

M1204 Fonctionnement des organisations

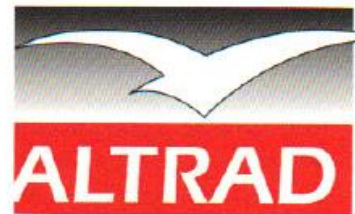


TD1_C2 : L'organisation et ses structures, culture et pouvoir

En 1985, Mohed Altrad, jeune ingénieur d'origine syrienne, reprend une usine de fabrication d'échafaudages mal en point, à Florensac, dans le département de l'Hérault.

Trente ans après, le groupe Altrad est devenu un acteur majeur sur le marché du matériel pour bâtiment (bétonnières, brouettes, échafaudages). Grâce à une politique de croissance externe et interne, Mohed Altrad est aujourd'hui à la tête d'un empire de 105 sociétés, réparties dans 17 pays.

Pour mener à bien le développement de son groupe et assurer la cohérence de l'ensemble, Mohed Altrad a dû définir une structure et un mode de fonctionnement qui permettent aux différentes sociétés qui composent le Groupe de travailler ensemble de façon harmonieuse et concertée.



1. Quel est le domaine d'activité du Groupe Altrad ?
2. Pourquoi le développement du Groupe Altrad nécessite-t-il de définir une structure qui permette d'assurer la cohérence de l'ensemble ?

I. Identifier le type de structure d'une entreprise et dégager ses caractéristiques

DOCUMENT 1 Une organisation, des structures

Qu'est-ce qu'une structure ?

Pour éviter l'entropie (le désordre), l'entreprise met en place une structure qui lui permet d'identifier les différents niveaux de responsabilité, les relations et les modes de coordination entre les membres de l'organisation.

La structure se représente traditionnellement sous la forme d'un schéma, appelé organigramme, sur lequel sont placés les différents responsables et leurs fonctions. Par contre, l'organigramme ne peut pas retracer les échanges et les relations interpersonnelles qui se tissent, en dehors des liens strictement hiérarchiques, entre



les membres de l'entreprise. Ces derniers communiquent en permanence et développent des relations non formalisées. Ces échanges spontanés donnent naissance à une structure informelle qui permet à l'entreprise de bien fonctionner tout en participant au bien-être des salariés.

L'utilité de la structure selon Mohed Altrad

« Lorsque l'on cherche à évaluer une entreprise, plusieurs ressources s'offrent à nous : on peut, par exemple, considérer son organigramme ou encore ce qu'elle produit, son marché, ses capitaux propres, etc. Toutes ces données nous permettent d'en esquisser une image. Mais cette image est abstraite, formelle. Il y manque les hommes qui lui donnent chair. Car au-delà d'une structure, ce sont les hommes qui font une entreprise et assurent la réussite. »

Propos de Mohed Altrad recueillis par Midi Olympique Magazine, 4 février 2013

3. Quelle est l'utilité d'un organigramme au sein d'une entreprise ?
4. Comment se caractérise la structure informelle de l'entreprise ?
5. Montrez que la structure formelle et la structure informelle sont complémentaires et permettent le bon fonctionnement de l'entreprise aux yeux de Mohed Altrad.

DOCUMENT 2 Identifier les principales configurations structurelles

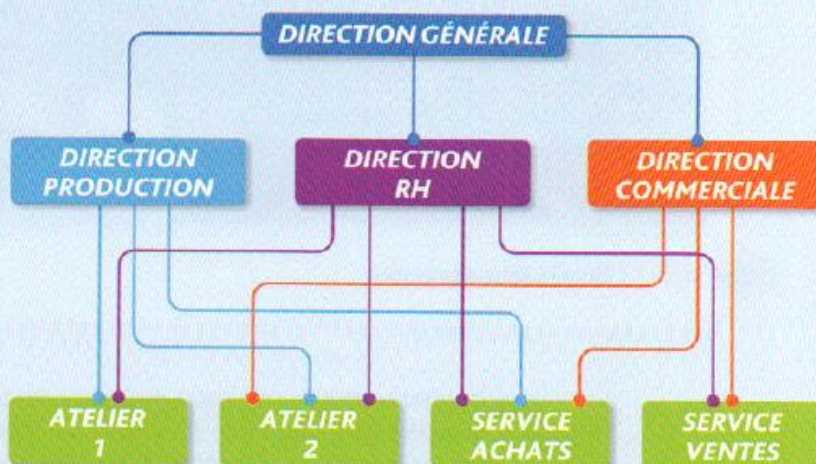
La structure simple

Elle est très répandue dans les petites entreprises. Le dirigeant se trouve au cœur de l'organisation. Il entretient des liens directs avec l'ensemble des salariés. Il prend seul les décisions.



La structure fonctionnelle

Les activités sont regroupées dans des fonctions (fonction production, fonction marketing, fonction comptabilité...) qui sont placées sous l'autorité d'un responsable. Chaque salarié peut recevoir des ordres de plusieurs responsables dans leurs domaines de compétences respectifs. Il y a une pluralité de commandement.



La structure divisionnelle

Elle découpe l'entreprise en sous-ensembles autonomes. Il est ainsi possible de créer des divisions en fonction du type de clients, de produits ou selon les zones géographiques.

C'est une organisation décentralisée où chaque division possède un pouvoir de décision et ses propres objectifs à atteindre.

**La structure matricielle**

Elle repose sur le principe de dualité de commandement. Elle combine un découpage par fonction et par division. Chaque salarié se retrouve sous l'autorité d'un chef permanent, responsable d'un service ou d'une fonction, et d'un chef de division ou de projet qui peut évoluer en fonction des besoins de l'entreprise.

6. Expliquez les principes d'unicité, de dualité et de pluralité de commandement.
7. Quels sont les avantages et les inconvénients des principes d'unicité et de pluralité de commandement ?

DOCUMENT 3 La structure d'Altrad

Pour favoriser les synergies entre ces différentes entités, le Groupe Altrad a créé **15 cellules de progrès** : 4 cellules dans le domaine de la production, qui s'intéressent chacune à un type de produit spécifique : échafaudages, bétonnières, produits pour les collectivités, brouettes ; 4 cellules en matière de recherche ; 2 cellules dans le domaine des achats de matières premières, pièces et fournitures pour la production ; 3 cellules en matière de marketing-communication-ventes et enfin 3 cellules spécialisées respectivement dans la logistique, la qualité totale et la sécurité des biens et de l'information.

La raison d'être d'une cellule de progrès est de réfléchir en commun, d'échanger expériences et compétences et de proposer des mesures pour accroître la compétitivité du Groupe, réduire les coûts, stimuler l'innovation.

Les cellules ont une durée de vie indéterminée : les unes, centrées sur un problème spécifique, disparaîtront dès que celui-ci aura trouvé une pleine solution ; d'autres au contraire ont une vocation permanente, ce qui n'exclut pas qu'elles puissent évoluer au fil du temps.

Le rôle des cellules ne se limite pas à émettre des

propositions : une fois qu'un projet est finalisé, il incombe au directeur de la cellule de le faire appliquer par toutes les entreprises concernées.

Une cellule va être composée de salariés appartenant à différentes entreprises du Groupe. Ces derniers seront soumis à une dualité de commandement, ils devront répondre aux ordres de leur chef d'entreprise et du directeur de la cellule de progrès. Par exemple, le responsable de la production de bétonnières de Baromix (filiale du Groupe installée en Grande-Bretagne) a deux supérieurs hiérarchiques directs : le chef d'entreprise de Baromix et le Directeur responsable de la cellule de progrès chargée de la production de bétonnières, tous deux nantis d'une importance et d'une autorité équivalentes. Seuls, au sommet de la structure, les chefs d'entreprise et les Directeurs des cellules de progrès n'ont qu'un seul et même supérieur hiérarchique : le Président-Directeur général.

D'après Groupe Altrad, « Des valeurs fondamentales », www.altrad.com



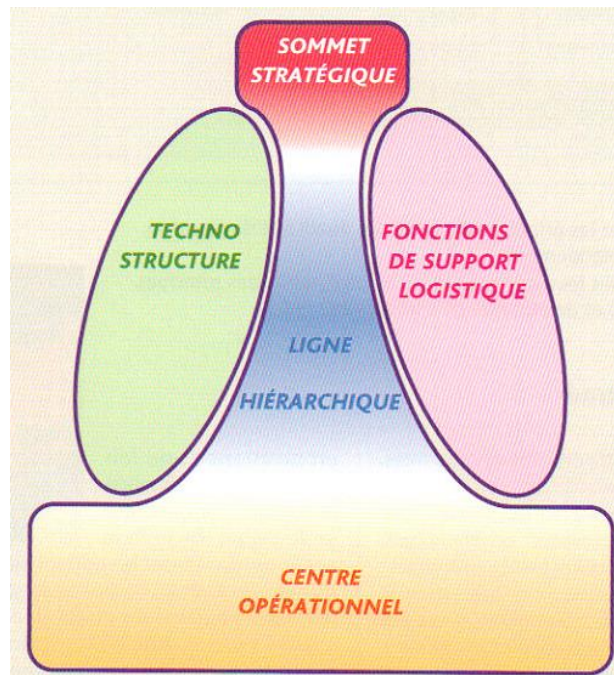
8. Montrez que la structure du Groupe Altrad combine plusieurs types de structure.
9. Quelle est l'utilité des cellules de progrès au sein du Groupe ?
10. A quel(s) supérieur(s) hiérarchique(s) doivent répondre les salariés qui ont intégré une cellule de progrès ?

Les composantes de la structure selon Mintzberg



Mondialement reconnu comme un des spécialistes du management, **Henry Mintzberg** est professeur à l'Université McGill de Montréal. Il est l'auteur de nombreux ouvrages de référence dont *Le Management, voyage au centre des organisations* et *Structure et dynamique des organisations*.

Henry Mintzberg a identifié 5 composantes fondamentales dans la structure des organisations.



Le **sommet stratégique** est composé d'un ou plusieurs managers qui dirigent l'organisation.

La **ligne hiérarchique** est constituée de managers qui ont pour rôle d'animer les équipes de travail. La ligne hiérarchique sert de lien entre le sommet stratégique et le centre opérationnel.

Le **centre opérationnel** intègre les personnes qui effectuent le travail de base : produire des biens ou délivrer des services.

La **technostructure** comprend l'ensemble des analystes et experts qui réalisent des tâches administratives de planification et de contrôle.

Les **fonctions de support logistique** ont pour rôle de fournir des services internes (cafétéria, conseil juridique...).






D'après H. Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, 1982

11. Identifiez, au sein du Groupe Altrad, à quelles composantes appartiennent respectivement :

- le Président-Directeur général,
- les chefs d'entreprise,
- les directeurs de cellules de progrès,
- tes ouvriers travaillant dans les ateliers de production

DOCUMENT 5

Les configurations opérationnelles de Mintzberg

Configurations	Caractéristiques
L'organisation entrepreneuriale	Cette configuration se retrouve dans les petites entreprises où le chef d'entreprise centralise l'ensemble des décisions et coordonne le travail des opérationnels. 
L'organisation mécaniste (ou bureaucratique)	Ce type d'organisation correspond aux grandes entreprises industrielles ou de services où la division du travail est forte. La technocratie a un rôle important pour diviser, planifier et coordonner le travail par la mise en place de procédures. 
L'organisation divisionnalisée	Cette configuration est adaptée à de grands groupes constitués de plusieurs divisions spécialisées et autonomes. Le sommet hiérarchique a pour rôle de fixer les objectifs et de contrôler les résultats. 
L'organisation professionnelle	Dans cette configuration, le centre opérationnel a un rôle important car il est constitué de spécialistes, experts dans leurs domaines et autonomes dans leur travail. 
L'organisation innovatrice (ou adhocratique)	L'organisation adhocratique se caractérise par la constitution de groupes pluridisciplinaires qui se créent au gré des besoins et des projets de l'entreprise. 

D'après H. Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, 1982

12. A quelles configurations de Mintzberg correspondent la structure simple, la structure divisionnelle et la structure matricielle ?

DOCUMENT 6

L'organisation adhocratique d'Altrad

Notre structure matricielle s'écarte du modèle classique pour se rapprocher plutôt d'une des variantes, étudiée par Mintzberg [...] sous le nom d'adhocratie. [...] Elle est adaptative, évolutive et intégrative : qu'une seule cellule de progrès disparaisse, son rôle étant accompli, ou qu'une autre (permanente ou provisoire) apparaisse, la suppression ou l'ajout d'une ligne « cellule de progrès » à la configuration du Groupe ne bouleversera pas la cohérence de la structure matricielle. De même, que le Groupe reprenne une nouvelle entreprise ou qu'il décide de fusionner deux de ses filiales, une colonne « entreprise » sera simplement ajoutée à la structure matricielle ou supprimée.

Groupe Altrad, « Des valeurs fondamentales », www.altrad.com

13. Pourquoi la structure du Groupe Altrad se rapproche-t-elle de l'organisation innovatrice (ou adhocratie) de Mintzberg ?
14. Quels sont les avantages de la structure mise en place dans le Groupe Altrad ?