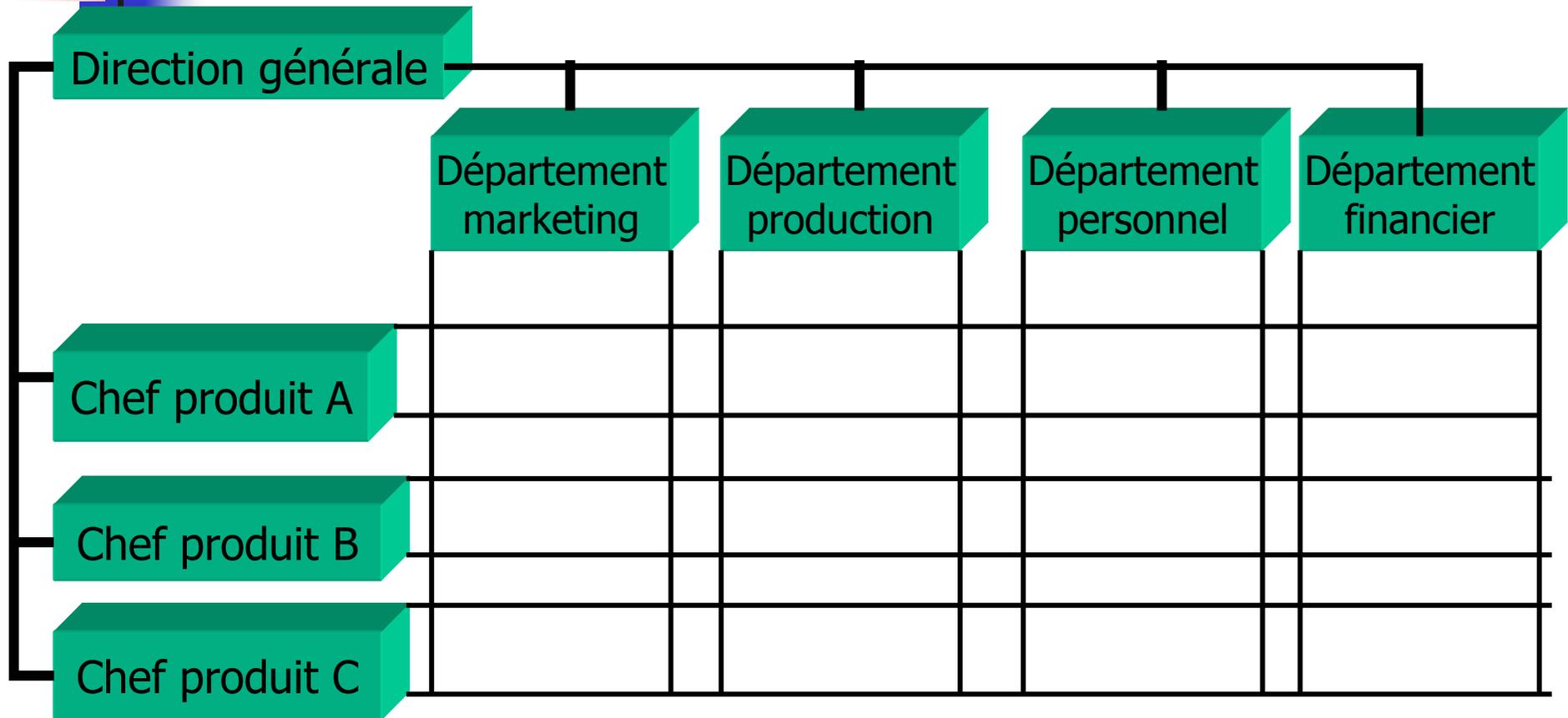
Effectifs au siège réduits (quelques dizaines)	Effectifs importants (plusieurs centaines)
Peu de services rattachés à la DG, uniquement stratégie, contrôle, finance...	Toutes les fonctions sont présentes au siège: RH, production, marketing, informatique, etc.
Le centre définit les objectifs et contrôle les résultats	Le centre définit aussi de nombreuses procédures dans tous les domaines
Le contrôle est essentiellement financier	Le contrôle porte aussi sur tout le management
Autonomie de décision très large des unités périphériques	Intégration forte des divisions sur les différents domaines fonctionnels
Risque d'éclatement et de balkanisation	Risque de fonctionnement interne très lourd

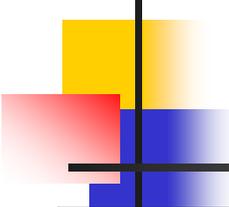


Bilan de la structure divisionnelle

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• Responsabilisation des dirigeants en fonction des résultats à atteindre• Libère la direction générale des questions opérationnelles• Facilite la mise en œuvre des stratégies de portefeuille (investissement/désinvestissement)	<ul style="list-style-type: none">• Multiplie les rôles et les compétences• Structure coûteuse• Danger d'éclatement de l'organisation

Structure matricielle

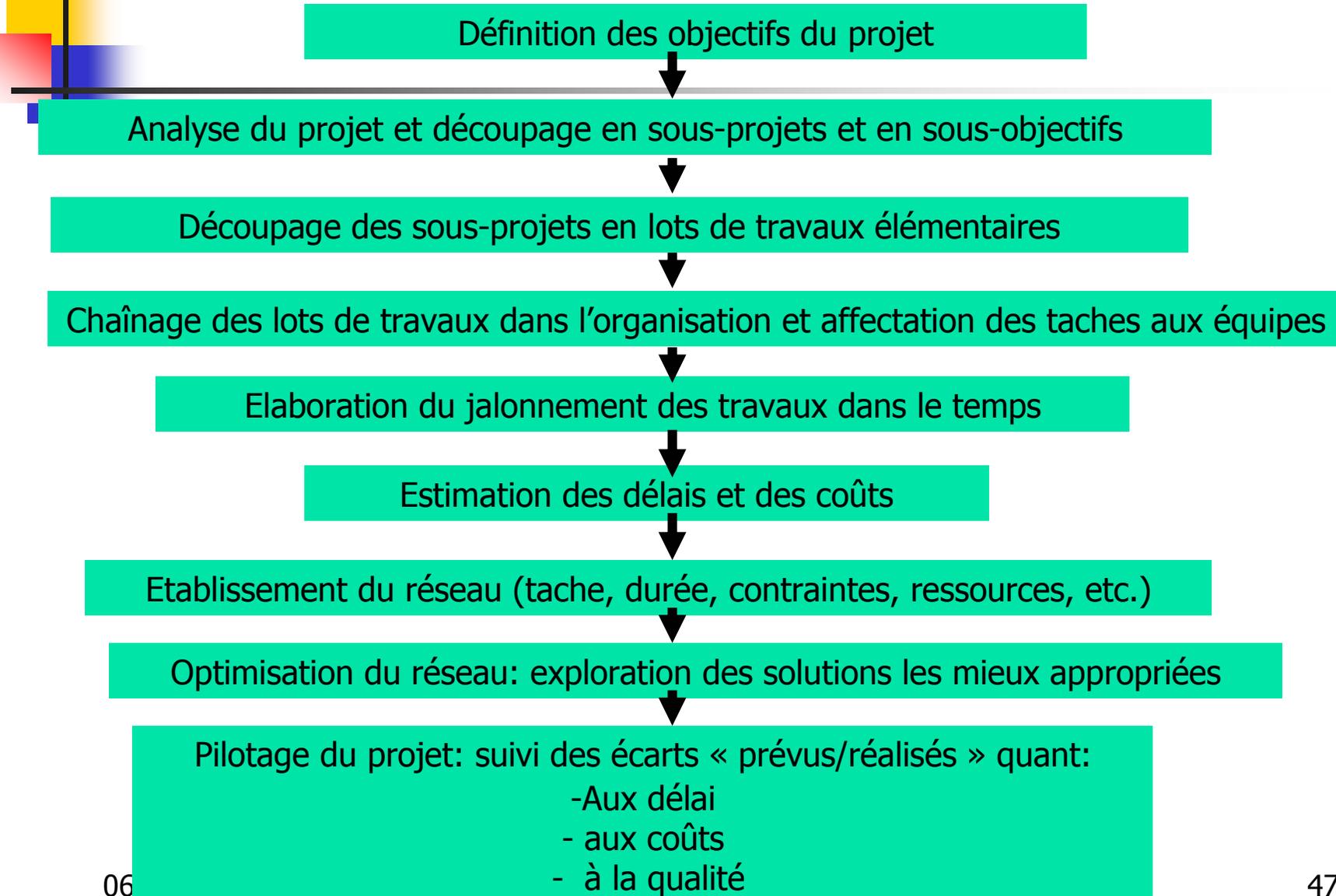




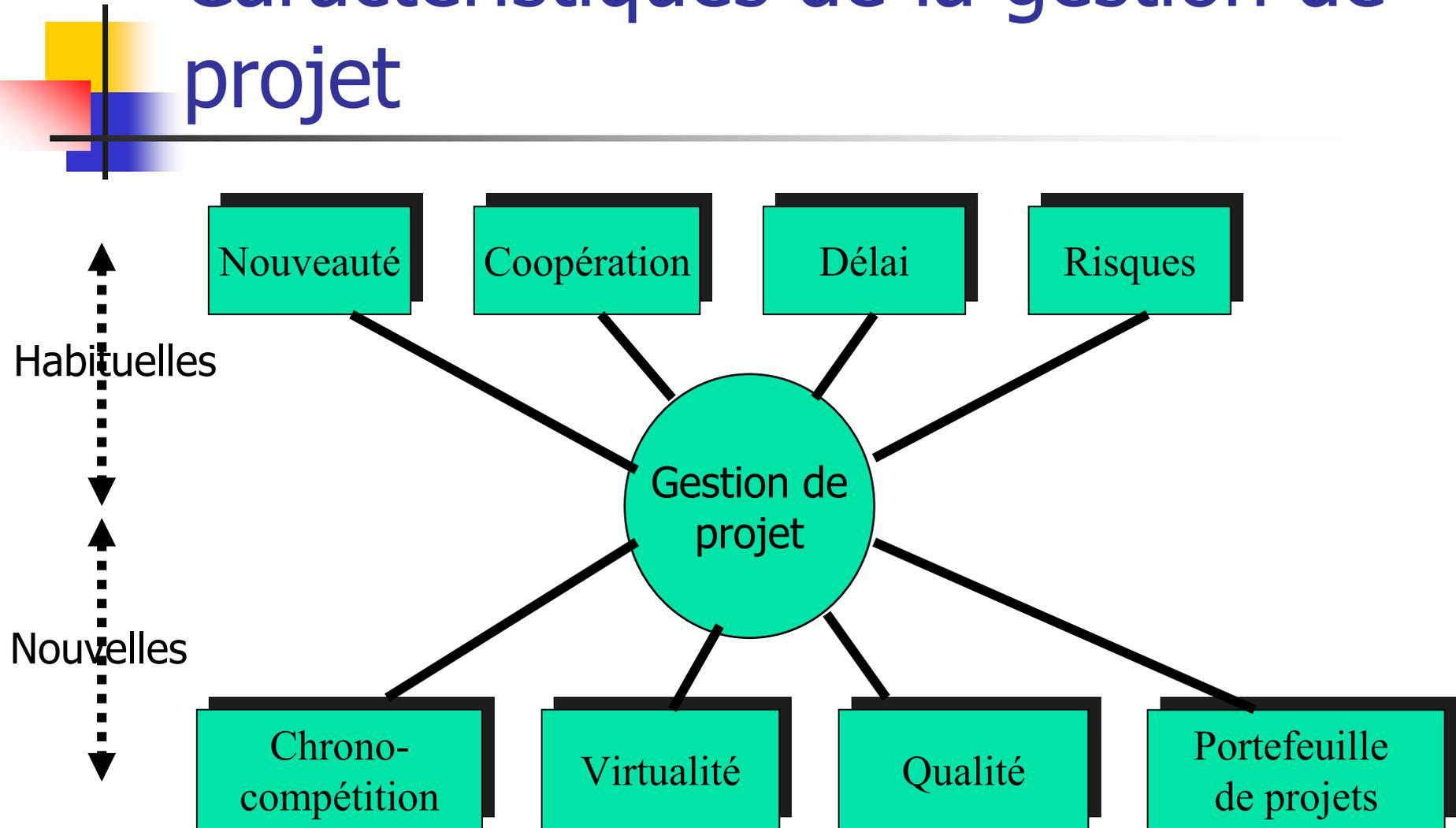
La structure matricielle

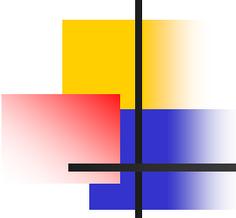
Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• Flexibilité structurelle• Avantages des structures par fonctions et par divisions• Adaptée aux grandes entreprises multi-activités et multimarchés	<ul style="list-style-type: none">• Double dépendance des subordonnés: celle du chef de produit et celle du responsable fonctionnel• Intervention d'une même personne sur plusieurs projets• Engendre le stress et les conflits

Le processus de gestion de projet

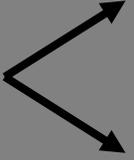


Caractéristiques de la gestion de projet

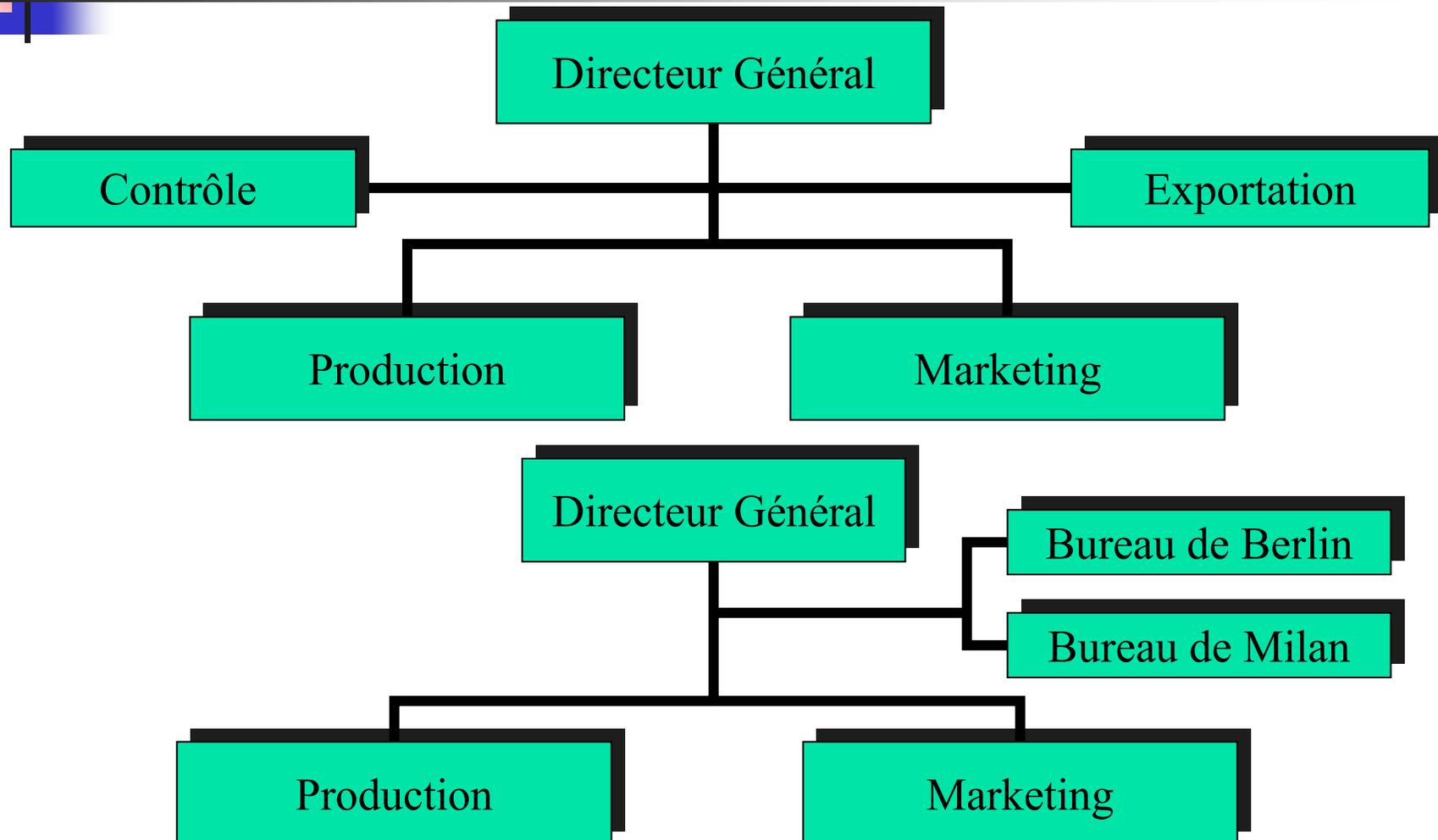


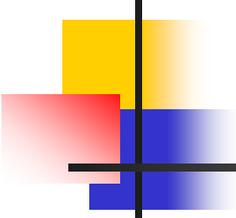


Répartition des responsabilités

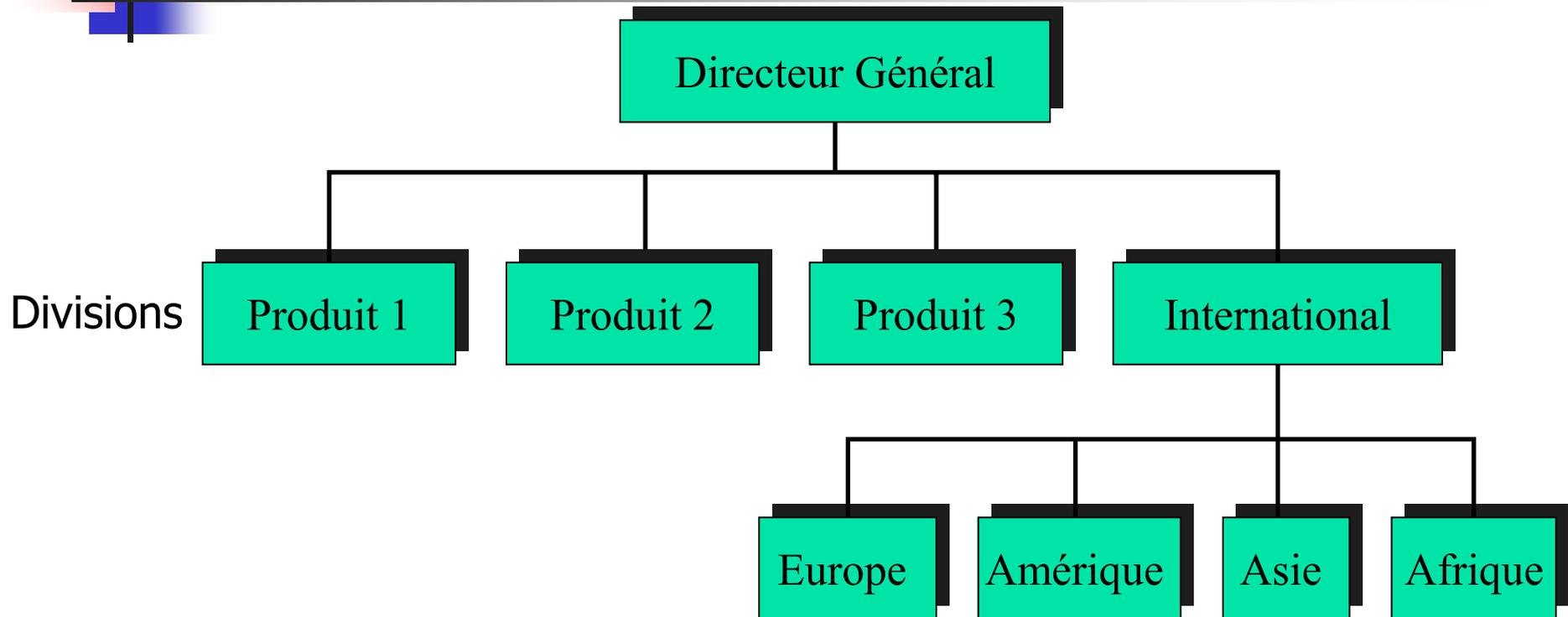
Responsable 	Chef de projet	Quoi faire?	Quand le faire?
	Responsable fonctionnel	Qui doit le faire?	Comment le faire?

L'exportation dans une PME

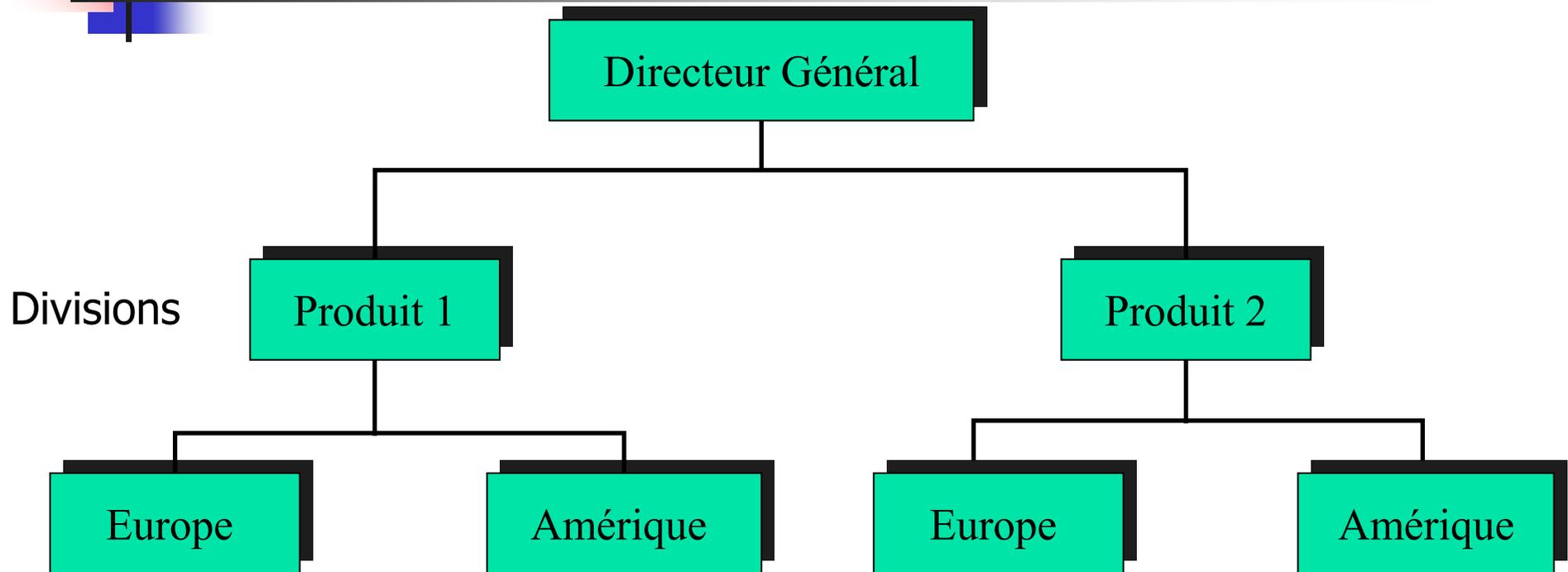




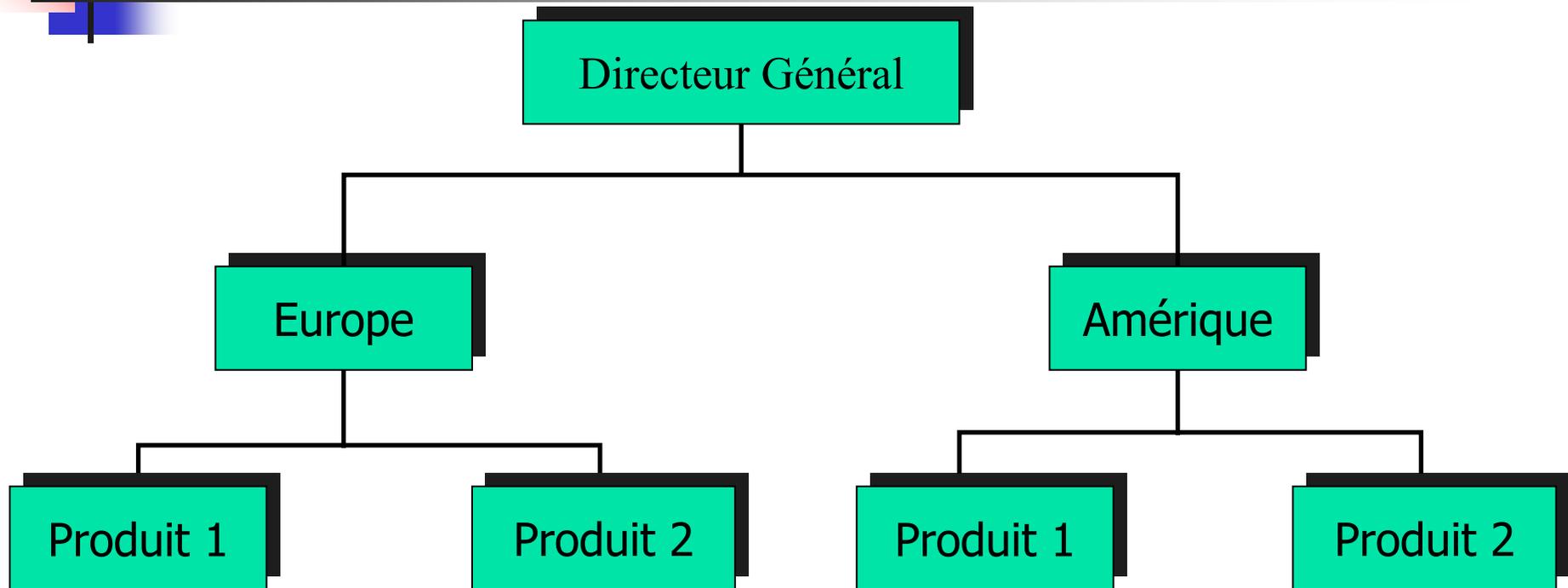
La division internationale



Structure de globalisation- produits



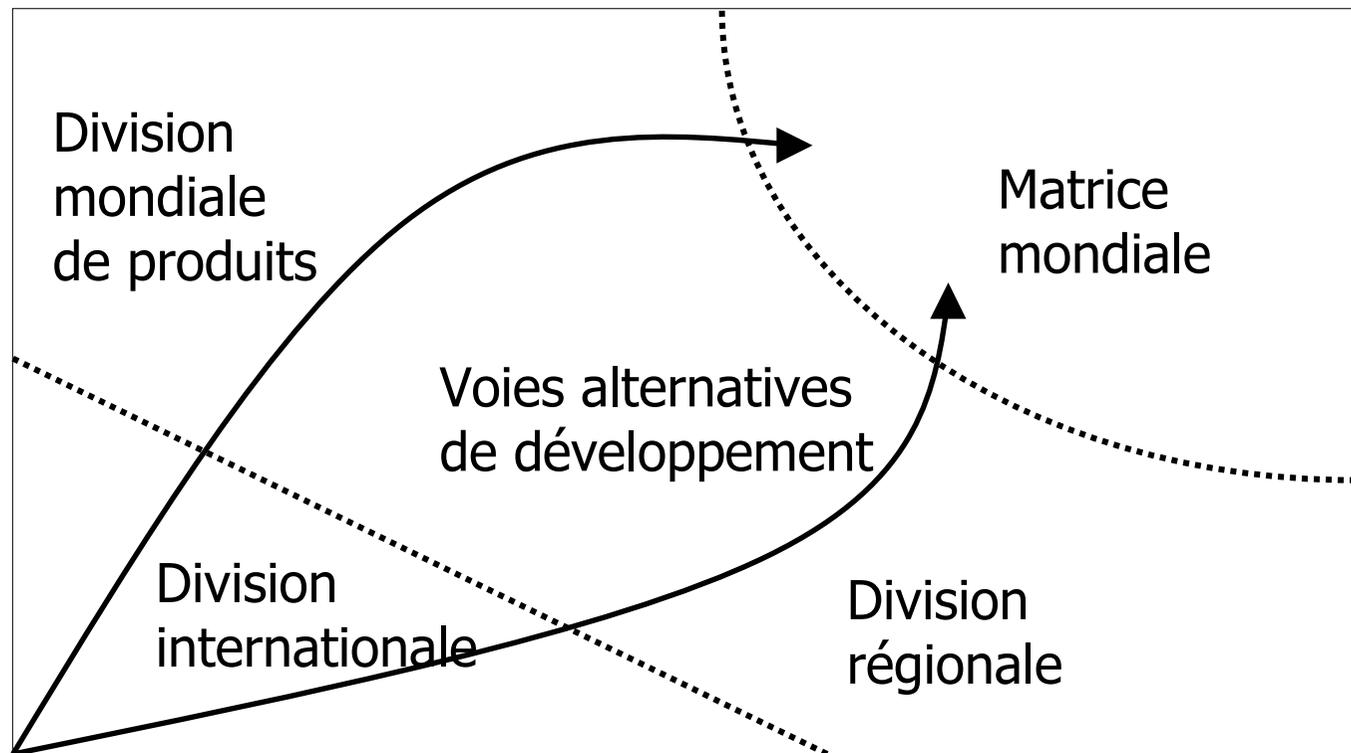
Structure de globalisation- marchés



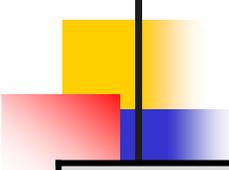
Modèle des phases structurelles internationales de Stopford et Wells



Diversité des produits vendus à l'étranger

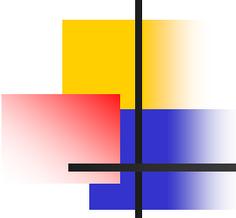


Ventes à l'étranger en % des ventes totales



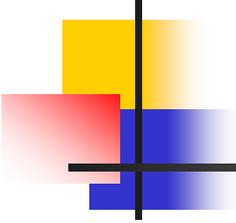
Caractéristiques des nouvelles organisations

Contexte	Mondialisation, globalisation, innovation, parties prenantes actives
Exigences	Réactivité, intégration de structures mondiales différenciées et multiculturelles
Caractéristiques	Organigramme plat, décentralisation, frontières internes et externes floues, transversalité de l'organisation, plasticité des structures
Technologie de l'information et de la communication	Rôle central des systèmes d'information, organisation numérique, extranet intégrant les partenaires amont et aval
Organisation du travail	Travail par projet, à distance Développement permanent des compétences Intrapreneurship Autocontrôle
Modèle d'organisation	Réseau
Stratégie	Externalisation des activités jugées non stratégiques partenariat, alliance



Les quatre modes d'organisation

<i>Relations</i>	Non-coopération	Coopération
Non-hiérarchique	Marché	Réseau
Hiérarchique	Bureaucratie	Clan



La démocratisation de l'intelligence stratégique

Type de structure	Situation de l'intelligence stratégique
Personnelle	Le patron
Fonctionnelle	La direction générale
Divisionnelle	La direction générale et les directeurs de division
Matricielle	Les directeurs fonctionnels et les chefs de produits/marchés
Nouvelle	Sommet hiérarchique et intrapreneurs