

### 1. Pourquoi la croissance de l'entreprise nécessite-t-elle de décentraliser le pouvoir de décision ?

La croissance de l'entreprise entraîne **une multiplication des décisions à prendre**. À partir d'une certaine taille, le dirigeant, par **faute de temps ou parce qu'il ne dispose pas de toutes les compétences requises**, ne peut plus prendre seul toutes les décisions. Il **va devoir décentraliser son pouvoir** en confiant à d'autres personnes une partie du pouvoir de décision.

### 2. Quelles sont les décisions conservées par Mohed Altrad au sein de son Groupe ?

Mohed Altrad prend les décisions dans les domaines des finances et des ressources humaines.

### 3. Le pouvoir de décision est-il centralisé ou décentralisé au sein du Groupe Altrad ?

Le pouvoir de décision est décentralisé au sein du Groupe car Mohed Altrad ne contrôle que 5 % des décisions. Cette décentralisation est cependant à relativiser car **les 5 % de décisions que Mohed Altrad conserve concernent des domaines très importants** : les finances et les ressources humaines. Au sein du Groupe Altrad, nous pouvons constater qu'il y a une **centralisation du pouvoir de décision au niveau stratégique** et une **décentralisation pour les décisions de moindre importance**.

**4. Identifiez les différents niveaux hiérarchiques constitués par la division verticale du travail chez Altrad.**

La division verticale du travail se traduit par la **création de niveaux hiérarchiques**. Au sein du Groupe Altrad, il est possible de distinguer **trois niveaux hiérarchiques** constitués par le **Président-Directeur général** puis **quatre directions fonctionnelles** au-dessous desquelles se trouvent **les chefs d'entreprise et les directeurs de cellules**

**5. Comment s'opère la division horizontale du travail au sein du Groupe Altrad ?**

La division horizontale du travail au sein du Groupe Altrad s'opère à partir de plusieurs critères :

- **la fonction qui permet de distinguer les directions fonctionnelles ;**
- **les résultats attendus qui permettent de découper le Groupe en différentes unités (entreprises et cellule de progrès).**



# M1204 - Fonctionnement des Organisations

## TD2\_C2\_STRUCTURES\_CULTURE\_POUVOIR\_2018

---

### 6. Expliquez comment l'instabilité de l'environnement influence la structure de l'entreprise

Pour s'adapter à son environnement, **l'entreprise doit faire évoluer sa structure**. Face à un environnement instable, **elle devra faire preuve de flexibilité**. Cette adaptation passe **par la différenciation** qui consiste à fractionner la structure de l'entreprise en unités autonomes.

### 7. En quoi consiste le principe de l'Intégration décrit par Lawrence et Lorsch.

Comme nous venons de le voir à la question précédente, pour s'adapter à un environnement instable, l'entreprise doit pratiquer la **différenciation** qui consiste à fractionner sa structure en plusieurs unités distinctes.

**L'intégration** vise à assurer la cohérence de l'ensemble par la mise en œuvre de **mécanismes de coordination appropriés** afin de réunir les différentes unités autour d'objectifs communs.

### 8. Quel est le lien selon Chandler entre la stratégie et la structure ?

Les travaux de Chandler ont montré que **la structure s'adapte à la stratégie de l'entreprise.**

Ainsi, une entreprise qui choisit **une stratégie de diversification** adoptera une **structure divisionnelle décentralisée** car les différentes unités qui la composent auront des modes de fonctionnement et des objectifs différents. Au contraire, **une stratégie de spécialisation** entraîne l'adoption d'une **structure fonctionnelle centralisée moins complexe.**

### 9. Pourquoi l'âge de l'entreprise influence-t-il sa structure ?

L'âge influence la structure car **en vieillissant l'entreprise a tendance à formaliser ses pratiques et ses modes de coordination.** De même, **l'accroissement de la taille,** qui va de pair en général avec l'ancienneté de l'entreprise, **conduit à la création de plusieurs niveaux hiérarchiques qui rigidifient la structure.**

**10. Pourquoi une entreprise internationalisée doit-elle adapter sa structure aux différentes cultures des pays dans lesquels elle est implantée ?**

Chaque pays possède sa culture fondée sur des valeurs et des idéaux qui lui sont propres.

Au niveau du travail, **l'état d'esprit des salariés, qui va se révéler par exemple dans leurs rapports avec la hiérarchie ou dans leur besoin d'autonomie, va influencer la structure de l'entreprise. Pour réussir à l'étranger, une entreprise va devoir adapter sa structure à la culture des pays dans lesquels elle s'implante.**

**11. identifiez les facteurs de contingence qui influencent la structure du Groupe Altrad.**

**Ensemble des circonstances fortuites qui échappent à la prévision et à la volonté et peuvent conditionner un facteur principal.**

D'après Mintzberg<sup>3</sup>, les facteurs de contingence qui ont une influence sur les caractéristiques d'une organisation sont :

- 1.l'âge de l'organisation: plus elle est âgée, plus le comportement est formalisé
- 2.la taille de l'organisation: plus elle est grande, plus la structure est élaborée
- 3.le système technique (plus ou moins sophistiqué, automatisé)
- 4.l'environnement (dynamique, complexité,...)
- 5.les relations de pouvoir (centralisé/décentralisé)

La structure du Groupe Altrad est influencée par plusieurs facteurs de contingence :

- **sa stratégie de croissance (la taille)**, qui demande une structure capable d'intégrer les nouvelles entités au sein du Groupe ;
- **la culture** : l'internationalisation du Groupe nécessite une structure qui prenne en compte les différences culturelles ;
- **l'âge du Groupe** : grâce à son expérience, le Groupe sait mettre en œuvre les mécanismes de coordination permettant d'intégrer avec succès les nouvelles entreprises dans sa structure.

**12. Pourquoi la stratégie de croissance du Groupe Altrad conduit-elle à une différenciation de l'entreprise ?**

**La différenciation selon Lawrence et Lorsch conduit l'entreprise à se fractionner en plusieurs unités différentes.** La stratégie de croissance du Groupe Altrad, essentiellement basée sur **la croissance externe**, se traduit par la constitution d'un groupe composé de **plusieurs entreprises différentes les unes des autres**. La stratégie de croissance d'Altrad conduit à une différenciation où **chaque unité apporte ses vertus et ses qualités à l'ensemble du Groupe qui s'enrichit de ces différences.**

**13. Quels sont les deux modes d'intégration mis en place pour maintenir la cohérence l'ensemble du groupe ?**

Le Groupe Altrad est composé de 105 entreprises et de 15 cellules de progrès ayant chacune leurs propres caractéristiques dans des pays différents.

Pour maintenir la cohérence de l'ensemble, le Groupe a mis en place deux modes d'intégration au sens de Lawrence et Lorsch.

En premier lieu, **l'entreprise a développé un système de procédures de gestion qui permet de planifier et de contrôler les entités en assurant la cohérence de l'ensemble.**

En second lieu, **grâce à des réunions périodiques réunissant les chefs d'entreprise, le Groupe Altrad stimule les échanges entre les différentes unités.**



### **Notions abordées à savoir**

L'organisation

Statuts pour l'organisation

Les ressources de l'organisation

La finalité principale de l'organisation

Le domaine d'activité

La fiche d'identité

La nature de l'activité de ces organisations

Le champ d'action géographique

### **Notions abordées à savoir**

Les principes d'unicité, de dualité et de pluralité de commandement

Les types de structure

Les cellules de progrès

Les composantes Mintzberg

Les configurations de Mintzberg

La structure formelle

La structure informelle

La structure simple,

La structure divisionnelle

La structure matricielle

### **Notions abordées à savoir**

L'instabilité de l'environnement

Le pouvoir de décision centralisé ou décentralisé

L'organisation innovatrice (ou adhocratie) de Mintzberg

L'entreprise internationalisée

Les facteurs de contingence

La division horizontale du travail

Le principe de l'Intégration décrit par Lawrence et Lorsch.

La division verticale

La différenciation de l'entreprise

Les modes d'intégration

# M1204 - Fonctionnement des Organisations

## TD2\_C2\_STRUCTURES\_CULTURE\_POUVOIR\_2018



### Les auteurs

**HENRY MINTZBERG** : Structure et dynamique des organisations, 1982.

**ALFRED CHANDLER** : La structure de l'entreprise dépend de sa stratégie.

**P. R. LAWRENCE ET J. W. LORSCH** : L'environnement influence fortement la structure.

**JOAN WOODWARD** : Quand les technologies utilisées et les systèmes de production sont semblables, les structures organisationnelles également semblables.