
L'ORGANISATION & SES ACTEURS

Étude de cas : IMPRIMATUR

Jérôme **LARTIGAU**

sls@stan-le-scolan.fr

SOMMAIRE

I L'ORGANISATION, UN ENSEMBLE COMPLEXE.....	3
II L'ACTEUR.....	4
III LE SYSTÈME ET L'ACTEUR.....	5
III.1 LES 4 CONCEPT FONDAMENTAUX DE CROZIER & FRIEDBERG.....	5
III.2 ÉTUDE DE CAS : NAVMED.....	5
IV L'ORGANISATION & LA STRUCTURE.....	6
IV.1 LA STRUCTURE.....	6
IV.2 STRUCTURES ORGANISATIONNELLES CLASSIQUES EN ENTREPRISE.....	6
IV.2.1 STRUCTURE HIÉRARCHIQUE.....	7
IV.2.2 STRUCTURE FONCTIONNELLE.....	7
IV.3 STRUCTURE DIVISIONNELLE.....	7
IV.3.1 STRUCTURE MATRICIELLE.....	8
IV.4 COMPOSITION DE LA STRUCTURE DE 'MINTZBERG'.....	8
IV.4.1 MÉCANISMES DE COORDINATION.....	9
IV.4.2 CONFIGURATIONS STRUCTURELLES DE 'MINTZBERG'.....	9
IV.5 Étude de cas : IMPRIMATUR (partie 1).....	10
V ADAPTATION DE LA STRUCTURE.....	11
V.1 MODÈLE DE 'GREINER'.....	11
V.2 FACTEURS D'ADAPTATION DE LA STRUCTURE.....	11
V.2.1 L'INFLUENCE DE LA TECHNOLOGIE.....	12
V.2.2 L'INFLUENCE DE L'ENVIRONNEMENT.....	12
V.2.3 L'INFLUENCE DE LA STRATEGIE.....	13
V.3 Étude de cas : IMPRIMATUR (partie 2).....	13
VI L'ÉMERGENCE DE NOUVELLES CONFIGURATIONS STRUCTURELLES.....	14
VII LA REDÉFINITION DES FRONTIÈRES DE L'ENTREPRISE.....	15
VII.1 PARTENARIAT ET EXTERNALISATION.....	15
VII.2 VERS L'ENTREPRISE RÉSEAU.....	16
CE QU'IL FAUT RETENIR.....	17

- **Objectifs de l'intervention**

- Sensibiliser aux problématiques du management dans les organisations
- Donner un aperçu de certaines théories utilisées en management
- Mobiliser les concepts dans la vie réelle des organisations : une approche par cas
- En conclusion : montrer l'intérêt du lien entre théorie et pratique managériales

- Introduction
 - Contexte et attentes du public
 - Présentation de l'intervention et propos introductifs
 - Notions générales sur le management
- Première partie : le processus décisionnel
- Deuxième partie : l'organisation et ses acteurs
- Troisième partie : la conduite du changement
- Quatrième partie : les ressources de l'organisation

I L'ORGANISATION, UN ENSEMBLE COMPLEXE

- Jusqu'aux années 1950, règne de l'**approche rationaliste** de l'organisation
 - Approche rationnelle et scientifique du travail (Fayol, Taylor)
 - Remise en cause dès les années 1930 et surtout à partir des années 1970
- Émergence de nouveaux cadres d'analyse pour décrire l'organisation
 - **École des relations humaines**
 - **Théories de la firme** (Simon, Cyert, March, etc.)
 - **Théories de la contingence** (Woodward, Mintzberg)
 - **Psychologie sociale** (Lewin, Festinger, etc.)
 - **Sociologie des organisations** (Crozier & Friedberg, Callon & Latour)
- L'organisation est un **ensemble complexe** composée d'acteurs
- Selon Cyert & March, une organisation est formée de **coalitions aux intérêts divergents**
 - Les buts des membres de l'organisation sont souvent différents de ceux des dirigeants
 - L'organisation est traversée de **jeux politiques** et de **conflits de pouvoir**
 - Qui donnent lieu à des **négociations** et **compromis** entre coalitions
 - L'instabilité qui en résulte est régulée par des outils de contrôle organisationnel (budgets, procédures, reporting, culture...)

II L'ACTEUR

- Du point de vue de la sociologie, l'organisation est composée d'acteurs en **interaction** avec celle-ci et les uns avec les autres
- Un acteur n'est pas celui qui tient un rôle, c'est celui qui **agit dans la situation**
- L'acteur **adopte des stratégies** qui tiennent compte des relations de pouvoir et qui majorent ses gains personnels
- L'acteur dispose d'une certaine autonomie ; il est **capable de décider**
- La recherche de la meilleure solution (optimisation) à un problème est impossible dans un contexte de **rationalité** limitée
- L'acteur n'a pas d'**objectif** clair ; ceux-ci sont **multiples**, plus ou moins **contradictaires**
 - Il a un comportement actif, qui n'est **jamais déterminé** (« même la passivité est toujours le résultat d'un choix », Crozier & Friedberg)...
 - ... et qui a toujours un sens
- Le comportement de l'acteur a toujours deux aspects :
 - un **aspect offensif** (la saisie d'opportunité en vue d'améliorer sa situation)
 - un **aspect défensif** (maintenir et élargir sa marge de liberté)

L'ACTEUR AU SEIN DU SYSTÈME

- « **Les acteurs individuels ou collectifs [...] ne peuvent jamais être réduits à des fonctions abstraites et désincarnées. Ce sont des acteurs à part entière qui, à l'intérieur des contraintes souvent très lourdes que leur impose « le système », disposent d'une marge de liberté qu'ils utilisent de façon stratégique dans leurs interactions avec les autres** »
(Crozier & Friedberg, 1977)

III LE SYSTÈME ET L'ACTEUR

III.1 LES 4 CONCEPT FONDAMENTAUX DE CROZIER & FRIEDBERG

STRATÉGIES DES ACTEURS	<ul style="list-style-type: none"> Les acteurs utilisent des stratégies pour mener à bien leurs objectifs propres (pouvant être différents de ceux de l'organisation)
SYSTÈME D'ACTION CONCRET	<ul style="list-style-type: none"> Système de régulation des relations et un système d'alliances entre les acteurs (exemple : règle non écrite)
ZONES D'INCERTITUDE	<ul style="list-style-type: none"> Tout problème est soumis à une part d'incertitude et donc l'incertitude est source de pouvoir pour qui sait l'utiliser et la contrôler
POUVOIR DANS L'ORGANISATION	<ul style="list-style-type: none"> Capacité d'un acteur a faire agir un autre dans le sens souhaité

- Tout acteur cherche à maximiser son pouvoir quelle que soit sa position dans le système hiérarchique
- Le pouvoir dans les organisations ne se limite pas au pouvoir hiérarchique

III.2 ÉTUDE DE CAS : NAVMED

- Analyse du contexte
 - Commentez le **style de direction** du dirigeant
 - Quelle est la **nature des relations** entre l'entreprise et ses parties prenantes ?
- Problèmes de management (approfondissement de l'analyse)
 - Quels sont les différents **groupes** au sein de l'entreprise et quels sont leurs intérêts ?
 - Quels sont les **acteurs** et comment les caractériser selon l'analyse stratégique ?
- Solutions argumentées
 - Proposez une **solution** pour répondre aux attentes du personnel
 - Quel est le style de direction et le **style de gouvernance** envisagés par les repreneurs ?

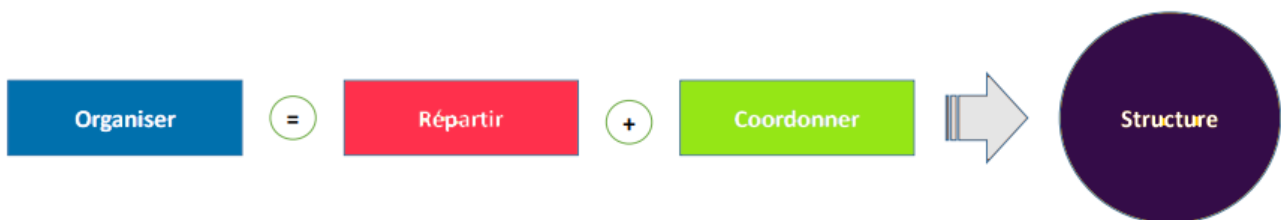
LE DIRIGEANT : M. MANCINI	<ul style="list-style-type: none"> Stratégie : Recherche à léguer une entreprise prospère Gouvernance : Seul à décider Incertitude : Seul à maîtriser l'incertitude
LES SALAIRES famille MANCINI	<ul style="list-style-type: none"> Stratégie : Faire le dos rond
SALAIRES autres	<ul style="list-style-type: none"> Stratégie : Recherche de conserver la stabilité économique
CLIENT CHANTIER NAVAL	<ul style="list-style-type: none"> Stratégie : Meilleures relations et gain
AUTORITÉ PORTUAIRE	<ul style="list-style-type: none"> Stratégie : Meilleures relations

IV L'ORGANISATION & LA STRUCTURE

- Quel structure organisationnelle ?
 - Les différents types de structure
 - Mécanismes de coordination
 - Configurations structurelles
 - Analyses pratiques : structure, organigramme, etc.
- Comment faire évoluer la structure ?
 - Structure formelle et informelle
 - Facteurs d'adaptation
 - Liens avec la stratégie
 - Cas pratique : une situation de management

IV.1 LA STRUCTURE

- Architecture générale de l'organisation
- Toute organisation (entreprise, administration, association, etc.) dispose d'une structure
- Pourquoi une structure ?
 - Répartition des tâches
 - Coordination des actions
 - Réalisation des objectifs



IV.2 STRUCTURES ORGANISATIONNELLES CLASSIQUES EN ENTREPRISE

- Une organisation obéit à une logique structurelle
- Il existe différents types de structure qui peuvent être combinées
- Quelques cas-type :
 - Structure hiérarchique
 - Structure fonctionnelle
 - Structure divisionnelle
 - Structure matricielle

IV.2.1 STRUCTURE HIÉRARCHIQUE

CARACTÉRISTIQUES	<ul style="list-style-type: none">• Unité de commandement• Pouvoir centralisé• Communication ascendante et descendante
AVANTAGES	<ul style="list-style-type: none">• Cohérence des décisions• Formalisation et reproductibilité des comportements
INCONVÉNIENTS	<ul style="list-style-type: none">• Cloisonnement des services• Lenteur de circulation de l'information• Réactivité limitée

IV.2.2 STRUCTURE FONCTIONNELLE

CARACTÉRISTIQUES	<ul style="list-style-type: none">• Partage du travail en fonctions• Autonomie plus ou moins étendue au profit des responsables fonctionnels
AVANTAGES	<ul style="list-style-type: none">• Association entre responsabilité et spécialisation technique• Clarté du partage des tâches et des responsabilités
INCONVÉNIENTS	<ul style="list-style-type: none">• Cloisonnement des services• Risque de biais d'information• En cas de définition trop précise des fonctions, risque de couverture incomplète

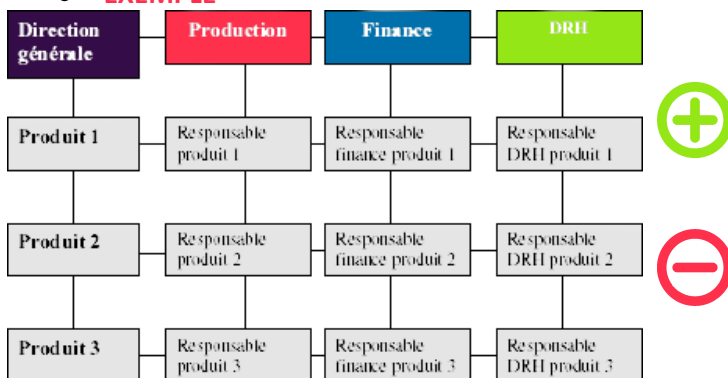
IV.3 STRUCTURE DIVISIONNELLE

CARACTÉRISTIQUES	<ul style="list-style-type: none">• Regroupement par divisions<ul style="list-style-type: none">• Produits• Types de clientèle• Zones géographiques
AVANTAGES	<ul style="list-style-type: none">• Autonomie et réactivité• Communication et coordination plus faciles dans les divisions• Possibilité de modifier la structure divisionnelle
INCONVÉNIENTS	<ul style="list-style-type: none">• Risque de gaspillage de ressources• Divergences entre divisions qui peuvent nuire à la réalisation des objectifs communs• Lourdeur de gestion de l'ensemble

IV.3.1 STRUCTURE MATRICIELLE

CARACTÉRISTIQUES	<ul style="list-style-type: none"> Organisation par couple produit/marché, fonction/zone Combinaison des structures divisionnelle et fonctionnelle
AVANTAGES	<ul style="list-style-type: none"> Conception de la structure autour des processus Meilleure réponse au besoin du client Optimisation de l'allocation de ressources
INCONVÉNIENTS	<ul style="list-style-type: none"> Nécessité de travailler en harmonie Multiplication des échelons de référence : chef de projet, de fonction

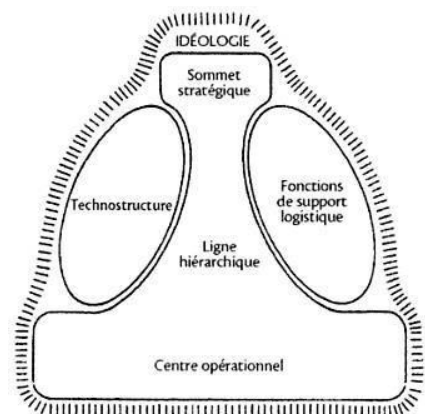
EXEMPLE



- Mise en commun des ressources affectées par projet
- Souplesse gestion ressources
- Dualité de commandement
- Problème de coordination
- Coût d'organisation

IV.4 COMPOSITION DE LA STRUCTURE DE 'MINTZBERG'

PARTIE DE STRUCTURE	DÉFINITION
Centre opérationnel	Ensemble des opérateurs de base Personnel du cœur de métier
Sommet stratégique	Managers de l'organisation
Ligne hiérarchique	Ligne d'autorité entre centre opérationnel et sommet stratégique
Technostructure	Experts et analystes ; conseillers du sommet stratégique
Support logistique	Fournisseurs internes de services Au service des autres personnels
Idéologie	Culture de l'organisation ; ensemble de valeurs communes



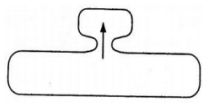
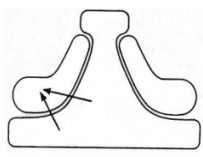
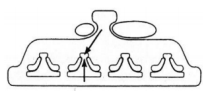
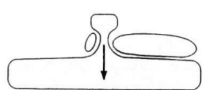
- Interactions entre ces ensembles par le biais de **mécanismes de coordination**

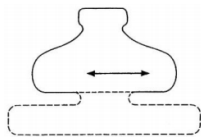
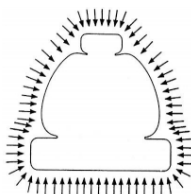
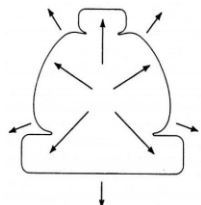
IV.4.1 MÉCANISMES DE COORDINATION

MÉCANISMES DE COORDINATION	DÉFINITION
Supervision directe	<ul style="list-style-type: none"> Coordination par une seule personne
Ajustement mutuel	<ul style="list-style-type: none"> Coordination par communication informelle
Standardisation des processus	<ul style="list-style-type: none"> Coordination par normalisation et uniformisation des procédures (par ingénieurs de la technostructure)
Standardisation des qualifications	<ul style="list-style-type: none"> Coordination par uniformisation des compétences et des savoirs
Standardisation des résultats	<ul style="list-style-type: none"> Coordination par uniformisation des objectifs et des résultats
Standardisation des normes	<ul style="list-style-type: none"> Constitution d'une culture commune

IV.4.2 CONFIGURATIONS STRUCTURELLES DE 'MINTZBERG'

- Selon Mintzberg, les organisations peuvent être qualifiées en idéaux-types
- 7 configurations types selon Mintzberg

Organisation ENTREPRENEURIALE		<ul style="list-style-type: none"> Entreprise de petite taille Rôle de l'entrepreneur Structure simple et informelle Ex. : PME
Organisation MÉCANISTE		<ul style="list-style-type: none"> Organisation de grande taille avec des procédures standardisées (la règle) Rôle important de la technostructure Efficace dans un environnement simple et stable mais manque de souplesse Ex. : administrations
Organisation DIVISIONNALISÉE		<ul style="list-style-type: none"> Entreprise de grande taille présente sur plusieurs marchés Division de la structure en unités autonomes mais coordination par direction générale Importance des fonctions support pour la coordination de l'ensemble Évaluation par les résultats Ex. : entreprise multinationale
Organisation PROFESSIONNELLE		<ul style="list-style-type: none"> Organisations adaptées à un environnement stable mais complexe Décentralisation et autonomie importante laissée aux salariés Centre opérationnel très développé (beaucoup de pouvoir, compétence) Fonction logistique assez développée Ex. : hôpital

Organisation INNOVATRICE / ORGANIQUE		<ul style="list-style-type: none"> • Organisation adaptée pour un environnement instable • Échange d'information importants entre experts de la technostructure et fonction support • Pas de base opérationnelle • Ex. : laboratoire de recherche
Organisation MISSIONNAIRE		<ul style="list-style-type: none"> • Structure très informelle • Fonctionnement reposant sur des croyances ou une culture communes • Ex. : monastère
Organisation POLITIQUE		<ul style="list-style-type: none"> • Pas d'organisation structurée • Organisation mouvante résultant des jeux politiques et rapports de force • Ex. : assemblée nationale

IV.5 Étude de cas : IMPRIMATUR (partie I)

- Structure mécaniste
- Division verticale (4 niv hiérarchiques)
 - Directeur
 - Comité de direction
 - Directeur de site
 - Manager de site
- Degré de centralisation : important
 - cadre opérationnel qui se charge de mettre en œuvre les décisions prises à Fleurance et d'effectuer tous les mois un reporting comptable et financier
Soumit a forme d'information au siege. Controle etroit des sites.
 - Standardisation.
- Mécanismes de coordination
 - Procédures très standardisées pour exercer un contrôle permanent : Supervision directe
 - Sur chaque site, l'organisation est identique. Standardisation des procédés pour mieux contrôler la production
- et horizontale du travail (par fonction)
 - production
 - administration
 - commerce
 - finance

V ADAPTATION DE LA STRUCTURE

- Une organisation n'a pas une structure statique et pérenne
- Elle évolue en permanence en fonction de multiples paramètres
 - Technologiques
 - Environnementaux
 - Stratégiques
- Une organisation statique est vouée au déclin voire à la disparition
- Les organisations s'inscrivent de nos jours dans un continuum (chaîne de valeur)
- Selon Greiner (Cf. infra), une organisation vit et évolue selon un processus modélisable

V.1 MODÈLE DE 'GREINER'



Selon Greiner, une organisation suit une croissance en 5 étapes. Chaque étape aboutit à une crise qui déclenche la phase de croissance suivante. L'organisation doit prendre en compte les facteurs liés à la structure, à la stratégie et au management.

- Crise du leadership : qui commande
- Crise de l'autonomie : mise en place de délégation, plus de pouvoir aux échelons intermédiaires
- Crise de contrôle : manque d'information, perte de pouvoir, besoin de process (reporting, standardisation des procédés)
- Crise de paperasserie : Trop de process, perte de temps.
- Crise du renouveau : Adaptation au marché

V.2 FACTEURS D'ADAPTATION DE LA STRUCTURE

Abandon du principe d'une structure unique et universelle (« one best way »)	<ul style="list-style-type: none"> • Apparition du concept de contingence • Différence de structure selon le contexte
La technologie	<ul style="list-style-type: none"> • Cf. Woodward • La structure diffère selon le processus de production
L'environnement	<ul style="list-style-type: none"> • Cf. Burns & Stalker • La structure diffère selon l'environnement

V.2.1 L'INFLUENCE DE LA TECHNOLOGIE

- Selon Woodward, la technologie conditionne la structure
- 3 modes d'organisation :

Mode de production	Caractéristiques	Fonction dominante	Exemple
A l'unité ou en petites séries	Entreprise flexible de petite taille Communication informelle Faible poids de la hiérarchie	Fonction marketing (satisfaction du client)	Artisanat Fabrication d'un produit sur demande spécifique
En grande série ou de masse	Standardisation de la production Forte hiérarchie Respect des procédures Économies d'échelle	Fonction production (réduction des coûts)	Production de biens de consommation courante
En continu	Relations de travail fondées sur la compétence et l'expertise Ajustement mutuel	Fonctions managériales (gestion de projet)	Production d'électricité dans centrale nucléaire

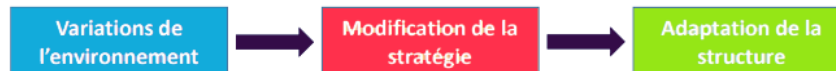
V.2.2 L'INFLUENCE DE L'ENVIRONNEMENT

- Selon **Burns & Stalker**, lien entre nature de l'environnement et structure de l'entreprise
- Deux facteurs : degré d'incertitude de l'environnement et degré de complexité de la technologie

	Environnement stable	Environnement instable
Degré d'incertitude	Faible	Fort
Degré de complexité	Faible	Fort
Type de structure	Mécaniste	Organique
Idée générale	Mécanisme bien réglé	Corps humain, être vivant
Caractéristiques de la structure	Formalisée et hiérarchisée Forte centralisation Procédures standardisées Entreprise de type fordien	Faible degré de formalisation Forte décentralisation Forte flexibilité Polyvalence des postes de travail

V.2.3 L'INFLUENCE DE LA STRATEGIE

- Selon Chandler, l'évolution de l'environnement doit entraîner une modification de la stratégie et une adaptation de la structure



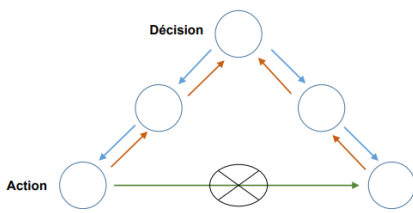
- Dans certains cas, la structure ne peut pas évoluer et conditionne la stratégie adoptée

Alternative stratégique	Structure correspondante
Stratégie de taille	Structure fonctionnelle
Stratégie d'entrée sur un nouveau marché	Structure divisionnelle par marché
Stratégie de diversification	Structure divisionnelle par produit

V.3 Étude de cas : IMPRIMATUR (partie 2)

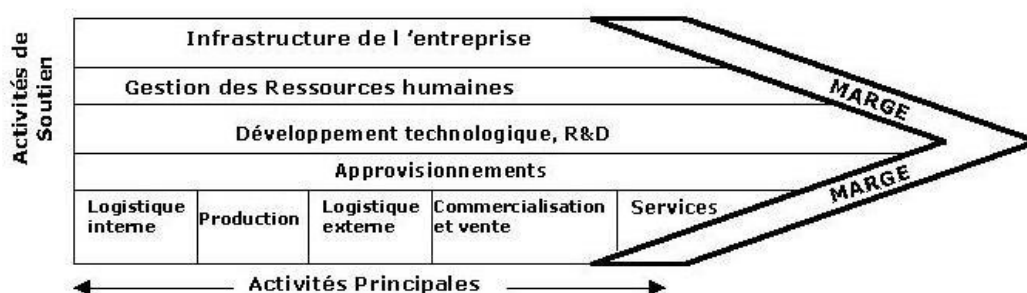
- RAPPEL**
 - Structure de l'entreprise : **Organisation mécaniste**
 - Contrôle de la direction : Reporting mensuel, rapport à la direction (bottom-up)
 - Procédures standardisées de contrôle (up-bottom)
- Stratégie :
 - Production en grande série**. Donc procédure pour garantir production
 - Stratégie de taille** : L'entreprise grandit mais conservation de la centralisation
 - Croissance organique** : Développement par investissement en interne
- Élément de décision pour rachat NETEDIT
 - Modification de l'**environnement** : apparition des nouvelles technologies de l'information
 - Modèle de Burns & Stalker
 - Opportunité** : Pb de liquidité de NETEDIT
- Nouvelle stratégie :
 - Orientation vers une **croissance externe** : Rachat d'une entreprise
 - Structure existante : investissement humain faible
 - Évite la mise en concurrence avec NETEDIT
 - Stratégie de différenciation(fin de stratégie de gestion par les coûts)
 - NETEDIT est une structure organique
- Nouvelle organisation :
 - Structure divisionnelle : Une nouvelle division de l'entreprise s'occupe
 - Permet à M. GUETTA de déléguer la direction à un expert reconnu
 - Inconvénient : Existence de 2 structures différentes :
 - IMPRIMATUR : Mécaniste (direction importante, confort importante)
 - NETEDIT : Organique (plus autonome, flexible)

VI L'ÉMERGENCE DE NOUVELLES CONFIGURATIONS STRUCTURELLES

L'allègement de la hiérarchie	<ul style="list-style-type: none"> Les structures hiérarchiques lourdes ralentissent la prise de décision  <ul style="list-style-type: none"> Réduction de nombre de niveaux hiérarchiques Délégation des responsabilités Encouragement à la transversalité 				
Organisation par processus	<ul style="list-style-type: none"> Abandon du mode de production séquentiel Organisation par processus, reengineering (Hammer & Champy) <ul style="list-style-type: none"> Le Business Process Reengineering (BPR) est une refonte complète des processus de production Abandon du découpage fonctionnel ; découpage par processus Le reengineering s'appuie sur 4 piliers : les « 4 R » : <table border="1" data-bbox="590 1041 1436 1310"> <tr> <td>Réorienter Définir les objectifs en termes de niveau de satisfaction (clients, fournisseurs, etc.)</td><td>Restructurer Mettre en œuvre des actions pour réduire les structures et les coûts</td></tr> <tr> <td>Revitaliser Mettre en place des équipes transversales pour engendrer de nouvelles activités ou des services nouveaux</td><td>Renouveler Modifier les relations de l'entreprise avec ses partenaires</td></tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> Gains attendus : <ul style="list-style-type: none"> Réduction des coûts et des délais Amélioration de la qualité et de la satisfaction du client Suppression des dysfonctionnements internes et simplification des processus 	Réorienter Définir les objectifs en termes de niveau de satisfaction (clients, fournisseurs, etc.)	Restructurer Mettre en œuvre des actions pour réduire les structures et les coûts	Revitaliser Mettre en place des équipes transversales pour engendrer de nouvelles activités ou des services nouveaux	Renouveler Modifier les relations de l'entreprise avec ses partenaires
Réorienter Définir les objectifs en termes de niveau de satisfaction (clients, fournisseurs, etc.)	Restructurer Mettre en œuvre des actions pour réduire les structures et les coûts				
Revitaliser Mettre en place des équipes transversales pour engendrer de nouvelles activités ou des services nouveaux	Renouveler Modifier les relations de l'entreprise avec ses partenaires				
Organisations innovatrices (« adhocratie » de Mintzberg)	<ul style="list-style-type: none"> Mécanisme de coordination par ajustement mutuel Peu de niveaux hiérarchiques Personnel qualifié travaillant de manière autonome sur des projets 				

VII LA REDÉFINITION DES FRONTIÈRES DE L'ENTREPRISE

- L'entreprise n'est plus un lieu unique mais s'inscrit dans un continuum
- Notion de « **chaîne de valeur** » (Porter)
 - Concept développé par Porter et le courant de l'économie industrielle
 - Coordination d'activités principales et de soutien pour réaliser la totalité du processus
 - La chaîne doit maximiser la création de valeur pour l'entreprise
 - Recherche de la meilleure allocation de ressources en combinant les activités



- Pour répondre aux objectifs stratégiques, l'entreprise doit trouver la meilleure allocation de ressources et combiner les activités
- Plusieurs options possibles :
 - Maîtrise de l'activité
 - Partage de l'activité avec un partenaire : partenariat
 - Délégation d'une partie ou de la totalité d'une activité à un tiers : externalisation

VII.1 PARTENARIAT ET EXTERNALISATION

- L'entreprise peut faire appel à un tiers pour une partie de son activité
- Si elle ne possède pas les compétences nécessaires ou si elle considère
- l'activité comme non stratégique ou pas suffisamment créatrice de valeur

	Développement en propre	Partenariat	Externalisation
Avantages	Maîtrise totale de la compétence	Coût plus faible Temps d'acquisition des compétences réduit Risque faible en cas d'échec	Coût plus faible Appel à un prestataire spécialisé
Inconvénients	Coût d'investissement Temps d'acquisition des compétences Risque de pertes élevées en cas d'échec	Dépendance Risque de rupture du partenariat	Dépendance Risque de faillite du prestataire

VII.2 VERS L'ENTREPRISE RÉSEAU

- En général, l'externalisation porte sur des activités à faible valeur ajoutée mais ne concerne pas les activités principales
- L'externalisation allège la structure de l'entreprise mais intensifie la nécessité de coordination dans la chaîne de valeur
- Certaines entreprises externalisent la quasi-totalité de leurs activités : entreprise virtuelle ou entreprise réseau (ex. : Nike)
- L'entreprise est réduite à une structure donneur d'ordre en lien avec de multiples partenaires contractuels
- Éclatement des structures, réseau d'entreprises en évolution permanente
- Coordination facilitée par les technologies de l'information

CE QU'IL FAUT RETENIR

4 CONCEPTS FONDAMENTAUX des RELATIONS en ENTREPRISE CROZIER & FRIEDBERG	<ul style="list-style-type: none"> ● Stratégie (des acteurs) : Pour atteindre des objectifs propres ● Système d'action concret : Régulation des relations + alliances ● Incertitude : Comme zone de pouvoir ● Pouvoir/Gouvernance : Capacité à faire agir les autres
ORGANISATIONS CLASSIQUES	<ul style="list-style-type: none"> ● Hiérarchique : Pouvoir centralisé, commandement ● Fonctionnelle : Partage du travail en secteurs ● Divisionnelle : Regroupement par produits, zones, clients... ● Matricielle : Combinaison divisionnelle/fonctionnelle
ORGANISATIONS MINTZBERG	<ul style="list-style-type: none"> ● Entrepreneuriale : Structure simple et informelle (PME) ● Mécaniste : Procédures standardisées (administrations) ● Divisionnalisée : Unités autonomes mais DG (multinationale) ● Professionnelle : Décentralisation et autonomie (hôpital) ● Innovatrice/Organique : Technostructure + support (labo R&D) ● Missionnaire : Structure très informelle (monastère) ● Politique : Jeux politiques et rapports de force (assemblée)
5 PHASES DE CROISSANCE DES ORGANISATIONS GREINER	<ul style="list-style-type: none"> ● 1) Phase de la créativité → Crise du leadership ● 2) Phase de la directions → Crise de l'autonomie ● 3) Phase de la délégation → Crise de contrôle ● 4) Phase de la coordination → Crise de la paperasserie ● 5) Phase de la collaboration → Crise du renouveau
LA TECHNOLOGIE CONDITIONNE LA STRUCTURE WOODWARD	<ul style="list-style-type: none"> ● Production à l'unité : Entreprise de petite taille, artisanat ● Production de masse : Standardisation, économie d'échelle ● Production en continue : Travail sur la compétence, l'expertise
L'ENVIRONNEMENT CONDITIONNE LA STRUCTURE BURNS & STALKER	<ul style="list-style-type: none"> ● Incertitude - / Complexité - : Structure mécaniste ● Incertitude +++ / Complexité +++ : Structure organique
LA STRATÉGIE INFLUENCE LA STRUCTURE CHANDLER	<ul style="list-style-type: none"> ● Stratégie de taille : Structure fonctionnelle ● Stratégie de conquête : Structure divisionnelle par marché ● Stratégie de diversification : Structure divisionnelle par produit
POSITIONNEMENT POUR ÉVOLUTION	<ul style="list-style-type: none"> ● Développement en propre : Maîtrise compétences, forts coûts ● Partenariat : Risque faible, dépendance, risque rupture ● Externalisation : Coût plus faible, dépendance, risque faillite ● Entreprise réseau : Structure allégée, besoin coordination