

Management des organisations et stratégies

Dossier n°3 La dynamique des structures

Quelles structures, pour quels enjeux ?

I. La notion de structure organisationnelle

II. Existe t'il une structure idéale ?

Management des organisations et stratégies

I. Manager les propriétés structurelles de l'organisation

1.1 définition

« La structure de l'organisation, somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination entre ces tâches »

H. Mintzberg*

La structure organisationnelle :

. est formalisée et représentée par l'organigramme (structure formelle); approche illustrative de la définition de Mintzberg.

. intègre des structures informelles (par exemple, pouvoirs non formalisés comme la maîtrise d'une ressource, pouvoir d'expertise,...)

Management des organisations et stratégies

1.2 Composition et caractéristiques de la structure

La structure organisationnelle formalisée par son organigramme

Cette structure est composée

d'organes

de liaisons entre ces organes

- *opérationnels*

(servant directement
l'exploitation de l'organisation)

- **fonctionnels** (soutiennent les
organes opérationnels ou
contrôlent : comptables,
ressources humaines,..)

- *hiérarchiques*

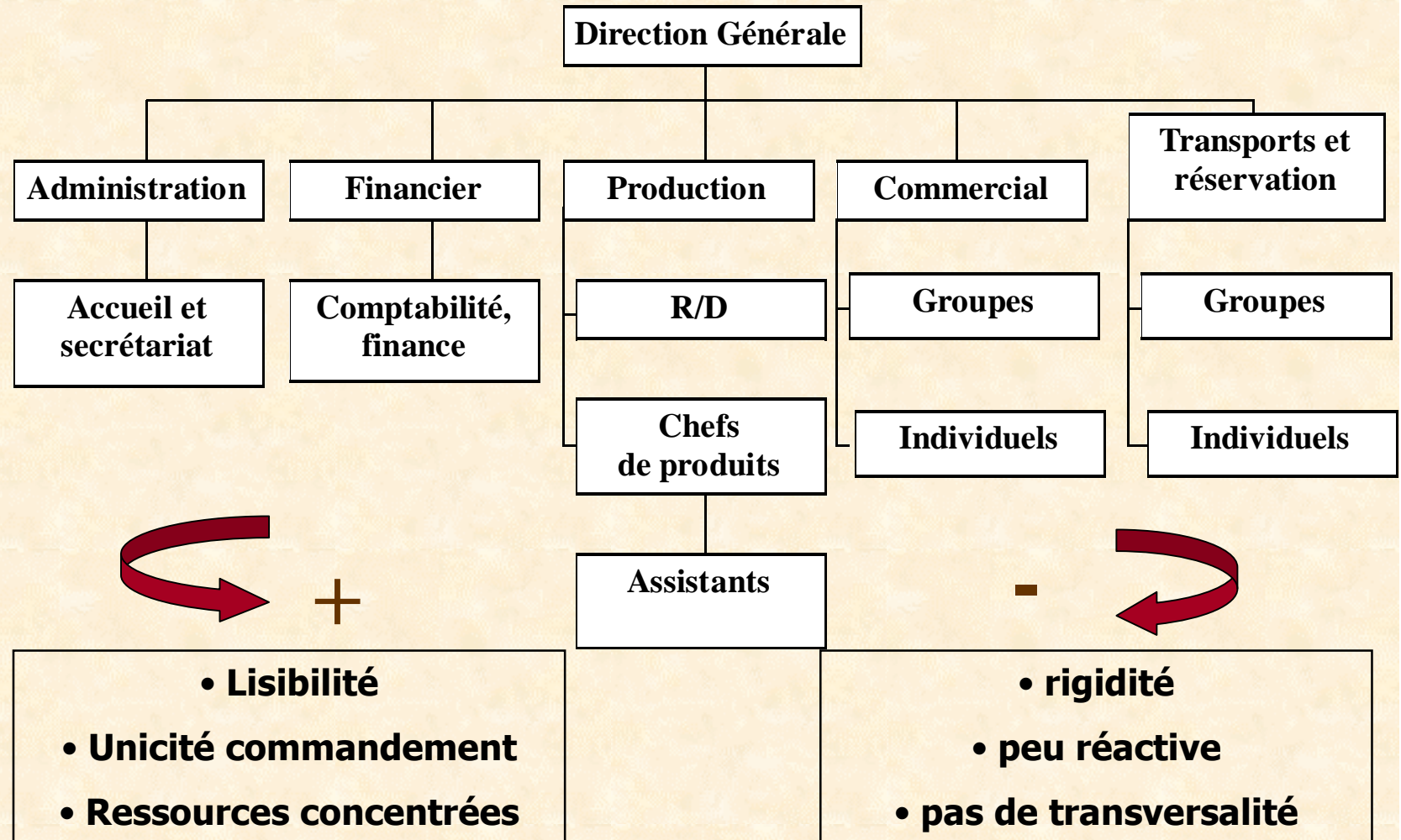
- *fonctionnelles* (relations
de contrôle et de
planification dans des
domaines de compétence
spécialisée)

- **de conseil** (concernent
souvent des organes
dépendant d'une direction
générale)

Management des organisations et stratégies

1.3 Classification des structures organisationnelles

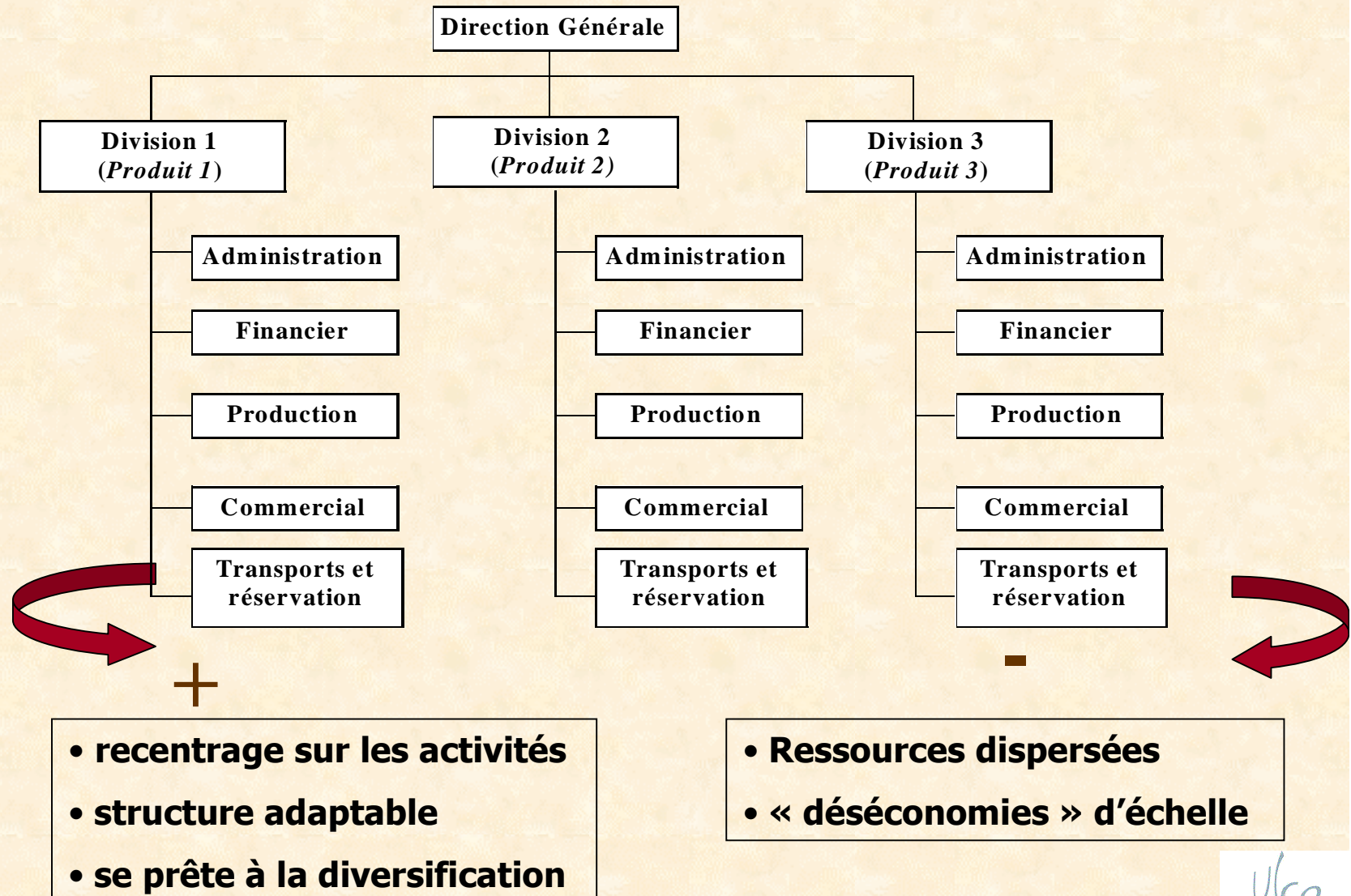
- *La structure fonctionnelle* (exemple d'un Tour-Opérateur)



Management des organisations et stratégies

1.3 Classification des structures organisationnelles

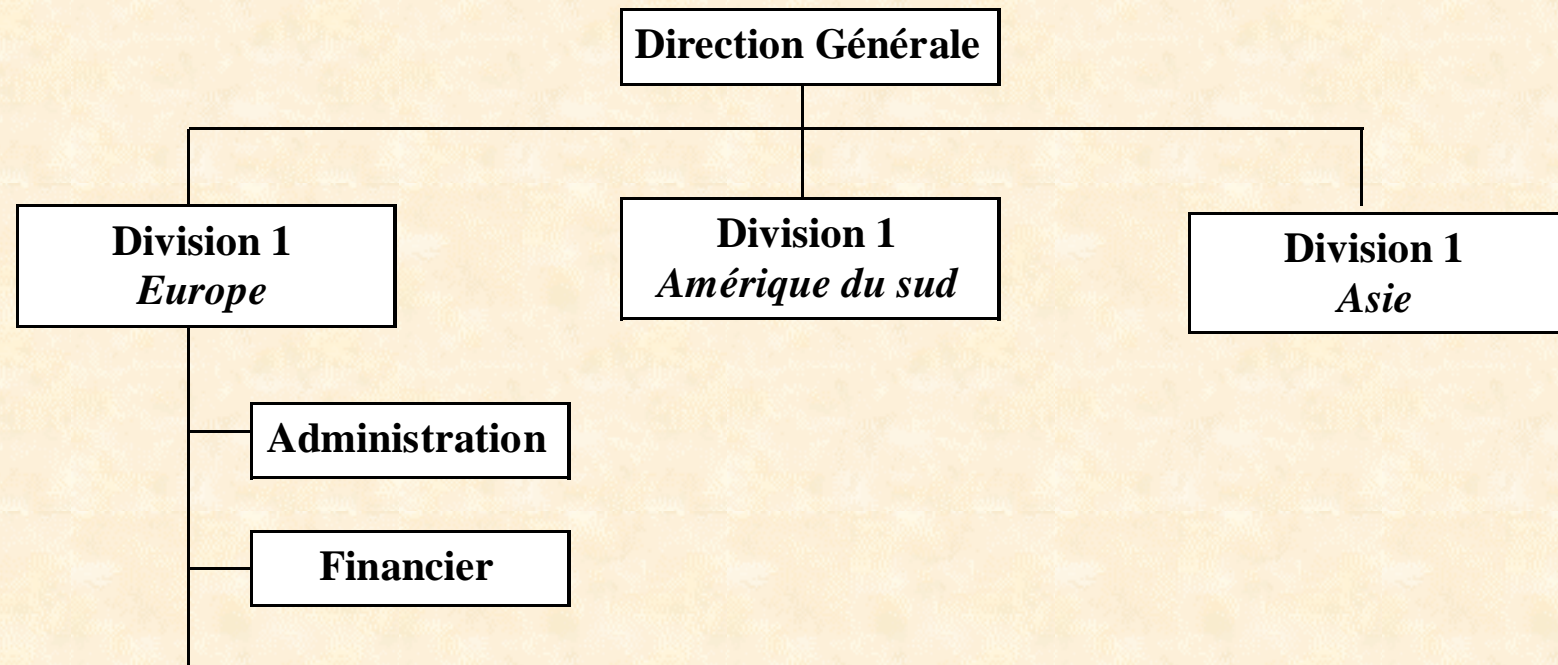
- *La structure divisionnelle* (exemple d'un Tour Opérateur)



Management des organisations et stratégies

1.3 Classification des structures organisationnelles

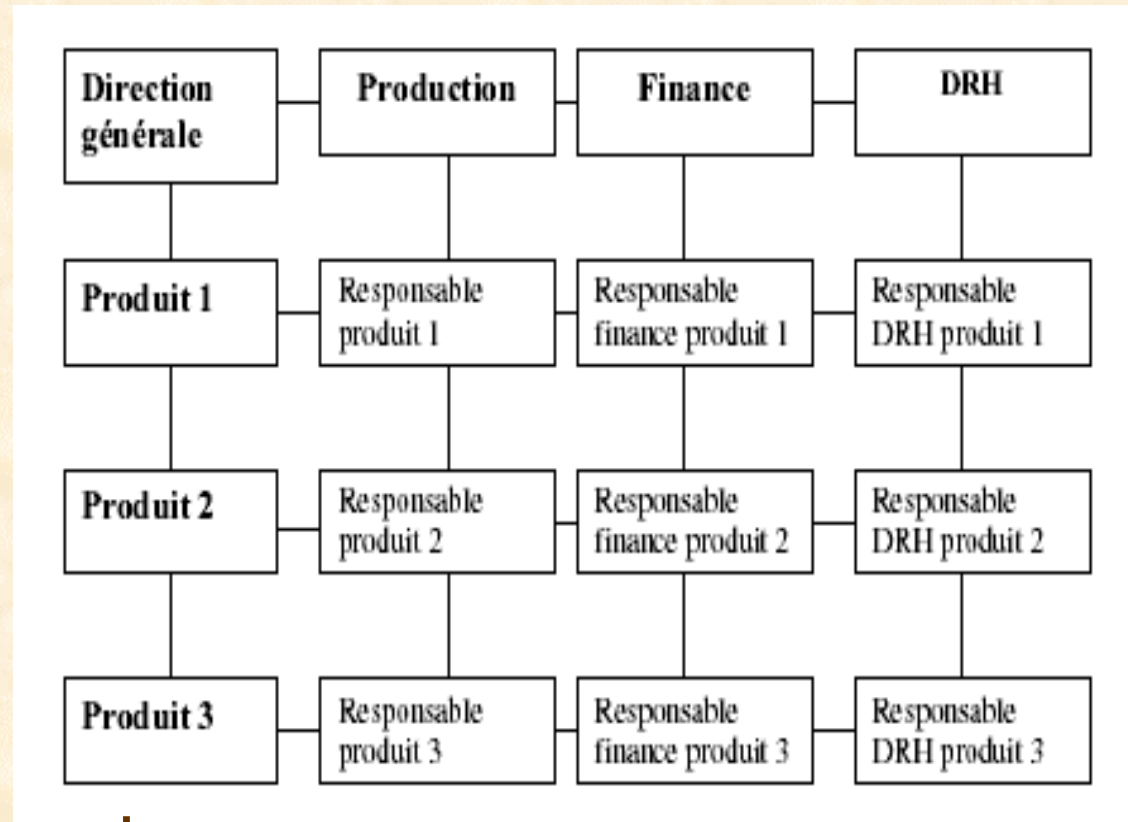
- *La structure divisionnelle* géographique
(exemple d'un Tour Opérateur)



Management des organisations et stratégies

1.3 Classification des structures organisationnelles

- *La structure matricielle* (exemple d'un Tour Opérateur)



- mise en commun des ressources affectées par projet
- souplesse gestion ressources

- dualité de commandement
- problème de coordination
- coût d'organisation

Management des organisations et stratégies

Donc 3 modes d'analyse d'une organisation ...

- *Selon son degré de spécialisation* (en métiers, en activités, par marché,...)

Plus la structure est spécialisée, plus s'expriment des risques de rigidité et de cloisonnement; de même ce type de structure ne favorise pas la diffusion et l'échange des savoirs

Plus l'organisation est spécialisée, plus la division du travail est importante

- *Selon ses modes de coordination* (hiérarchie fayolienne, **ajustements mutuels***, agents ou services intégrateurs,...) pour parvenir à un fonctionnement global cohérent de l'organisation.

- *Selon son degré de formalisation* : ensemble de règles et de procédures (abondance de règles et de procédures ne favorisent pas la réactivité et l'adaptabilité et peut scléroser l'organisation)

Management des organisations et stratégies

... et en fonction *(selon Burns* et Stalker*) (1961)*

*une structure mécaniste**

- coordination par la hiérarchie et les procédures
- unicité de commandement (Fayol) ou supervision directe
- forte spécialisation : distinction entre le fonctionnel et l'opérationnel
- la stabilité comme première source d'efficacité .
- Grande précision dans la description des tâches à effectuer pour atteindre un objectif



*ou une structure organique**

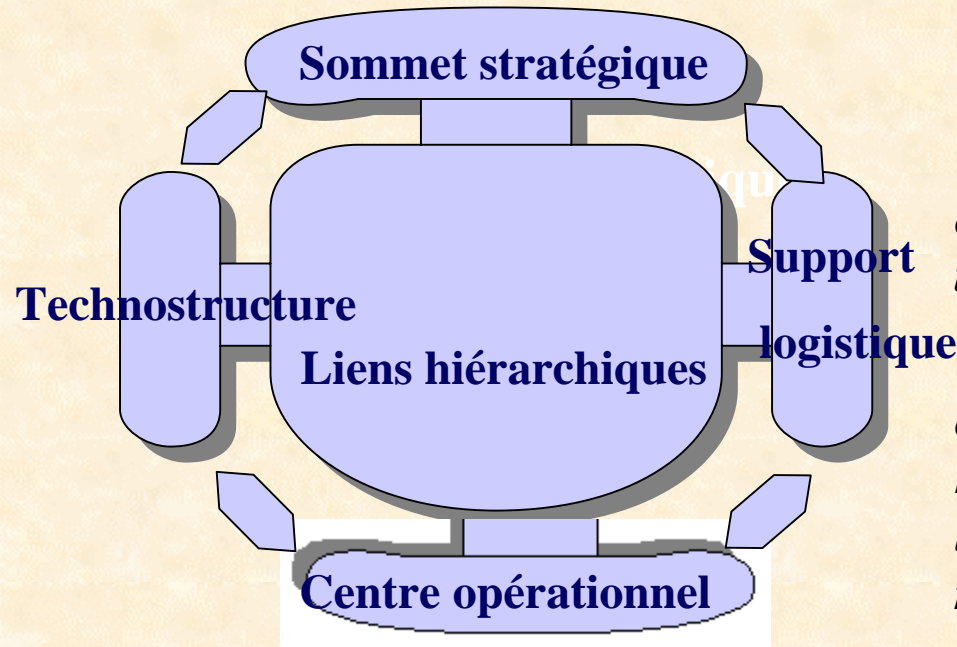
- des modes de coordination pluriels
- des liens hiérarchiques multiples possibles
- flexibilité entre le fonctionnel et l'opérationnel
- la mobilité comme première source d'efficacité
- seuls missions et objectifs sont mis en valeur

1.4 L'approche de Mintzberg*

-présentée en 1982 dans son ouvrage de référence « *Structure et dynamique des organisations* »

-approche globale de l'organisation qui est analysée en fonction des relations entre cinq de ses composantes et de leur poids respectif dans l'organisation :


- Le centre opérationnel : unités qui exécutent les tâches de production et de distribution
- Le sommet stratégique : équipe dirigeante
- La ligne hiérarchique : qui relie le centre opérationnel et le sommet stratégique



• La technostructure : unités qui planifient et organisent le travail

• Le support logistique : unités qui assurent des prestations non directement liées à l'activité (exemple : restauration dans l'entreprise)

- définir et gérer la structure revient pour Mintzberg à prévoir les moyens utilisés pour diviser le travail en tâches distinctes et à en assurer la coordination : ainsi, en fonction de ses environnements, ses stratégies, sa méthode de management des hommes et des objectifs, le pouvoir sera plus ou moins centralisé, les lignes hiérarchiques plus ou moins nombreuses et courtes, la technostructure et le support logistique plus ou moins important.
- Ainsi, en fonction, Mintzberg distingue :
 - la structure simple : de petite taille avec des règles peu formalisées
 - la bureaucratie mécaniste : une technostructure qui standardise les procédures de travail – structure adaptée à des environnements stables et simples
 - la bureaucratie professionnelle : avec un fort pouvoir de compétence mais où l'agent s'identifie plus à sa fonction qu'à la structure (ex : médecin dans un hôpital)
 - la structure divisionnalisée : forte répartition des tâches
 - l'adhocratie : structure par projets intégrant des équipes de spécialistes – adaptée aux environnements turbulent et pour gérer la chrono-compétitivité et les logiques d'innovation
 - l'organisation missionnaire : avec forte culture d'entreprise et système de valeurs
 - l'organisation politisée ou arène politique : forts jeux de pouvoirs



• Cette typologie fut dressée par Mintzberg en prenant en compte et en analysant les différents mécanismes qui peuvent être utilisés pour coordonner le travail :

- *l'ajustement mutuel* : la coordination s'effectue par contacts directs

- *supervision directe* : la coordination s'effectue par la hiérarchie

- *standardisation des tâches* : la coordination s'effectue par un code de procédures

- *standardisation des résultats* : la coordination s'effectue par le résultat à atteindre

- *standardisation des qualifications* : une coordination garantie par les compétences individuelles nécessaires

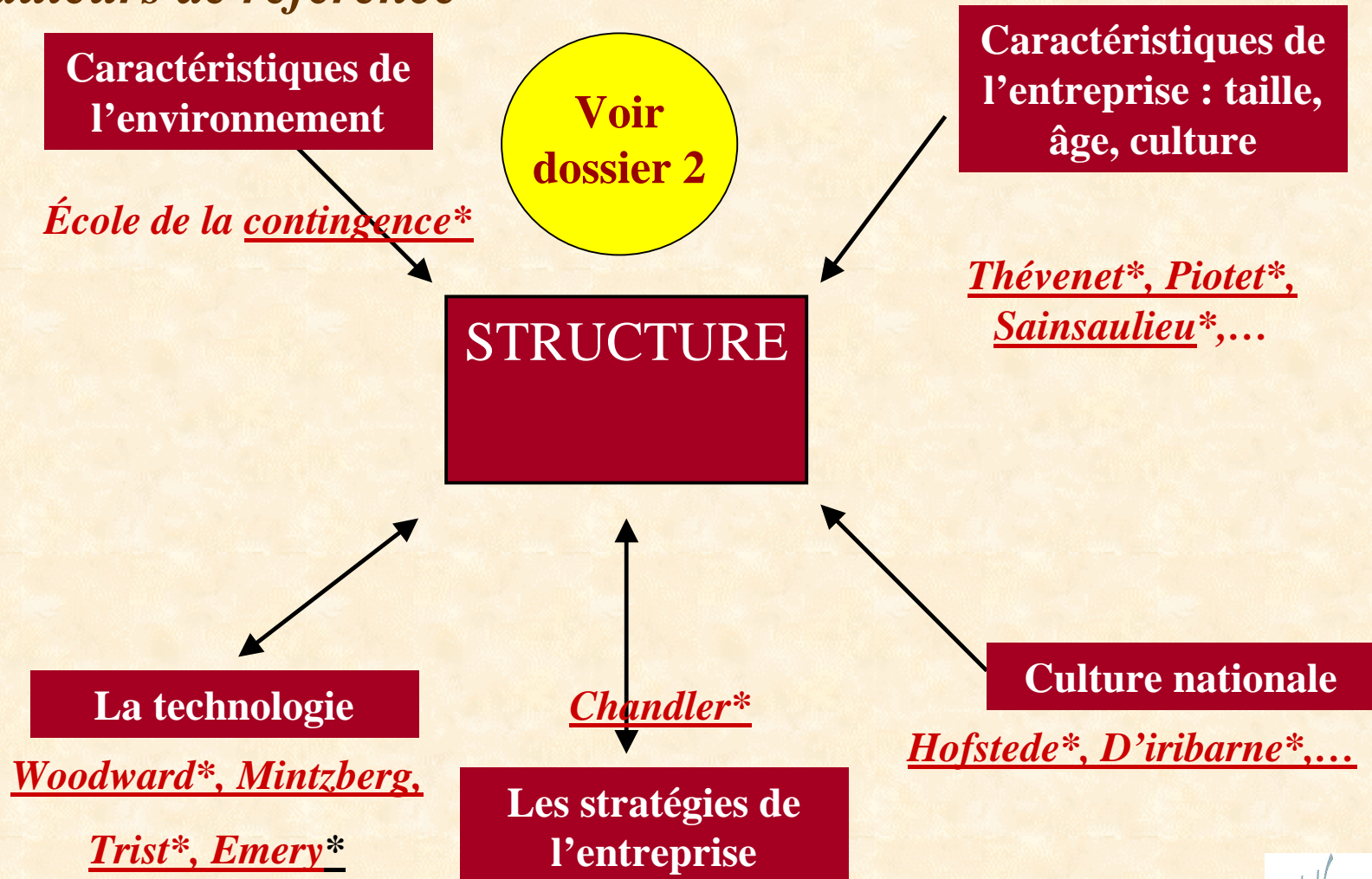
• Plusieurs modes de coordination peuvent coexister mais l'un d'entre eux est dominant et influence grandement **le design structurel** de l'organisation.

On parle de « *design organisationnel* » pour décrire l'architecture structurelle d'une organisation (choix structurels, modalités de départementalisation et de coordination des unités) qui se place au service d'une intention (stratégique, le plus souvent)

Management des organisations et stratégies

II. Existe t'il une structure idéale ?

L'influence des contingences structurelles et quelques auteurs de référence



Management des organisations et stratégies

I. Existe t'il une structure idéale ?

- L'organisation est contingente à ses environnements et évolue en fonction :



Environnement stable



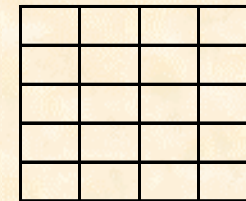
Structure centralisée et spécialisée
souvent de type mécaniste



Environnement incertain



Structure décentralisée et différenciée,
souvent de type organique



Processus d'intégration pour garantir
la convergence des actions

Ajustements mutuels

Agents, services intégrateurs

Management par objectifs

Management des organisations et stratégies

- L'âge et la taille de l'entreprise influencent également la structure
 - *Corrélation positive entre l'âge et le degré de formalisation de l'organisation (« la spirale bureaucratique » Max Weber*)*
 - *Plus l'organisation dispose d'une taille importante, plus la propension à diviser le travail et à le coordonner par supervision hiérarchique est élevée*
- L'interaction technologie-structure
 - *Les choix technologiques et techniques influencent l'organisation (influence endogène); de même, de manière exogène l'environnement technologique (progrès technique, par exemple) peut bouleverser l'organisation d'une entreprise (Joan Woodward)*

Management des organisations et stratégies

- L'interaction stratégie-structure

- La stratégie détermine la structure (Chandler*)...

En fonction de l'évolution de son développement, l'entreprise développe des stratégies (de croissance externe, par exemple), ce qui induit des modifications organisationnelles.

En fonction de l'orientation stratégique, adaptation de la structure organisationnelle (une spécialisation encourage la structure fonctionnelle alors qu'une logique de diversification conduit souvent à une organisation divisionnalisée)

- ... mais la structure peut également induire des stratégies

exemple : une organisation matricielle facilite les échanges de savoirs entre salariés ce qui renforce la capacité de l'entreprise à développer des stratégies d'innovation (voir les courants cognitifs)*

On ne peut donc parler de structure organisationnelle idéale