****

GRAGLIA

Valentin

TD3 - TP5

**Chapitre 1**

**–**

**Définition de l’organisation son rôle et sa place dans l’environnement, structures, culture et pouvoir**

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

2. Identifiez les stratégies de développement mises en œuvre par Le Groupe Altrad.

3. 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

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

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

3. Montrez que la structure formelle et la structure informelle sont complémentaires et permettent le bon fonctionnement de l'entreprise aux yeux de Mohed Altrad.

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

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

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

7. Quelle est utilité des cellules de progrès au sein du Groupe ?

8. A quel(s) supérieur(s) hiérarchique(s) doivent répondre les salaries qui ont intégré une cellule de progrès

9. 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

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

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

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

II. Analyser les déterminants du choix d'une structure

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

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

15. Le pouvoir de décision est-il centralise ou décentralise au sein du Groupe Altrad ?

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

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

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

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

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

21. Pourquoi l’âge de l'entreprise influence-t-il sa structure ?

22. Pourquoi une entreprise internationalisée doit-elle adapter sa structure aux différentes

cultures des pays dans lesquels elle est implantée ?

23. Identifiez les facteurs de contingence qui influencent la structure du Groupe Altrad.

24. Pourquoi la stratégie de croissance du Groupe Altrad conduit-elle à une différentiation

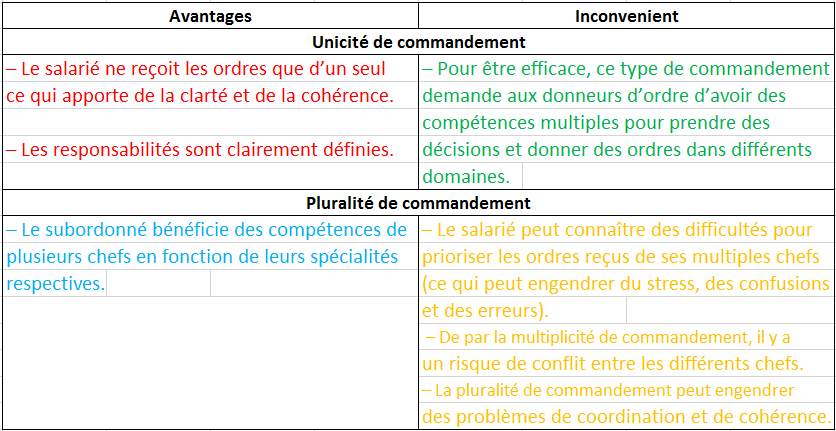
de l'entreprise ?

25. Quels sont les deux modes d'intégration mis en place pour maintenir la cohérence

l’ensemble du groupe ?

1. Le groupe Altrad intervient sur le marché du matériel pour batîment (bétonnières, brouettes, échafaudages)
2. Pour se développer, le Groupe Altrad combine une politique de croissance interne et une politique de croissance externe au niveau international. La croissance interne consiste à se développer à partir de ses propres ressources, la croissance externe à travers des acquisitions ou des rapprochements avec d’autres sociétés.
3. Le Groupe Altrad est actuellement composé de 105sociétés réparties dans 17pays. 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.
4. 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.
5. 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.
6. La structure formelle permet de connaître le fonctionnement de l’entreprise et de savoir qui fait quoi au sein de l’entreprise. La structure informelle est constituée par l’ensemble des échanges et des liens existants entre les différents membres de l’organisation et qui ne peuvent se représenter de façon figée sous forme de schéma. 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.
7. 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).
8. 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).

5-



1. 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.
2. 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.
3. 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.

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.

10- 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 projets pluridisciplinaires qui évoluent en fonction des besoins de l’entreprise.

11- 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 qui font travailler des salariés des différentes entreprises du Groupe en fonction des problèmes rencontrés.

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

* elle est;
* elle intègre les nouvelles entreprises;
* elle permet de faire travailler ensemble sur des projets communs des salariés appartenant à différentes ;
* elle facilite

13- La croissance de l’entreprise entraîne une multiplication des décisions à prendre. Lorsque l’entreprise comporte beaucoup de salarié, le dirigeant ne peut plus prendre seul toutes les décisions. Il décentralise donc son pouvoir en confiant à d’autres personnes une partie du pouvoir de décision.

14- Au sein du Groupe, Mohed Altrad prend les décisions dans les domaines des finances et des ressources humaines.

15- Le pouvoir de décision est décentralisé au sein du Groupe car Mohed Altrad ne contrôle que 5% des décisions. Au cœur du Groupe Altrad, on constate qu’il y a une centralisation du pouvoir de décision au niveau stratégique et une décentralisation pour les décisions moins importance.

16- La division verticale du travail se traduit par la création de niveaux hiérarchiques : il est possible de distinguer 3 niveaux hiérarchiques constitués par le Président-Directeur général puis des 4 directions fonctionnelles où l’on trouve les chefs d’entreprise et les directeurs de cellules.

17- La division horizontale du travail au sein du Groupe Altrad dépend de :

– les résultats attendus afin de découper le Groupe en plusieurs unités ;

– la fonction de directions fonctionnelles

18- 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.

19- 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.

20- 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.

21- 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.

22- 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.

23- Selon Joan Woodward, la technologie et le système de production qui en découle influencent la structure de l’entreprise. Une production de masse en grande série engendre une répétition des tâches qu’il faut formaliser et contrôler. Ainsi une production de masse nécessite une structure hiérarchique permettant un encadrement des subordonnés afin de contrôler leur travail et leur rendement.

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

– sa stratégie de croissance, 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.

25- La différenciation selon Lauwrence 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.