

THÉORIES DES ORGANISATIONS

DOSSIER III : ÉTUDE DE L'ENTREPRISE BOITARD SELON LES SCHÉMAS D'ANALYSE DE H. MINTZBERG

FICHE I : L'ENTREPRISE

Après avoir pris connaissance de l'entreprise et des documents de la fiche II vous répondrez aux questions suivantes, en justifiant vos réponses :

- 1) Expliquez pourquoi on peut dire que la structure de l'entreprise BOITARD est contingente.***
- 2) Repérez et analysez les variables internes (outre la stratégie) qui déterminent la structure de l'entreprise BOITARD.***
- 3) Dégagez et analysez l'impact de l'environnement sur les structures de l'entreprise BOITARD lors des phases 2 et 3.***
- 4) Précisez à quel type de configuration selon Mintzberg se rattache la structure actuelle de l'entreprise BOITARD.***

Une conserverie devenue un industriel du légume

L'entreprise BOITARD était à l'origine une petite conserverie qui est devenue un groupe agroalimentaire multi-technologie dans la conserve, le surgelé et le frais spécialisé, avec un produit unique, le légume.

Phase 1 : La révolution par le produit

Au commencement vers 1830, deux cultivateurs et fabricants d'huile, Charles BOITARD et Marcel OHM décident de s'associer. Signe de leur rapide prospérité, ils rachètent en 1870 la ferme d'une abbaye à Bergues, près de Saint-Omer (Pas-de-Calais). Louis BOITARD fils la transforme en 1872 et y installe une malterie (usine pour la préparation du malt provenant de l'orge). Faute d'accord entre les descendants, en 1901, les usines sont réparties entre les deux branches de la famille, OHM et BOITARD.

À Bergues, Louis BOITARD assisté de ses fils transforme la distillerie de grains en distillerie de betteraves, tout en développant la culture du blé et de l'avoine sur des terres malheureusement au rendement médiocre. Un troisième métier s'impose donc pour rentabiliser l'exploitation agricole.

Le pas est franchi en 1926. Des pois sont plantés sur seize hectares - 110 000 aujourd'hui, tous légumes confondus -, et mis en boîte. Les BOITARD fêtent leur première campagne : six cents quintaux dans 90 000 boîtes en trois semaines (aujourd'hui, la moyenne horaire). Avec 230 hectares en 1936, l'usine de Bergues fabrique, durant trente à quarante jours par an, 120 000 boîtes, soit 120 tonnes par an (l'équivalent de la production quotidienne actuelle de cette usine). À comparer avec le milliard d'unités vendu aujourd'hui !

Il revient à la troisième génération d'être à l'origine de la première révolution marketing de la société : en juillet 1947, elle s'affranchit du réseau commercial d'une société qu'elle rachète, utilisé depuis 1936, et surtout, elle crée la marque BOITARD. Les capacités de production augmentent de 50% par an. La quatrième génération, Jules, Paul et André, aux commandes à partir des années cinquante est celle de la production de masse.

L'accélération est donnée par Pierre Mendès-France, président du Conseil en 1954, qui décide de fermer les distilleries d'alcool de betteraves. BOITARD décide donc de se spécialiser sur un seul métier : la conserve de légumes. La société élargit l'offre de légumes aux haricots verts, haricots blancs, flageolets et carottes.

Les activités de l'entreprise sont centralisées autour de Louis BOITARD. L'un des fils dirige la production alors que l'autre s'occupe de la comptabilité/finance. D'autres directeurs sont en charge des autres fonctions (notamment commerciale). Louis BOITARD, au style paternaliste, est en contact avec toutes les opérations et les responsabilités sont définies clairement.

Phase 2 : L'arrivée du surgelé et du frais élaboré

Porté par l'élévation continue du niveau de vie, la consommation croissante de produits de plus en plus élaborés, la féminisation du travail, et la création des grandes surfaces (hypermarché Carrefour en 1963, Auchan en 1967), le chiffre d'affaires est multiplié par quinze de 1961 à 1975. A consommation de masse, agriculture également de masse : en 1963, une nouvelle usine de conserverie, sous la direction de la cinquième génération, Armand, Marc et Denis BOITARD, ouvre à Lens. Elle est aujourd'hui la plus grande conserverie de légumes européenne.

Bergues accueille le premier stérilisateur en continu en France et les premières équeuteuses de haricots verts, ainsi que le premier tunnel de surgélation, en 1965. BOITARD est le premier à lancer, les légumes surgelés. Aujourd'hui, numéro un en France, en Espagne et au Canada et numéro deux en Europe dans le surgelé, BOITARD se singularise par des innovations aussi bien en termes de produits que de praticité (les Poêlées de légumes). La même année, elle lance deux grandes innovations : l'emboîtage et le sertissage sous vide, et l'ouverture facile.

Si BOITARD enrichit son portefeuille de marques en rachetant différentes marques importantes du secteur, il lui manque une autre transformation du légume : le frais. Avec l'acquisition de la société Salade Rapide, BOITARD effectue son troisième virage technologique et stratégique. Avec la conserve et le surgelé, on récolte et on transforme, au plus près des champs, entre juin et novembre, des légumes qui seront consommés toute l'année, parfois un an après leur sortie. Avec le frais, c'est l'inverse. Il s'agit de récolter toute l'année, de transporter et de conditionner au plus près des lieux de vente, des légumes qui seront consommés toute l'année, dans les dix jours après leur sortie d'usine.

Salade-Rapide place BOITARD au deuxième rang dans le secteur des légumes frais prêts à l'emploi, salades et crudités nature ou assaisonnées, derrière Florette et devant Les Crudettes. La marque sera la première à proposer des barquettes de salade qui se referment après avoir été entamées.

La structure est adaptée afin de faciliter l'ajout de ses deux nouvelles activités (métiers). Chaque activité est gérée de manière autonome par des équipes dirigeantes fonctionnelles. Cela permet de spécialiser les compétences. Le pouvoir est décentralisé et les responsables des activités sont chargés de coordonner pour leurs divisions les décisions opérationnelles. Le PDG, Armand BOITARD conserve le « top management ».

Phase 3 : BOITARD, marque mondiale

Marque régionale, au début des années 1960, BOITARD devient progressivement nationale et, parallèlement, européenne. Au milieu des années 1970, la société s'implante dans le Sud-Ouest, en région parisienne puis la Belgique. En 1978, BOITARD construit une nouvelle unité de production dans les Landes. à l'international, BOITARD s'implante au rythme de la construction européenne avec des filiales d'abord commerciales qui la libèrent des importateurs.

BOITARD plante ses couleurs en Italie, puis en Angleterre. La société réalise déjà en 1973 plus de 50 % de son chiffre d'affaires à l'exportation. Au fur et à mesure des années, la société s'est implantée par la création d'usines et de filiales commerciales partout en Europe.

De plus, à partir des années 90, BOITARD s'attaque au territoire américain avec l'ouverture d'une filiale commerciale au Brésil pour répondre à la demande de Carrefour qui ne trouvait pas sur place les surgelés souhaités. Puis c'est au tour de l'Argentine, l'Uruguay et le Paraguay et enfin des USA

Cette implantation marque une étape essentielle dans la mondialisation du groupe et la répartition de ses risques. Dans un contexte européen de stagnation de la consommation alimentaire, la société compte réaliser près du tiers de son chiffre d'affaires hors d'Europe, un tiers en Europe et un tiers en France.

Une révolution culturelle et marketing s'impose alors, avec pour objectif de soumettre la production aux besoins spécifiques des consommateurs selon les marchés et les pays.

En 2001, il revient à Martin BOITARD (Président Directeur Général), sixième génération, de reprendre le flambeau. La même année une direction de la communication voit le jour. Un audit global est mené aussi bien sur le packaging, la R & D, la logistique, le système d'information et les positions commerciales. Cet audit met en évidence une différenciation très importante des trois divisions. L'organisation par divisions est donc abandonnée pour privilégier un modèle plus transversal, valable quel que soit le pays et conçu par types de métiers et technologies (conserves, surgelés et frais) et en phase avec l'évolution de la grande distribution, qui raisonne en termes de marché domestique international.

à cette date, le groupe décide aussi de refondre complètement son système d'information (SI). Il décide de mettre en place un Progiciel de Gestion Intégré (ou ERP en anglais) qui viendrait se poser en colonne vertébrale du système d'information (SI). En sélectionnant un PGI, BOITARD fait un choix stratégique. L'objectif est d'harmoniser et de centraliser les données, afin que tout le monde parle le même langage et ait la même information. La politique d'uniformisation et de rationalisation lancée par le groupe a pour but de standardiser les procédés de travail.

Chaque usine de production est structurée en atelier qualité. Les ouvriers et les chefs d'équipe, aidés des ingénieurs agronomes cherchent sans cesse à améliorer la qualité du produit, à réduire le temps de livraison. Pour réduire la monotonie du travail sur les chaînes de production, les ouvriers sont formés sur plusieurs postes.

BOITARD est commercialisée sous le même packaging partout dans le monde pour l'ensemble des gammes, dans tous les circuits et dans tous les conditionnements (conserves et surgelés).

Pour accompagner cette stratégie d'internationalisation, BOITARD refonde son comité de direction avec pour directeurs (structure qui, en outre, lui offre une plus grande flexibilité par rapport à la structure antérieure) :

Développement international	Thierry BOITARD
Relations extérieures et développement durable	Olivier BOITARD
Directrice des Ressources humaines	Danièle BRECHT
Directeur administratif et financier.....	Philippe BOITARD
Directrice de la communication.....	Anne PASSY
Activité BOITARD conserve.....	Albert JEAN
Activité BOITARD surgelé.....	Patrick LIGNON
BOITARD frais.....	Alain PALOT

FICHE II : DOCUMENTS

I. - Structure organisationnelle

1. - Quelques définitions de la structure organisationnelle

La structure décrit les rapports des différents services entre eux et les liaisons hiérarchiques : dans ce cas l'organigramme est un bon reflet de la structure. Pour Henri Mintzberg (né en 1939), théoricien et auteur en management, la structure « *est la somme totale des moyens employés pour **diviser** le travail entre tâches distinctes et pour ensuite **assurer la coordination** nécessaire entre ces tâches* ».

Pour Alain Desreumaux (professeur à l'IAE¹ de Lille) : « *il s'agit d'un ensemble de dispositifs selon lesquels une entreprise, ou plus généralement une organisation, répartit, coordonne, contrôle ses activités et au-delà oriente ou tente d'orienter le comportement de ses membres* »,

Pour Stephen Robbins et Timothy Judge (spécialistes des sciences de gestion) : « *La structure organisationnelle définit la façon dont les tâches professionnelles sont réparties, regroupées et coordonnées.* »

Source : S. Catinaud (RNRP)

2. - Les principaux paramètres d'une structure organisationnelle

Spécialisation du travail subdivision des activités en plusieurs tâches distinctes

Départementalisation regroupement des activités apparentées afin d'en garantir la coordination

Chaîne hiérarchique ligne de commandement continue qui s'étend du sommet à la base de la hiérarchie, et qui définit précisément les strates de responsabilité.

Éventail de contrôle nombre d'employés qu'un manager peut diriger de manière efficace

Centralisation concentration du pouvoir de décision en un point unique de l'organisation

Formalisation degré de standardisation des emplois au sein de l'entreprise.

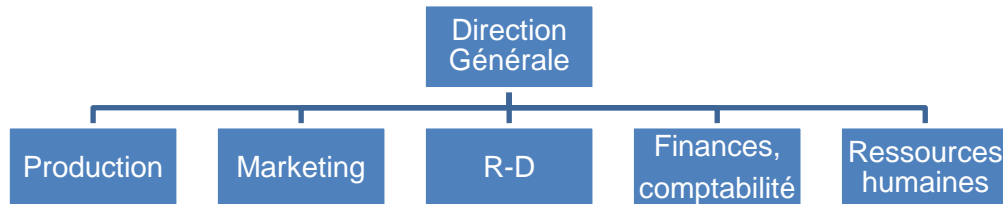
Source : Stephen Robbins et Timothy Judge, *Comportements organisationnels*, 12^e édition, Pearson Education

¹ Institut d'Administration des Entreprises

II. - Les caractéristiques principales des formes structurelles types

1. - La structure fonctionnelle

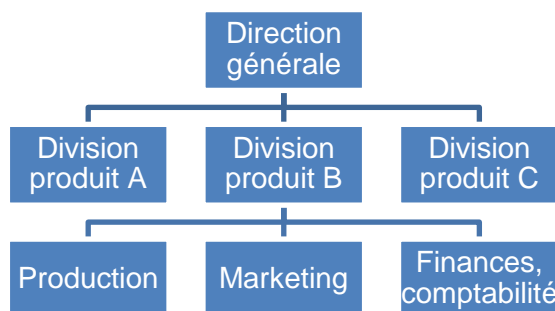
La structure fonctionnelle, reposant sur la spécialisation, présente une grande efficacité technique. Toutefois, elle peut être cause de problèmes organisationnels : la coordination des activités sous les ordres de plusieurs chefs est source de conflits (Qui donne les directives ? à qui s'adresser ? Il n'y a pas unité de commandement ; qui est responsable ?).



2. - La structure divisionnelle

Il s'agit d'organiser l'entreprise autour de critères de départementalisation (produits, marchés, secteurs géographiques...). Chaque division étant dotée des moyens nécessaires (notamment, ressources fonctionnelles) ce type de structure est coûteux.

- Cette structure est plutôt décentralisée car chaque division est instituée comme une unité complète.
- Les problèmes de coordination sont limités dans la mesure où le responsable de division est responsable du produit, du marché, du secteur géographique.
- La direction générale délègue les responsabilités opérationnelles et se réserve les décisions stratégiques.



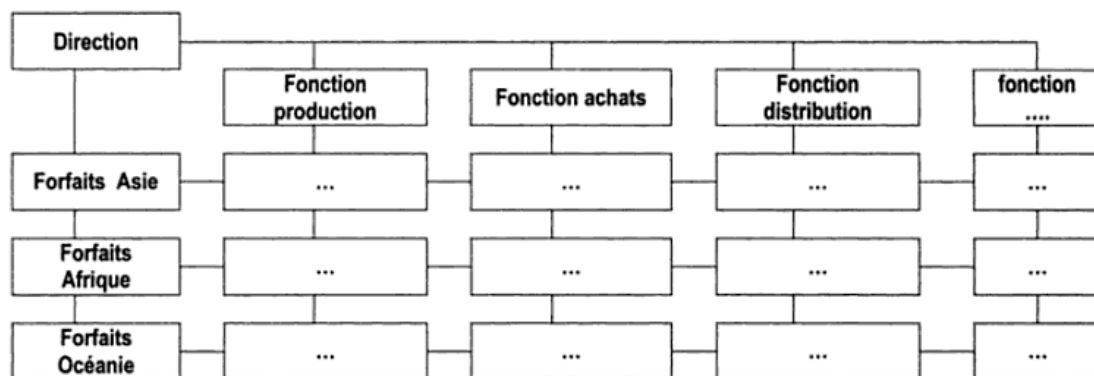
3. - La structure matricielle

La structure matricielle, à la fois centralisée et décentralisée, est une synthèse des deux formes précédentes, essayant d'en combiner les avantages respectifs.

- Elle est composée de départements fonctionnels et de directeurs de produits.
- Un mode de coordination verticale est mis en place, ayant pour objectif d'optimiser les moyens dévolus à chaque fonction.
- un mode de coordination horizontale assure le bon enchaînement des différentes fonctions dans un même flux d'opération.

Cette structure a l'avantage de la flexibilité et de ce qu'elle induit mais elle instaure une dualité d'autorité et les risques de conflits pouvant en découler.

Elle est attrayante pour les entreprises très internationalisées, leur permettant de cumuler une perspective globale et une adaptation locale.

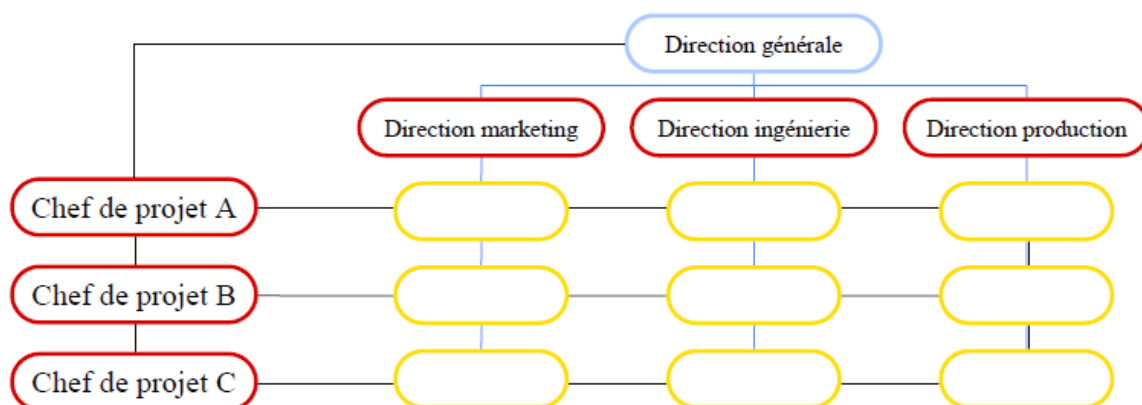


4. - La structure par projet

L'ampleur de certains projets et la succession rapide de projets, s'inscrivant dans un environnement très dynamique, changeant, amènent à structurer l'entreprise de manière spécifique.

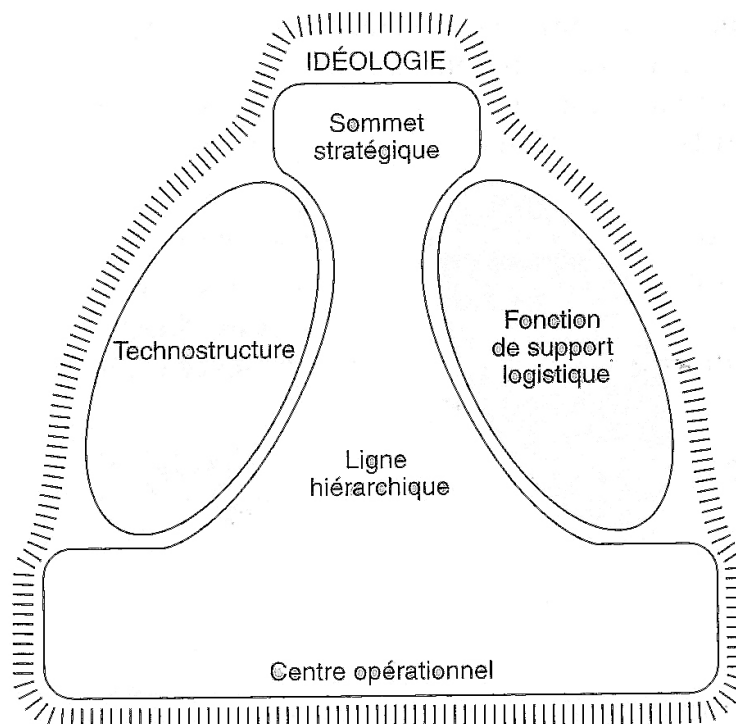
Dans cette approche transversale, il s'agit, pour le temps du projet, de faire travailler des individus, des unités en dehors de la ligne hiérarchique habituelle.

Compte tenu des produits ou services qu'elles réalisent, certaines entreprises fonctionnent uniquement par projet.



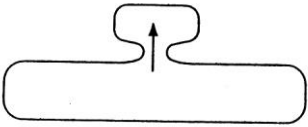
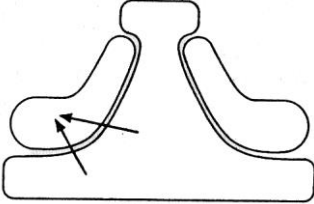
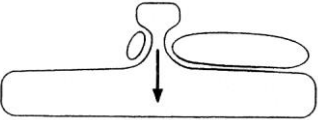
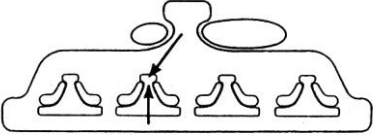
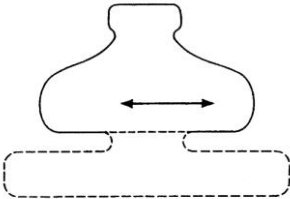
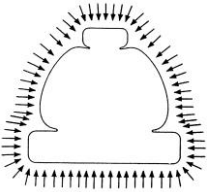
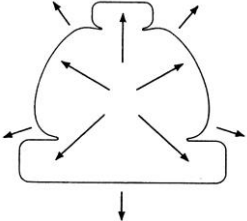
III. - Les configurations structurelles selon Mintzberg

1. - Le diagramme de Mintzberg



Le centre opérationnel.....	Personnes effectuant le travail de base (production de biens et de services)
Le sommet stratégique	Un ou plusieurs managers dirigeant l'organisation
La ligne hiérarchique	Hiérarchie d'autorité entre centre opérationnel et sommet stratégique
La technostructure.....	Analystes spécialisés, experts qui planifient et contrôlent le travail des autres (remplissent les tâches administratives au sens de FAYOL)
La fonction de support logistique	Personnes assurant la fourniture de différents services internes (cafétéria, service postal, conseil juridique...)
L'idéologie	correspond à la culture de l'entreprise : ensemble des valeurs communes, des traditions et des croyances de l'organisation. Mintzberg établit qu'une structure efficace suppose une adaptation réciproque des éléments qui la composent et des facteurs de contingence. Ceci réduit les structures d'organisation possible à sept types idéaux (<i>page suivante</i>) :

2. - Les 7 configurations selon Henri Mintzberg

	<p>L'entreprise est de petite taille. L'entrepreneur (sommet stratégique) y joue un rôle privilégié. La structure est simple et informelle ce qui lui offre une bonne capacité d'adaptation. Exemple : PME-PMI.</p>
	<p>Elle est efficace dans un environnement simple et stable. elle se caractérise par une grande taille où le travail est rationalisé et exécuté selon des procédures standardisées. Ces procédures sont élaborées par des experts et spécialistes. C'est pourquoi les fonctions de support et la technocratie y ont une place prépondérante. Exemple : entreprise de production de masse, administrations publiques.</p>
	<p>L'environnement est stable mais complexe. L'organisation est décentralisée. Elle laisse un maximum d'autonomie aux salariés. Le sommet stratégique se contente de donner des grandes lignes d'action. Pour assurer la coordination entre les membres de la base opérationnelle, la fonction support est très développée. Exemple : les entreprises de service.</p>
	<p>L'entreprise atteint une grande taille et divise sa structure en fonction des marchés afin de réaliser des économies d'échelle. Chaque division dispose d'une certaine autonomie et se compose d'une mini structure classique. Les fonctions de support sont essentielles car elles assurent la coordination entre les divisions. Chaque responsable de division applique les directives stratégiques choisies par le siège et rend compte des résultats obtenus. Exemple : une entreprise multinationale.</p>
	<p>L'environnement est complexe et dynamique. La structure met en avant l'innovation grâce aux experts de la technocratie et la fonction support. L'autonomie est forte et la qualification est élevée. Exemple : université, laboratoire de recherche.</p>
	<p>La structure est très informelle et son fonctionnement repose sur des croyances, une culture, une idéologie commune. Exemple : un monastère.</p>
	<p>Il n'y a pas de hiérarchie spécifique. Chacun tente d'imposer son point de vue en usant du pouvoir dont il dispose. Tantôt les membres de l'organisation s'opposent, tantôt ils coexistent. Les décisions prises sont les résultats de ces jeux politiques. Exemple : l'assemblée nationale.</p>

IV. - La coordination dans la structure

1. - Organisation et coordination des activités

L'organisation, c'est :

- distribuer les rôles
- définir des services et les relations entre eux :
 - horizontalement (relation fonctionnelle)
 - verticalement (relation hiérarchique)
- assurer la coordination des activités et des tâches.

2. - Ce qui détermine la structure de l'organisation


Le choix de la structure dépend de plusieurs facteurs :

- la taille
- l'âge ;
- la stratégie ;
- l'environnement ;
- le système technique (ou technologie) ;
- la culture.

3. - Les mécanismes de coordination selon Henri Mintzberg

Toute activité humaine organisée – de la création d'une poterie à l'envoi d'un homme sur la lune – donne naissance à deux besoins fondamentaux et contradictoires : la *division du travail* entre diverses tâches à effectuer et la *coordination de ces tâches* afin d'accomplir cette activité. La structure d'une organisation peut être définie simplement comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches.

Un certain nombre de mécanismes de coordination paraissent décrire les moyens fondamentaux par lesquels les organisations peuvent coordonner leur travail :

	<p>L'ajustement mutuel réalise la coordination du travail par le simple processus de la communication informelle.</p> <p><i>Exemple</i> : contacts de gré à gré entre quelques employés du même niveau. La coordination se fait par échange, négociation et compromis.</p>
	<p>La supervision directe réalise la coordination du travail par le biais d'une seule personne qui donne les ordres et les instructions à plusieurs autres qui travaillent en interrelations.</p> <p><i>Exemple</i> : un patron explique à ses employés ce qu'ils doivent faire.</p>
	<p>La standardisation des procédés de travail réalise la coordination du travail par l'application de processus d'homogénéisation et d'uniformisation des règles de fonctionnement et de méthodes de travail formalisées dans des manuels de procédure.</p> <p><i>Exemple</i> : la « bible » chez Mc Do dans laquelle se trouvent toutes les manières de faire de l'entreprise.</p>
	<p>La standardisation des résultats implique l'uniformisation des résultats à obtenir, des objectifs à atteindre pour chaque département de l'organisation. Ces résultats sont fixés par le sommet stratégique et les cadres fonctionnels se charge de les faire appliquer.</p> <p><i>Exemple</i> : chaque département doit dégager une rentabilité nette des capitaux investis d'au moins 15%.</p>
	<p>La standardisation des qualifications suppose une uniformisation des savoirs et des compétences des employés. Si chacun apprend en utilisant les mêmes méthodes, les mêmes raisonnements, les mêmes façons de travailler alors les membres de l'organisation peuvent utiliser des références communes (langage, méthode de raisonnements, procédures de base) pour coordonner leur travail. Le plus souvent, la standardisation des qualifications se fait au niveau du recrutement et de la formation interne.</p>
	<p>La standardisation des normes renvoie à l'existence d'une culture commune à l'ensemble des membres de l'entreprise.</p> <p>Ces normes constituent selon Mintzberg « le ciment qui tient toutes les pierres de la bâtisse de l'organisation ».</p>

Source : D'après Henry MINTZBERG « Management, voyage au centre des organisations », 1989, Les Éditions d'organisation

V. - Les déterminants de la structure

1. - Alfred Chandler (historien de l'économie américaine, 1918-2007)

Le lien stratégie/ structure

Alfred Chandler a étudié des grandes entreprises américaines appartenant à des secteurs variés, sur la période 1909-1948, Selon lui, les changements de stratégie déterminent les modifications de structure¹.

Il a constaté que la diversification des activités produits/marchés était suivie de changements dans la structure vers des formes de structures divisionnelles.

Toutefois, l'idée selon laquelle la structure est influencée par la stratégie a été contestée. Des auteurs notent que les éléments structurels peuvent à leur influencer sur la stratégie.

La structure influence nécessairement les possibilités d'adaptation (à l'environnement) et d'innovation.

Chandler, dans la préface de la nouvelle édition (*Stratégie et Structures, de l'entreprise, Paris, 1989, Les éditions d'Organisation*) a d'ailleurs précisé : « *La structure a eu autant d'impact sur la stratégie que la stratégie sur la structure. Mais parce que les changements de stratégie se sont produits chronologiquement avant ceux de la structure [...] le livre donne l'impression de mettre l'accent sur la relation entre la stratégie et la structure plutôt que l'inverse* ».

2. - Le courant des théoriciens de la contingence structurelle

Les *théories de la contingence* écartent le postulat « one best way », considérant qu'à des situations variables peuvent correspondre des structures organisationnelles variables ; elles prennent également en compte le rôle de l'environnement.

a. - La taille

Peter Blau (1971), sociologue américain, montre que la taille (mesurée à partir de l'effectif) est une variable contingente. Il conclut de ses études sur les organisations que plus une entreprise est importante en taille :

- plus la spécialisation est importante ;
- plus il y a de niveaux hiérarchiques (c'est à dire plus les règles sont formelles).

Henri Mintzberg (*Structure et dynamique des organisations, Paris, les Éditions d'Organisation*) résume les propositions de l'influence de la taille sur la structure organisationnelle en trois hypothèses :

- « Plus une organisation est de grande taille, plus sa structure est élaborée : plus les tâches y sont spécialisées, plus les unités sont différenciées, et plus sa composante administrative est développée.
- Plus l'organisation est grande, plus la taille moyenne des unités est grande.
- Plus l'organisation est grande, plus elle est formalisée. »²

¹ *Stratégie et structure* (1962)

b. - Le système technique ou la technologie (manière de transformer les ressources en produits)

Selon Joan Woodward (professeur de sociologie industrielle, 1916-1971), au vu de ses recherches, la technologie de l'entreprise constitue un élément essentiel permettant de comprendre comment les firmes sont organisées.

Son enquête fut conduite en Grande-Bretagne auprès de cent firmes de moyenne et grande dimension.

L'objectif au départ était de trouver une corrélation entre les caractéristiques organisationnelles et la performance. Des résultats obtenus on ne put pas conclure qu'il existât « one best way » en matière d'organisation.

Mais, il apparut de cette étude une relation systématique entre technologie et structure de l'entreprise.

Il semble donc qu'il existe une structure particulière appropriée à chaque contexte technologique.

c. - L'environnement

L'environnement de l'entreprise constitue « *la fraction du contexte qui est externe à l'entreprise* »¹. Il comprend de manière limitative les concurrents, les clients, les partenaires, les fournisseurs, les organismes financiers, le marché du travail, et également Le macro-environnement.

T. Burns et G.M. Stalker (1961) ont mis en évidence une relation entre la structure de l'entreprise et l'environnement :

- Lorsque les firmes connaissent un environnement stable en termes de changements technologiques et de marché, elles adoptent un fonctionnement, une structure bureaucratique que Burns et Stalker nomment « **mécaniste** ».
- En cas d'instabilité environnementale, en revanche, la structure adoptée est qualifiée d'« **organique** ». La structure organique s'oppose à la structure mécanique dans la mesure où la formalisation est faible, la communication informelle et la décentralisation importante.

~~~~~

---

<sup>1</sup> Michel Kalika, *Structure d'entreprise : réalités, déterminants, performance*, Paris, Economica