

II. Analyser les déterminants du choix d'une structure

DOCUMENT 9 Déterminer le degré de centralisation dans la structure

Dans le groupe Altrad, le dirigeant contrôle 5 % seulement des décisions – cruciales, car liées à la rentabilité – soit deux éléments décisifs : les finances et les ressources humaines.

Dans de nombreuses organisations, et plus particulièrement dans les PME, le pouvoir de décision est centralisé : le dirigeant décide seul sans faire participer ses subordonnés à la prise de décision. Ces derniers sont vus comme de simples exécutants.

Au fur et à mesure que l'entreprise grandit, il devient diffi-

cile pour le dirigeant de prendre seul toutes les décisions car il n'a pas toujours le temps, ni les compétences pour prendre l'ensemble des décisions nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise.

Ce surcroît de responsabilités va conduire le dirigeant à déléguer une partie de son autorité.

La décentralisation consiste alors à confier une partie du pouvoir de décision à d'autres personnes au sein de l'entreprise.



1. Pourquoi la croissance de l'entreprise nécessite-t-elle de décentraliser le pouvoir de décision ?
2. Quelles sont les décisions conservées par Mohed Altrad au sein de son Groupe ?
3. Le pouvoir de décision est-il centralisé ou décentralisé au sein du Groupe Altrad ?

DOCUMENT 10 Déterminer le mode de division du travail dans la structure

Qu'est-ce que la division du travail ?

Au sein d'une entreprise, la division du travail peut s'opérer de deux façons : une division verticale et une division horizontale.

- La **division verticale** distingue le travail de conception et le travail d'exécution. Elle va se traduire par la création de niveaux hiérarchiques.
- La **division horizontale** du travail vise à répartir les personnes au sein de l'entreprise en fonction de leurs compétences ou de leur rôle. L'entreprise pourra ainsi être segmentée en plusieurs unités selon deux critères : la fonction et le résultat. Dans le cas de la structure fonctionnelle, les unités de l'entreprise se distinguent par rapport aux fonctions qu'elles remplissent. Dans la structure divisionnelle, l'entreprise est découpée en différentes unités qui sont déterminées en fonction des résultats qu'elles doivent chacune atteindre. Enfin, la structure matricielle propose une double division du travail basée à la fois sur la fonction et le résultat.

La division du travail chez Altrad

À la tête du Groupe Altrad, Mohed Altrad, le Président-Directeur général, est appuyé par quatre directions fonctionnelles qui orientent l'ensemble du groupe dans les domaines suivants : direction comptable, direction financière, direction de la gestion budgétaire et du contrôle de gestion, direction des ressources humaines.

En dessous de ces directions fonctionnelles, le Groupe se compose d'une centaine d'entreprises dirigées chacune par des chefs d'entreprise et d'une quinzaine de cellules de progrès conduites par des directeurs de cellule.

4. Identifiez les différents niveaux hiérarchiques constitués par la division verticale du travail chez Altrad.
5. Comment s'opère la division horizontale du travail au sein du Groupe Altrad ?

DOCUMENT 11 L'environnement



Avec la **théorie de la contingence**, Lawrence et Lorsch (photo) ont montré l'influence de l'environnement sur les structures.

Lawrence et Lorsch constatent que les organisations s'adaptent à leur environnement par un double mécanisme de différenciation et d'intégration de leurs structures. La **différenciation** consiste, pour l'entreprise, à se fractionner en différentes unités créées par la division du travail et ayant chacune des méthodes de travail et des objectifs spécifiques. Plus l'environnement est instable, plus l'entreprise se différencie, plus les diverses unités qui la composent seront différentes [...]. Toutefois, cette différenciation peut avoir des effets néfastes sur l'atteinte des buts de l'organisation et la cohésion de l'ensemble. L'**intégration** va alors consister à unir l'ensemble des divisions de l'entreprise autour d'un objectif commun et de permettre leur collaboration par la mise en place de mécanismes de coordination adaptés. Plus l'environnement de l'entreprise est instable, plus l'entreprise aura tendance à se différencier et plus l'intégration sera nécessaire.

DOCUMENT 12 La stratégie

ALFRED CHANDLER (1918-2007) a montré qu'il existait un lien étroit entre la stratégie de l'entreprise et sa structure. Selon cet auteur, la structure suit la stratégie et les entreprises qui n'adaptent pas leur structure à leur stratégie connaissent de graves difficultés. Son étude a ainsi montré que les entreprises qui se diversifient dans plusieurs domaines d'activité optent pour une structure divisionnelle décentralisée. Au contraire, une entreprise qui a une stratégie de spécialisation adoptera une structure fonctionnelle centralisée.



6. Expliquez comment l'instabilité de l'environnement influence la structure de l'entreprise
7. En quoi consiste le principe de l'Intégration décrit par Lawrence et Lorsch.
8. Quel est le lien selon Chandler entre la stratégie et la structure ?

DOCUMENT 13 L'âge et la taille

Les travaux de l'École contingente ont établi que l'âge croissant d'une organisation favorise la tendance à la formalisation, aussi bien au niveau des mécanismes de coordination du travail qu'à celui des mécanismes de liaison entre départements. Un premier argument avancé est que l'âge élevé conduit à la « routinisation » d'un certain nombre de pratiques qui ont tendance à s'auto-perpétuer, ainsi qu'au cloisonnement des départements et, par conséquent, à la rigidification de leurs relations. Autre argument [...] : l'ancienneté va souvent de pair avec une croissance de la taille de l'organisation, conduisant celle-ci [...] vers des formes plus bureaucratiques.

Jean Nizet, François Pichault, *Introduction à la théorie des configurations*, Éditions De Boeck

DOCUMENT 14 La culture

La culture sociétale du pays dans lequel est implantée l'entreprise agit sur sa structure. [...] L'entreprise doit en tenir compte [...] dans sa manière de se structurer. Cela signifie qu'une entreprise française implantée dans différents pays ne peut imposer un mode de structuration indifféremment des valeurs que partagent les salariés d'un pays. Sa structure doit, au contraire, intégrer les différences culturelles et s'adapter à celles-ci.

Richard Soparnot, *Organisation et gestion de l'entreprise*, 2^e édition, © Dunod 2012

G. Hofstede et D. Bollinger ont ainsi remarqué qu'en France, les entreprises ont généralement plusieurs niveaux hiérarchiques par volonté de contrôler les personnes, alors qu'aux USA, l'esprit de compétition et la recherche du succès individuel génèrent des structures décentralisées.

9. Pourquoi l'âge de l'entreprise influence-t-il sa structure ?
10. Pourquoi une entreprise internationalisée doit-elle adapter sa structure aux différentes cultures des pays dans lesquels elle est implantée ?

Depuis 1985, le Groupe Altrad a mené une stratégie de croissance – interne et surtout externe [...]. Cette stratégie l'a amené à s'implanter [...] en Italie, en Allemagne, en Espagne, en Grande-Bretagne, aux Pays-Bas, en Belgique, en Pologne, en Slovénie, en Hongrie, en Roumanie, en Tunisie et également au Canada et en Chine [...]. Altrad est donc, de fait, multinational et multiculturel et le sera probablement toujours plus, puisque sa stratégie de développement passe notamment par l'extension géographique au plan international. [...]

[Le Groupe Altrad] a décidé de poursuivre une stratégie de valorisation afin de développer à un rythme soutenu une culture qui respecte, prenne en compte et sollicite les différences. Qui mieux que nous

comprend ce qui fait la force d'un échafaudage : non pas l'homogénéité rigoureusement standardisée, mais au contraire l'entrecroisement, flexible et fiable à la fois d'éléments divers [...], chacun apportant ses propres vertus [...] à un tout dont la première qualité est une conception qui sache tirer le meilleur de chacun de ses composants.

[...] Cette philosophie managériale part du simple constat que chaque entreprise possédait une culture spécifique antérieure à son intégration dans le Groupe [...]. Notre expérience déjà longue en la matière nous conduit à veiller scrupuleusement à deux modes d'intégration éprouvés depuis la naissance du Groupe : l'apprentissage et le respect des procédures du groupe et la participation aux réunions des chefs d'en-



treprise et des directeurs commerciaux. [Ce] système de procédure de gestion et les réunions périodiques s'inscrivent non pas dans une tentative de contrôle étroit mais explicitement dans une perspective de planification, de stimulation, d'échanges et de contrôle.

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

11. identifiez les facteurs de contingence qui influencent la structure du Groupe Altrad.
12. Pourquoi la stratégie de croissance du Groupe Altrad conduit-elle à une différenciation de l'entreprise ?
13. Quels sont les deux modes d'intégration mis en place pour maintenir la cohérence l'ensemble du groupe ?