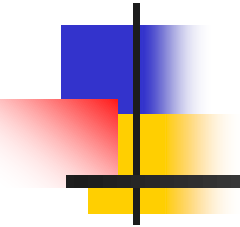


M1204 - Fonctionnement des Organisations



C2_structures, culture et pouvoir

Corrigés TD1 et TD2

M1204 - Fonctionnement des Organisations

TD1_C2_STRUCTURES_CULTURE_POUVOIR_2018



1. Quel est le domaine d'activité du Groupe Altrad ?

Le Groupe Altrad intervient sur le marché du matériel pour bâtiment (bétonnières, brouettes, échafaudages).

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

Le Groupe Altrad est actuellement composé de 105 sociétés réparties dans 17 pays. Pour assurer la cohérence du Groupe, il est nécessaire de mettre en place **une structure qui va permettre de coordonner et d'harmoniser le travail de l'ensemble des sociétés qui composent le Groupe.**

Sans structure, chacune des sociétés prendrait seule des décisions sans concertation et sans se soucier de leur cohérence avec la stratégie du Groupe.

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

3. Quelle est l'utilité d'un organigramme au sein d'une entreprise ?

Représenté sous forme de schéma, l'organigramme permet d'avoir **une vue d'ensemble de l'entreprise** et de connaître la **répartition des responsabilités et des fonctions au sein de l'entreprise.**

L'organigramme permet également **de visualiser les différents niveaux hiérarchiques et les liens de subordination.**



M1204 - Fonctionnement des Organisations

TD1_C2_STRUCTURES_CULTURE_POUVOIR_2018

4. Comment se caractérise la structure informelle de l'entreprise ?

La structure informelle **n'apparaît pas sur un organigramme** car elle est constituée par **l'ensemble des échanges spontanés, des relations non formalisées** qui se tissent entre les différents membres de l'entreprise **en dehors des liens purement hiérarchiques.**

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.

Les structures formelle et informelle sont complémentaires car **l'une permet d'organiser l'entreprise et de déterminer la répartition des responsabilités,**

l'autre permet à l'entreprise d'être un organisme vivant où ses membres communiquent et échangent spontanément, ce qui constitue pour Mohed Altrad une des clés de réussite d'une entreprise.

6. Expliquez les principes d'unicité, de dualité et pluralité de commandement.

Lorsqu'il y a **unicité** de commandement, le **salarié subordonné n'a qu'un seul chef** et ne répond qu'aux ordres de ce dernier (cas des structures simples et divisionnelles).

Avec la **dualité** de commandement, le **salarié se trouve sous les ordres de deux chefs différents** (cas des structures matricielles).

Enfin, dans le cas d'une **pluralité** de commandement, le salarié doit **répondre aux ordres de plusieurs responsables** (cas des structures fonctionnelles).

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

Unicité de commandement

Avantages

- Le salarié ne reçoit les ordres que d'un seul chef, ce qui apporte de la **clarté et de la cohérence**.
- Les **responsabilités sont clairement définies**.

Inconvénients

- Pour être efficace, ce type de commandement demande aux donneurs d'ordre d'avoir **des compétences multiples pour prendre des décisions** et donner des ordres dans différents domaines.

Pluralité de commandement

- Le subordonné **bénéficie des compétences de plusieurs chefs** en fonction de leurs spécialités respectives.

- Le salarié peut connaître des difficultés pour prioriser les ordres reçus de ses multiples chefs (ce qui peut engendrer du stress, des confusions et des erreurs).
- De par la multiplicité de commandement, il y a un **risque de conflit entre les différents chefs**.
- La pluralité de commandement peut engendrer des **problèmes de coordination et de cohérence**.

8. Montrez que la structure du Groupe Altrad combine plusieurs types de structures

Le Groupe Altrad combine à la fois une **structure divisionnelle** avec les différentes entreprises du Groupe (qui représentent les divisions par produits et marchés) et une **structure matricielle** avec les cellules de progrès.

9. Quelle est l'utilité des cellules de progrès au sein du Groupe ?

Les cellules de progrès sont créées en fonction des besoins du Groupe **pour trouver une solution à un problème rencontré**. Elles sont composées de salariés appartenant à différentes entreprises du Groupe. L'utilité des cellules est **de faire travailler en commun des personnes avec des compétences variées pour faire évoluer le Groupe, d'accroître sa compétitivité, de stimuler l'innovation, de réduire les coûts tout en favorisant les synergies**.

10. À quel (s) supérieur(s) hiérarchique(s) doivent répondre les salariés qui ont intégré une cellule de progrès ?

Les salariés qui ont intégré une cellule de progrès sont soumis à une **dualité de commandement**. En effet, ils reçoivent des ordres du **directeur de la cellule** et de **leur chef d'entreprise** qui ont tous deux un poids hiérarchique identique.

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

– le Président-Directeur général,

Le Président-Directeur général dirige le Groupe, il appartient au sommet hiérarchique.

– les chefs d'entreprise,

Les chefs d'entreprise ont pour rôle d'animer les équipes de travail. Ils constituent la ligne hiérarchique du Groupe Altrad.

– les directeurs de cellules de progrès,

Les directeurs de cellules de progrès ont aussi pour rôle d'animer les équipes de travail. Ils constituent la ligne hiérarchique du Groupe Altrad.

– les ouvriers travaillant dans les ateliers de production.

Les ouvriers dans les ateliers de production effectuent le travail de base sous les ordres de leurs supérieurs hiérarchiques. Ils appartiennent au centre opérationnel.

12. À quelles configurations de Mintzberg correspondent :

– la structure simple ?

La structure simple correspond à l'organisation entrepreneuriale définie par Mintzberg. Dans ce type de configuration, le dirigeant est au cœur de l'entreprise. En lien direct avec l'ensemble des salariés, il coordonne leur travail et prend seul toutes les décisions.

– la structure divisionnelle ?

La structure divisionnelle correspond à l'organisation divisionnalisée de Mintzberg. Elle est composée de plusieurs divisions autonomes spécialisées en fonction du type de clients, des produits ou des zones géographiques.

– la structure matricielle ?

La structure matricielle correspond à l'organisation innovatrice (ou adhocratie), elle est constituée de groupes de projets pluridisciplinaires qui évoluent en fonction des besoins de l'entreprise.

13. Pourquoi la structure du Groupe Altrad se rapproche-t-elle de l'organisation innovatrice (ou adhocratie) de Mintzberg ?

L'organisation innovatrice de Mintzberg se caractérise par la constitution de groupes pluridisciplinaires créés en fonction des besoins de l'entreprise.

On peut qualifier la structure du Groupe Altrad d'organisation innovatrice car **les cellules de progrès** sont des équipes ayant vocation à faire travailler simultanément des salariés des différentes entreprises du Groupe en fonction des problèmes à traiter.

14. Quels sont les avantages de la structure mise en place dans le Groupe Altrad ?

La structure mise en place dans le Groupe Altrad présente plusieurs avantages :

- elle **est adaptative et accroît la flexibilité du Groupe** car les cellules peuvent être créées ou supprimées facilement en fonction des besoins ;
- elle permet **d'intégrer les nouvelles entreprises sans bouleverser la structure** du Groupe ;
- elle permet de **faire travailler ensemble sur des projets communs des salariés appartenant à différentes entreprises** en créant des synergies et en développant une culture d'entreprise commune ;
- elle facilite l'innovation car elle **permet de faire réfléchir en commun, d'échanger des expériences et des compétences.**