

Théorie des Organisations

Thème 5 : Structures & Configurations organisationnelles

François GEOFFROY

francois.geoffroy@u-picardie.fr

Maître de Conférences – IAE d'Amiens

Docteur en Sciences de Gestion

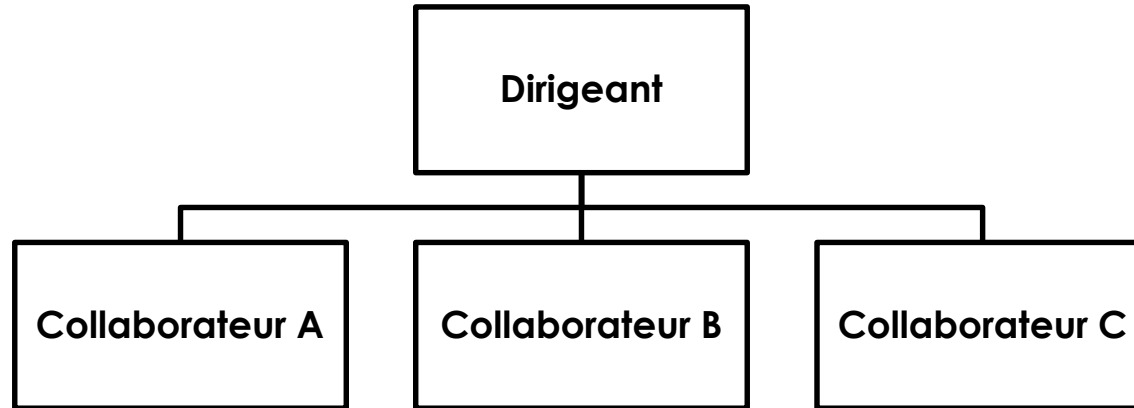
Maj 04/08/20

LICENCE 3

IAE FRANCE
Écoles Universitaires
de Management

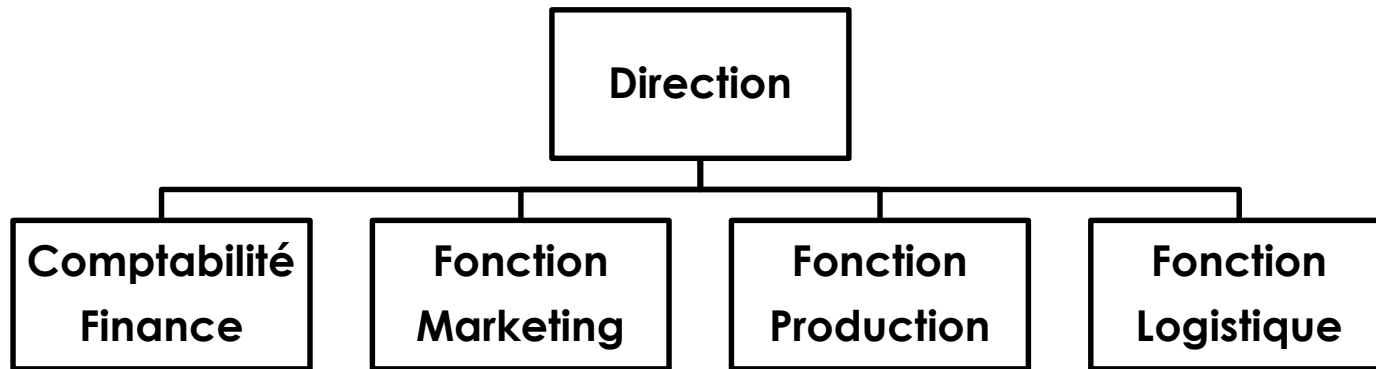
iae amiens
école universitaire de management

Structure simple ou structure hiérarchique



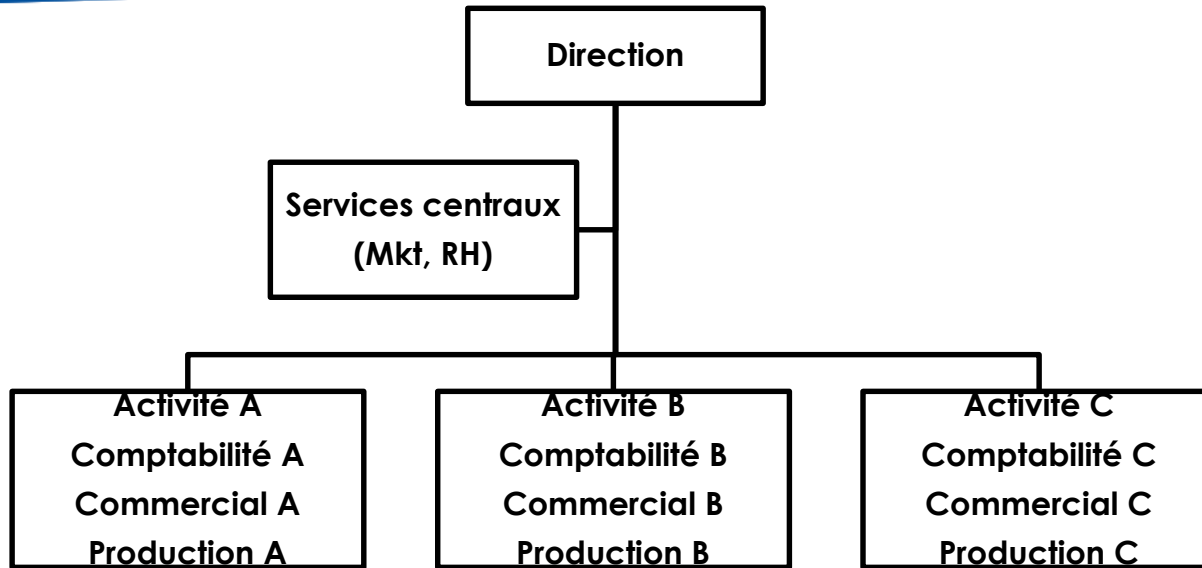
- Direction au cœur de l'entreprise.
- Centralisation des décisions.
- Faible spécialisation du travail.
- Adoptée par les TPE ou PME.
- Flexibilité et autonomie.
- Dépendance sur une personne, le dirigeant.
- Bon à tout, bon à rien.

Structure Fonctionnelle



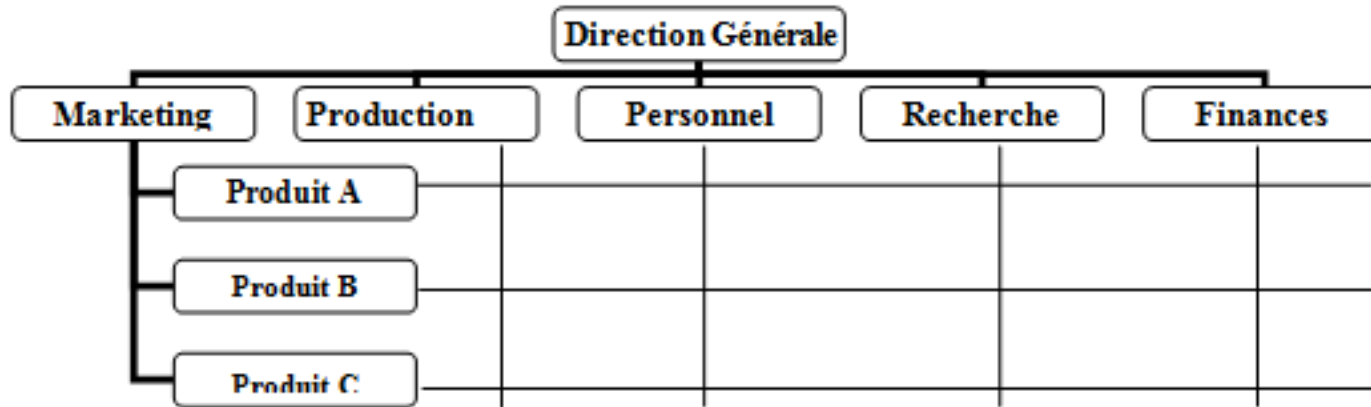
- Découpage par fonctions.
- Formalisation des règles et spécialisation du travail.
- Ligne hiérarchique bien définie.
- Fonctionnement simple et clair.
- Adaptée aux entreprises spécialisées.
- Economies d'échelle mais rigidité du système.
- Décision lente et inertie.
- Cloisonnement des fonctions.

Structure Divisionnelle



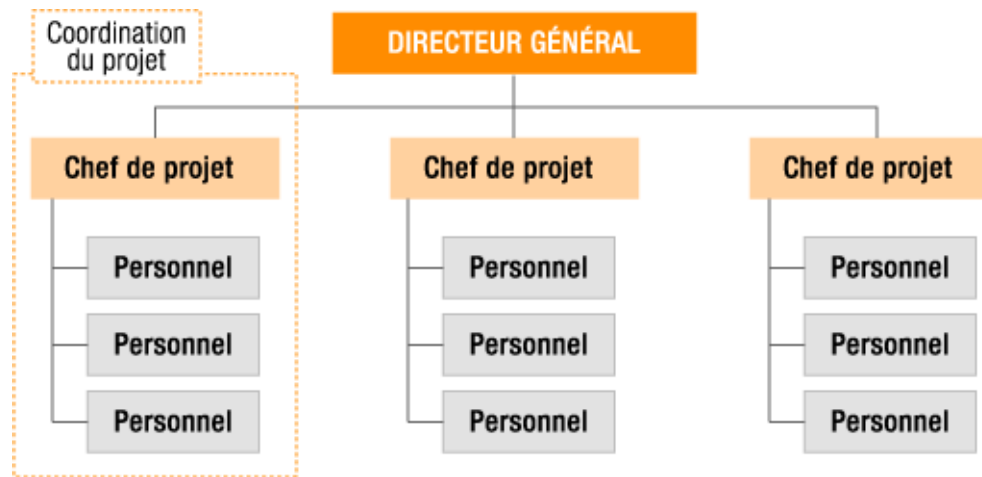
- Découpage par divisions autonomes.
- Chaque division fonctionne comme une structure fonctionnelle.
- Décentralisation décisionnelle.
- Flexibilité stratégique.
- Dispersion des ressources entre les divisions.
- Conflits inter-divisions.
- Manque parfois de cohérence stratégique.

Structure Matricielle



- Découpage par fonctions et par divisions.
- Mix structure fonctionnelle/structure divisionnelle.
- Adaptée pour les projets complexes.
- Pas d'unité du commandement.
- Coordination difficile.
- Double discours.

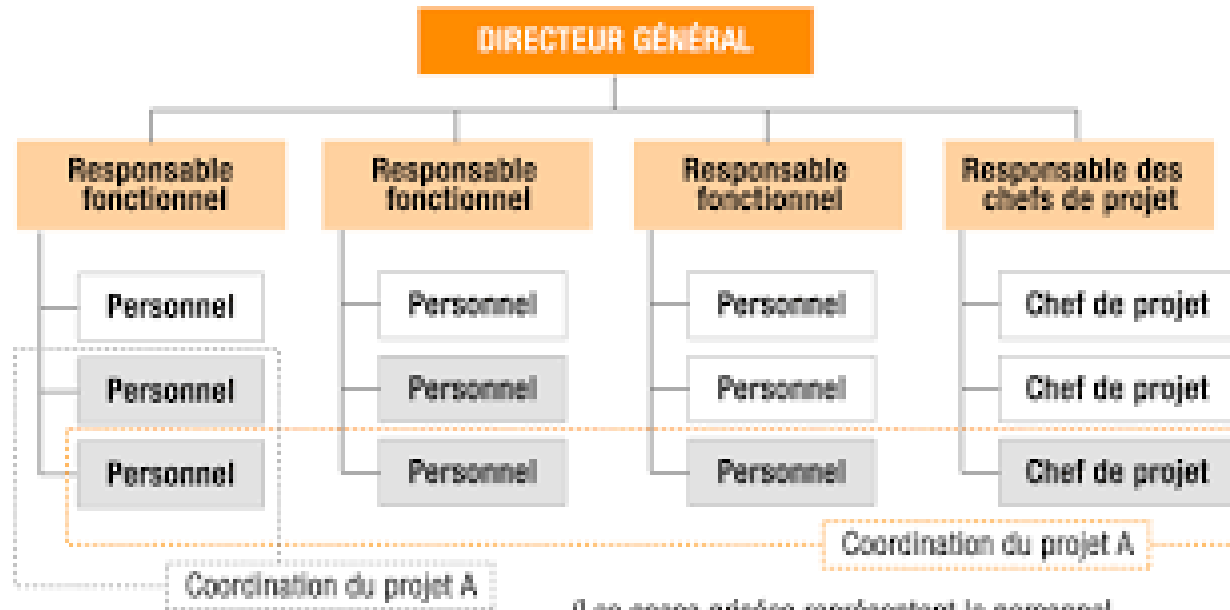
Structure par projets



(Les cases grisées représentent le personnel engagé dans des activités du projet.)

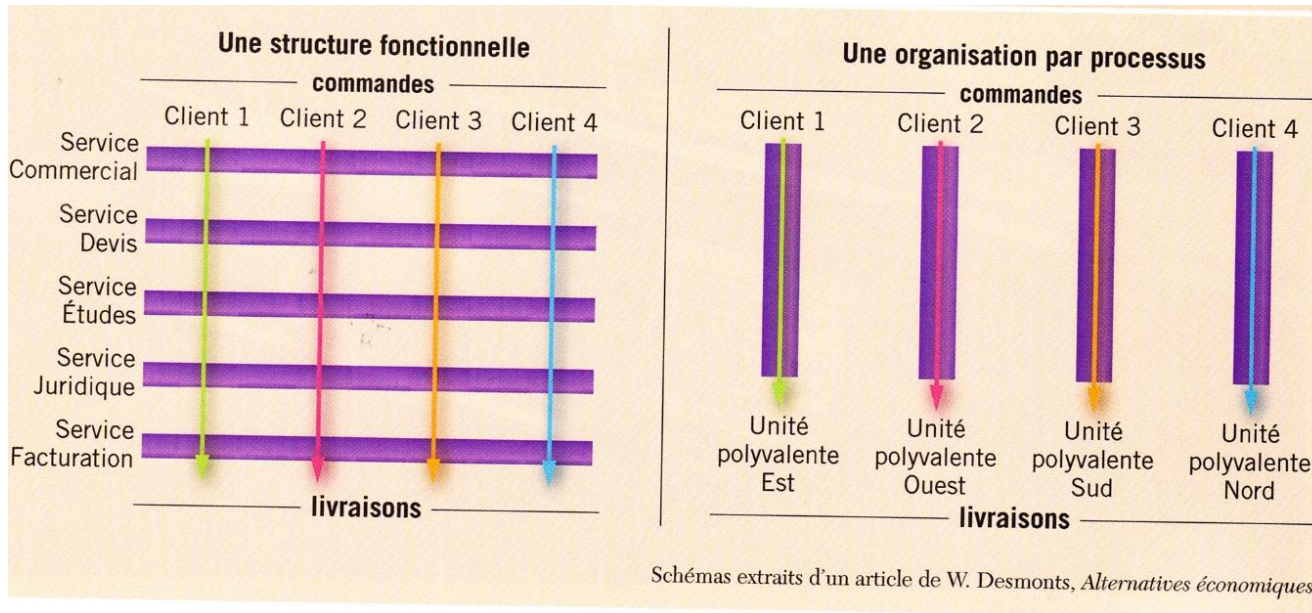
- Construite autour de projets.
- Des équipes projets sont constituées pour une période de temps donné.
- Transversalité est cardinale.
- Flexibilité face à un environnement complexe et changeant.
- Source de rivalités, de conflits et de stress.
- Quid de la capitalisation du savoir et du savoir-faire.

Structure matricielle par projets

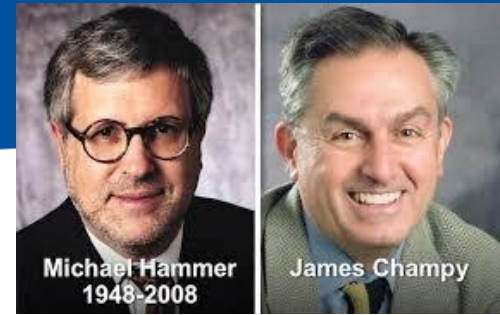


(Les cases grisées représentent le personnel engagé dans des activités du projet.)

Structure par processus



- Structuration autour d'un ensemble d'activités relevant de fonctions différentes mais reliées entre elles.
- Transversale et décloisonnée des activités de l'entreprise. Elle ne s'inscrit donc pas dans une logique de fonction ou de métier mais dans une logique de client.



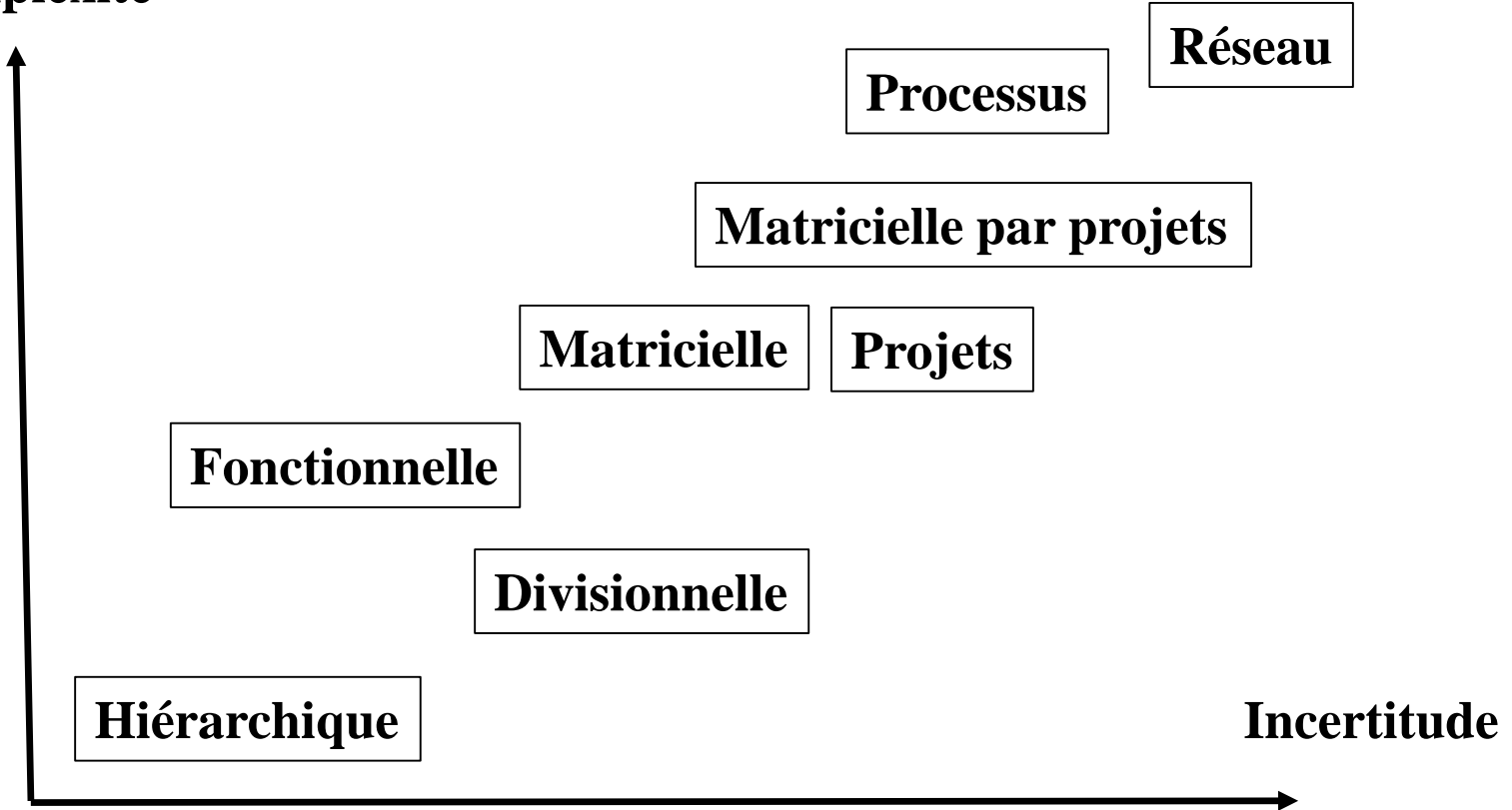
- Structure par processus = reengineering
- Le reengineering, selon Hammer et Champy, c'est « *une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances critiques que constituent les coûts, la qualité, le service et la rapidité.* »
- Réduction des coûts, gain de temps, flexibilité, bonne coordination.
- Réductions d'effectifs (des doublons), polyvalence des salariés, augmentation des qualifications.

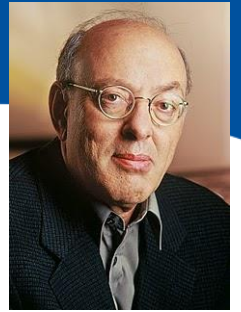




- Externalisation des activités par des sous-traitants.
- Recentrage sur son « cœur de métier ».
- L'entreprise se trouve ainsi insérée dans un ensemble constitué d'autres entreprises indépendantes, mais reliées entre elles.
- Frontières floues.
- Grande flexibilité..
- Problèmes de contrôle et (parfois) de communication.
- Coordination coûteuse.

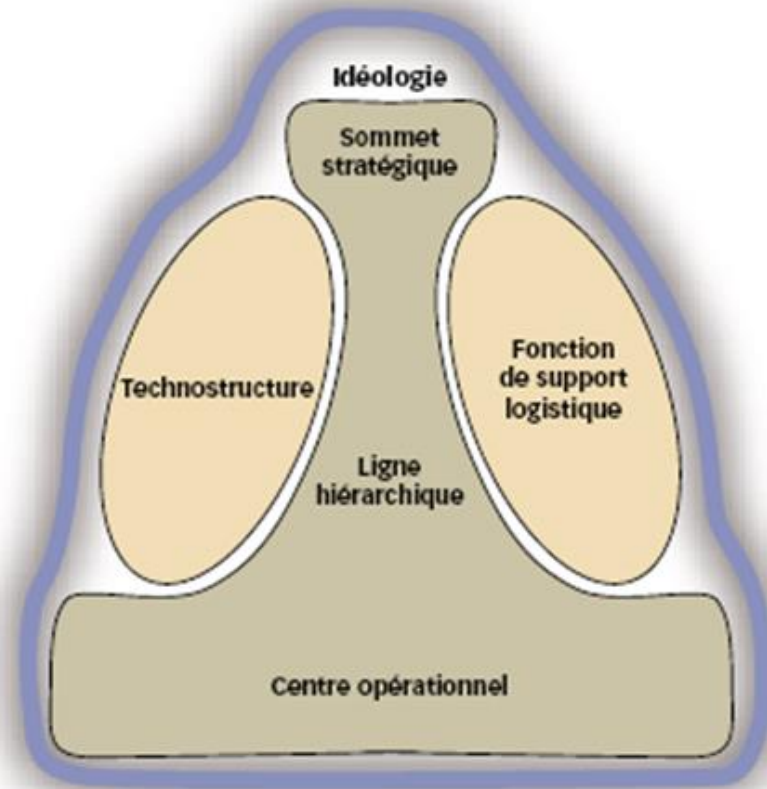
Complexité





6 composantes de base de l'organisation :

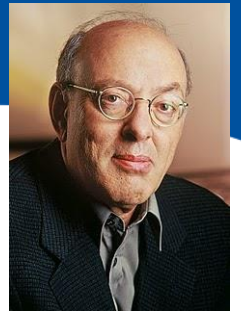
- Centre opérationnel.
- Sommet stratégique.
- Ligne hiérarchique.
- Technostructure.
- Support logistique.
- Idéologie.



Sources : Mintzberg, Le management. Voyage au centre des organisations, éd. d'Organisation, 1998, p. 155



SIX mécanismes de coordination (Mintzberg)

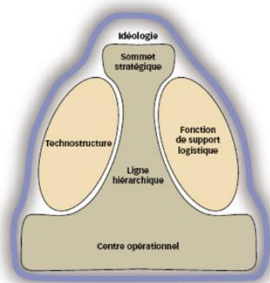
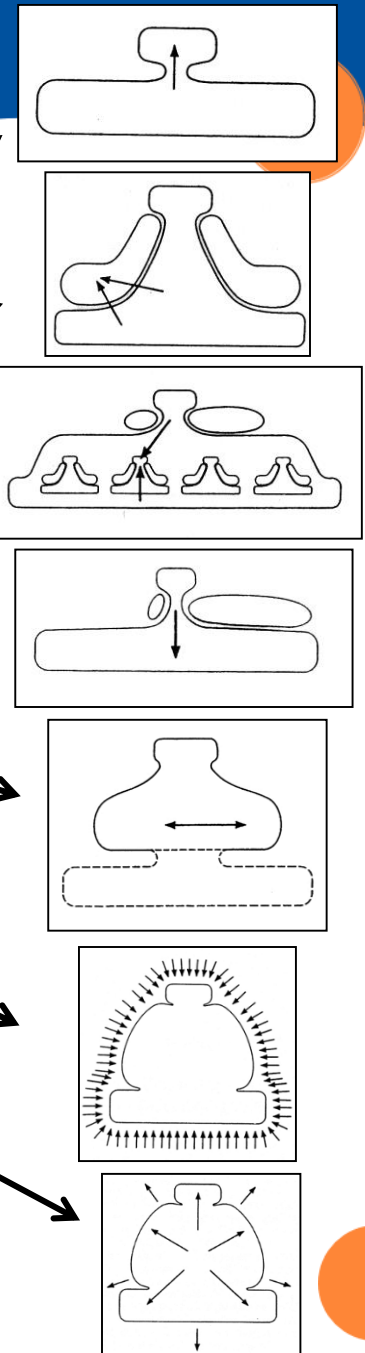


- L'ajustement mutuel (→ **Adhocratie**).
- La supervision directe (→ **Structure simple**),
- La standardisation des procédés de travail (→ **Bureaucratie mécaniste**).
- La standardisation des résultats (→ **Structure divisionnalisée**).
- La standardisation des qualifications (→ **Bureaucratie professionnelle**).
- La standardisation des normes (→ **Organisation missionnaire**).



SEPT configurations organisationnelles

- L'organisation entrepreneuriale
- Bureaucratie mécaniste
- L'organisation divisionnalisée
- Bureaucratie professionnelle
- L'Adhocratie ou organisation innovatrice
- L'organisation missionnaire
- L'organisation politique



<https://www.youtube.com/watch?v=2-jZ7HH2-Fg>

<https://www.youtube.com/watch?v=J0IkltuSElw>

<https://www.youtube.com/watch?v=Fn5kEFJodBU>

<https://www.youtube.com/watch?v=jotd-RznTRM>

<https://www.mghfoundation.com/fr/podcasts/une-soiree-avec-henry-mintzberg/>

(2016). « Trop de changement, c'est l'anarchie ». Dans : Jean-Michel Saussois éd., *Les Organisations: État des savoirs* (pp. 290-297). Auxerre, France: Éditions Sciences Humaines.

Crague, G. & Guillemot, D. (2010). Structure fonctionnelle et frontière des entreprises. *Réseaux*, 162(4), 129-164.

GLHF

