

## Annexes

### 1. Annexe 1 : Tableau récapitulatif des six configurations de Mintzberg

Tableau inspiré de (Mintzberg, 1982, pp. 404-405) et (Mintzberg, 1986, pp. 607-610) Avantages et inconvénients dans (Mintzberg, 1982) cours de diagnostic organisationnel de monsieur Taskin (2015-2016) cours de gestion stratégique des RH de madame Delobbe (2015-2016)

	Structure simple	Bureaucratie mécanique	Bureaucratie professionnelle
Mécanismes de coordination			
	Supervision directe	Standardisation des procédés de travail	Standardisation des qualifications
Partie clé de l'organisation			
	Sommet stratégique	Technostructure	Centre opérationnel
Paramètres de conception			
Spécialisation du travail	Peu de spécialisation	Spécialisations horizontale et verticale importantes	Spécialisation horizontale importante
Formalisation du comportement	Peu de formalisations	Formalisation importante	Peu de formalisations
La formation et la socialisation	Peu de formations et de socialisation	Peu de formation et de socialisation	Beaucoup de formations et de socialisations
Regroupement en unité	Regroupement par fonction	Regroupement par fonction	Regroupement par fonction et par marché
La taille des unités	Grande	Grande au centre opérationnel, petite dans le reste de l'organisation	Grande au centre opérationnel, petite dans le reste de l'organisation
Les systèmes de planifications et de contrôles	Peu de planifications et de contrôles	Planification des actions et nombreux contrôles	Peu de planifications et de contrôles
Les mécanismes de liaison	Peu de mécanismes de liaison	Peu de mécanismes de liaison	Mécanismes de liaison présents dans la partie administrative
Les décentralisations verticale et horizontale	Centralisation	Décentralisation horizontale limitée vers la technostructure	Décentralisations horizontale et verticale

Facteurs de contingence			
Âge et taille	Jeune	Typiquement vieille et grande	Pas de taille précise
Le système technique	Simple et non régulateur	Régulateur, non automatisé, non sophistiqué	Ni régulateur, ni sophistiqué
L'environnement	Simple et dynamique, parfois hostile	Simple et stable	Complexe et stable
Le pouvoir			
Contrôle	Contrôle par le directeur général	Contrôle technocratique et externe	Contrôle par les opérateurs professionnels
Configuration de pouvoir	Autocratie	L'instrument	Méritocratie
Coalition interne	Personnalisée	Bureaucratique	Professionnelle
Coalition externe	Passive	Dominée	Passive
Buts	Buts personnels	Buts opérationnels	Excellence des services
Avantages			
	Le dirigeant a les connaissances requises pour prendre les décisions stratégiques ; La flexibilité, étant donné qu'on a besoin que d'une personne pour établir une action ; Les relations existantes sont simples ; Les travailleurs s'identifient bien souvent à l'organisation	Convient aux personnes recherchant la sécurité ; Production de produits et services bon marché en masse ; Efficacité	Répond avec le plus de précision possible aux demandes des clients ; Démocratique ; Augmentation de la motivation ; Proximité clients ; Importantes qualifications et donc peu d'erreur
Inconvénients			
	Cette structure est risquée car elle ne repose que sur une personne => répartition du pouvoir inadaptée	Problèmes humains au niveau du centre opérationnel : traitement des humains comme des moyens => résistance du personnel ; Besoin de réalisation personnelle des opérateurs ; Problèmes de coordination hors du	Soucis de coordination à cause du classement des professionnels ; Contrôles négligés : peu de poids face aux professionnels ; Problème d'innovation : structure rigide

		centre opérationnel dû au manque de communication informelle ; Problème de communication et trop de travail pour le dirigeant lorsque des problèmes non habituels surviennent	
	Structure divisionnalisée	Adhocratie	Structure missionnaire
Mécanismes de coordination			
	Standardisation des résultats	Ajustement mutuel	Standardisation des normes et croyances
Partie clé de l'organisation			
	Ligne hiérarchique	Fonctions de support	L'ensemble de la structure
Paramètres de conception			
Spécialisation du travail	Spécialisations horizontale et verticale modérées (entre le siège et les divisions)	Beaucoup de spécialisations horizontales	Faible horizontalement et verticalement
Formalisation du comportement	Beaucoup de formalisations (à l'intérieur des divisions)	Peu de formalisation	Pas de formalisation
La formation et la socialisation	Formation et socialisation modérées (des directeurs de division)	Beaucoup de formations	Faibles formations mais forte socialisation informelle
Regroupement en unité	Regroupement par marché	Regroupement par fonction et par marché	Regroupement par output
La taille des unités	Large (au sommet)	Petite	Petite
Les systèmes de planifications et de contrôles	Beaucoup de planifications et de contrôles	Planification des actions limitées	Pas de contrôles et peu de planifications
Les mécanismes de liaison	Peu de mécanismes de liaison	Beaucoup de mécanismes de liaison	Peu de mécanismes de liaison
La décentralisation verticale et horizontale	Décentralisation verticale limitée	Décentralisation sélective	Décentralisations verticale et horizontale

Facteurs de contingence			
Âge et taille	Typiquement vieille et très grande	Typiquement jeune	Pas d'importance
Le système technique	Divisible, si non typiquement comme la bureaucratie mécaniste	Très sophistiqué, souvent automatisé dans l'adhocratie administrative. Et ni sophistiqué ni régulateur dans l'adhocratie opérationnelle	Simple et non régulateur
L'environnement	Relativement simple et stable, marchés diversifiés (spécialement pour les produits et services)	Complexe et dynamique	Complexe, stable et peu hostile
Le pouvoir			
Contrôle	Contrôle par la ligne hiérarchique	Contrôle par les experts	Peu de contrôle
Configuration de pouvoir	Système clos	Méritocratie	Missionnaire
Coalition interne	Bureaucratique	Professionnelle	Idéologique
Coalition externe	Passive	Passive	Passive
Buts	But de système et surtout de croissance	Excellence des services	But d'amélioration et du maintien de la mission et donc principalement idéologique
Avantages			
	Efficacité de l'allocation du capital; Répartition des risques ; Formation des directeurs d'unités ; Organisation proposant des produits et services innovants et diversifiés	Répond à des problèmes complexes ; Participation ; Hauts qualifiés	Identification des membres à l'organisation ; Pas de jeu politique ; Maintien, amélioration, poursuite de la mission volontairement ; Participation des membres
Inconvénients			
	La répartition des risques peut entraîner une faillite ; Nombreux coûts sociaux ; Attention aux concentrations de pouvoir ; Structure instable ; Problèmes sociaux	Structure la plus politisée : nombreux conflits ; Nombreux coûts de communication ; Difficile de gérer des éléments simples	Conflit émanant de l'interprétation des discours

## 2. Annexe 2 : Tableau d'analyse

Le tableau reprend l'ensemble des points et sous-questions de la théorie de Mintzberg ainsi que les sources d'informations qui ont été utilisées pour tenter de répondre aux questions. Les questions sont inspirées des deux ouvrages de Mintzberg. (Mintzberg, 1982) et (Mintzberg, 1986)

Collecte de données	Propres observations	Documents internes	Interviews structurées avec les managers	Interviews individuelles semi structurées
<b>Les acteurs</b>				
- Quels sont les différents organes et acteurs de l'entreprise ?	X		X	X
- Quels sont les différents postes dans l'entreprise ?			X	X
<b>Les mécanismes de coordination</b>				
- Comment fonctionne la communication en interne et en externe ? (Formelle ? Informelle ?)	X	X	X	X
- Quels sont les outils ou moyens utilisés pour la coordination ?	X	X	X	X
- Qui s'occupe de la coordination ?			X	X
- Comment est organisée la répartition des responsabilités ?			X	X
- Comment le pouvoir est-il réparti au sein de l'organisation ? Existe-t-il une hiérarchie?	X		X	X
- Comment l'organisation répond-t-elle au service ? Existe-il des standards ? Est-ce du cas par cas ? (Standardisation des procédés ? Marge de manœuvre ?)			X	X
- Comment sont gérés les comportements ? Existe-t-il des standards de comportement ?	X	X	X	X
- Existe-t-il des standards de résultat ? (Objectifs quantifiables ?)			X	X
- Quels sont les diplômes, formations requis ?			X	X
-Existe-t-il des normes ? Quels sont-elles?	X		X	X
<b>Les paramètres de conception</b>				
<b>La spécialisation du travail</b>				
- Quelle est la largeur du poste ? Les tâches sont-elles plutôt répétées ou les travailleurs sont polyvalents ?			X	X

- Quelle est la profondeur du poste ? Comment est organisée la répartition des tâches ? Comment l'entreprise répond aux demandes des clients ? (Standardisation ? Cas par cas ?) Prise en charge d'un client par la même équipe de A à Z ou répartition entre plusieurs équipes/personnes?			X	X
<b>La formalisation du comportement/ La formation et la socialisation</b>				
-Existe-t-il des standards de comportement ? Quels sont-ils ?			X	X
-Qu'en est-il des formations ?	X		X	X
-Type de formation ? (Comportementale, technique, ...)			X	X
- Fréquence ?			X	X
- Libre ou imposition ?			X	X
- Au niveau de la socialisation, existe-t-il des formations, normes à suivre, documents internes ? Période d'adaptation ?	X		X	X
<b>Le regroupement en unité, taille et mécanismes de liaison</b>				
-Comment est divisée l'entreprise ?	X		X	X
-Existe-t-il différents départements ?	X		X	X
-Si oui, quel est le critère qui permet de diviser l'organisation (Par spécialité? Par fonction? Par moment? Par produit ? Par localisation ?)	X		X	X
- Comment est gérée la coordination intra et inter groupe ?	X		X	X
- Existe-t-il des mécanismes de coordination ? (Formels ou informels)			X	X
- Comment est organisé le partage des ressources ?			X	X
- Quelle est la taille des unités ?	X		X	X
<b>Les systèmes de planifications et de contrôles</b>				
-Quel est le processus de prise de décision ?			X	X
-Quels sont les personnes prisent en compte ?			X	X
-Qui décide de la décision finale ?			X	X
-Est-ce que les actions sont planifiées ?			X	X
-Y a-t-il des contrôles de performance?	X		X	X
<b>La décentralisation verticale et horizontale</b>				
-Comment le pouvoir est réparti ?	X		X	X
-Existe-t-il un partage de pouvoir ? Une délégation de pouvoir ?			X	X
-Lors de la prise de décision, qui est considéré ?			X	X
-Qu'en est-il de l'autonomie ?			X	X

Les facteurs de contingence				
<b>L'efficacité dans la conception des organisations</b>				
-Existe-t-il une cohérence entre l'environnement et la structure de l'entreprise ?	X			
-Existe-t-il une cohérence entre les paramètres de conception et les facteurs de contingence	X			
-Existe-t-il une cohérence interne ?	X			
<b>L'âge et la taille</b>				
-Depuis quand l'entreprise a-t-elle été fondée ?			X	X
-Combien de membres l'entreprise compte-t-elle ?			X	X
<b>Le système technique</b>				
-Quel type de produit ou service l'entreprise propose-t-elle ?	X		X	X
-Existe-t-il des processus qui sont automatisés ?	X		X	X
-Y a-t-il des standards de procédure à respecter ?	X		X	X
-Y a-t-il des réglementations ?	X		X	X
- Quel est le degré de sophistication des tâches ?			X	X
<b>L'environnement</b>				
Sommes-nous dans le cas d'un environnement stable ou dynamique ?				
-Existe-t-il fréquemment des changements imprévus ?	X		X	
Simple ou complexe ?				
-L'activité de l'entreprise requière-t-elle des savoir complexes ?	X		X	
Intégré ou diversifié ?				
-L'entreprise est-elle diversifiée au niveau : des produits/services, des clients, de la géographie ?	X		X	
Accueillant ou hostile ?				
-Y a-t-il une concurrence forte ? (Produit de substitution ? Barrières à l'entrée ?	X		X	
Concurrence directe ?				
-Les travailleurs sont-ils syndiqués ?			X	
-Existe-t-il des standards imposés par le gouvernement ?			X	
-Y a-t-il des pressions venant des clients ?	X		X	
Les configurations de pouvoir				
-La coalition externe a-t-elle une influence sur l'entreprise au niveau des décisions ?			X	X

-La coalition externe impose-t-elle des objectifs et/ou des contraintes?			X	X
-Quels types de buts l'entreprise poursuit-elle ?			X	X
-Y a-t-il des jeux politiques ? Y a-t-il des jeux de pouvoir informels au sein de l'organisation ?	X		X	X
-Quel est la place de l'idéologie au sein de l'organisation ?				
-Quelles sont les valeurs de l'entreprise ?	X		X	X
-Y a-t-il de nombreux conflits ?	X		X	X
	X		X	X

### **3. Annexe 3 : Guide d'entretien pour les 6 premières interviews**

Guide d'entretien avec les consultants et l'office manager
--

#### **INTRODUCTION**

Présentation : Etudiante en 2<sup>ème</sup> Master à la Louvain School of Management de Louvain-la-Neuve et stagiaire chez Davidson Belgium, je vous contacte dans le but de récolter des données. Celles-ci me seront utiles pour ma partie pratique de mémoire dans laquelle j'effectue une analyse de cas sur l'entreprise Davidson Belgium. Nous allons procéder à une interview de type semi structurée où vous aurez l'occasion de vous exprimer librement sur plusieurs thèmes. Le but sera d'analyser la structure organisationnelle de l'entreprise libérée. Je peux vous garantir que les informations que vous partagerez avec moi aujourd'hui seront strictement confidentielles.

#### **THEMES**

##### **Thème 1 : Vous, votre job et Davidson Belgium**

##### **Thème 2 : Que fait Davidson de plus qu'une autre entreprise**

##### **Thème 3 : Les différents acteurs de l'entreprise**

- Rôle et place dans l'entreprise

##### **Thème 4 : La coordination**

- Communication interne et externe
- Outils de coordination
- Responsabilités

##### **Thème 5 : Conception du travail**

- Répartition des tâches
- Prise en charge des clients (organisation)

##### **Thème 6 : Formalisation du comportement/formation/socialisation**

- Comportement
- Formations
- Socialisation

**Thème 7 : Structure de l'organisation**

- Regroupement en unité

**Thème 8 : Evaluation et contrôle**

- Suivi de mission
- Évaluation annuelle

**Thème 9 : Processus de prise de décision****Thème 10 : Système technique****Thème 11 : Répartition du pouvoir**

- Relation avec l'externe
- Buts de l'entreprise
- Conflits
- L'idéologie

**Thème 12 : Autres**

- Inter-contrat
- Valeurs de Davidson
- Objectifs de Davidson

**CONCLUSION**

Synthèse des éléments ressortis lors de l'interview et remerciements.

**4. Annexe 4 : Guide d'entretien pour les 4 dernières interviews**

Guide entretien avec les Business Managers et le directeur
--

**INTRODUCTION**

Présentation : Etudiante en 2<sup>ème</sup> Master à la Louvain School of Management de Louvain-la-Neuve et stagiaire chez Davidson Belgium, je vous contact dans le but de récolter des données. Celles-ci me seront utiles pour ma partie pratique de mémoire dans laquelle j'effectue une analyse de cas sur l'entreprise Davidson Belgium. Nous allons procéder à une interview de type semi structurée où vous aurez l'occasion de vous exprimer sur plusieurs thèmes librement. Le but sera d'analyser la structure organisationnelle de l'entreprise libérée.

Je peux vous garantir que les informations que vous partagerez avec moi aujourd'hui seront strictement confidentielles.

### **Thème 1 : Vous, votre job et Davidson Belgium**

- Quel est votre poste ? Quelles sont vos responsabilités ?
- Comment voyez-vous votre rôle par rapport aux consultants ?
- Quelle est votre place chez Davidson ? Comment vous sentez-vous chez Davidson ?
- Est-ce différent de la concurrence ? Si oui, en quoi ?

### **Thème 2 : Les différents acteurs de l'entreprise**

- Quels sont les différents acteurs de l'entreprise et quels sont les rôles de chacun ?
- Comment définiriez-vous la hiérarchie ?
- Quelle est la signification des liens entre chaque niveau ?
- Quels sont les liens hiérarchiques ou non entre Davidson Belgium et Davidson Groupe ? (Autonomie ou pas ?)

### **Thème 3 : Les mécanismes de coordination**

- Comment fonctionne la communication en interne (Dav groupe, consultants) et en externe (avec les concurrents et candidats)? (formelle ? informelle ?)
- Quels sont les outils ou moyens utilisés pour la coordination ? (extranet ?)
- Qui s'occupe de la coordination ?
- Comment est organisée la répartition des responsabilités ?
- Comment sont gérés les comportements ? Existe-t-il des standards de comportement ?
- Existe-t-il des standards de résultat ? (objectifs quantifiables ?)
- Quels sont les diplômes, formations requis ?
- Existe-t-il des normes & valeurs à respecter? Quelles sont-elles?

### **Thème 4 : La spécialisation du travail**

- Quelle est la largeur du poste ? Les tâches sont-elles répétées ou les travailleurs sont polyvalents ?
- Quelle est la profondeur du poste ? Comment est organisée la répartition des tâches ? Comment l'entreprise répond aux demandes des clients ? (standardisation ? cas par cas ?) Y a-t-il une séparation entre la personne qui prend la décision et la personne qui fait l'action ?
- Prise en charge d'un client par la même équipe de A à Z ou répartition entre plusieurs équipes/personnes?

### **Thème 5 : La formalisation du comportement/ La formation et la socialisation**

- Qu'est ce qui est mis en place en matière de formations ?
- De quel type de formation s'agit-il ? (comportementale, technique, ...)
- A quelle fréquence ?
- Libre ou imposition ?

- Au niveau de la socialisation, existe-t-il des formations, normes à suivre, documents internes ? Période d'adaptation ?

### **Thème 6 : Le regroupement en unité, taille et mécanismes de liaison**

- Comment est divisée l'entreprise ? Existe-t-il différents départements ?
- Si oui, quel est le critère qui permet de diviser l'organisation (Par spécialité? Par fonction? Par moment? Par produit ? Par localisation?)
- Comment est gérée la coordination intra et inter groupe ?
- Comment est organisé le partage des ressources ?
- Quelle est la taille des unités ?

### **Thème 7 : Les systèmes de planification et de contrôle**

- Quel est le processus de prise de décision ?
- Quels sont les personnes prisent en compte ?
- Qui décide de la décision finale ?
- Est-ce que les actions sont planifiées ?
- Y a-t-il des contrôles de performance? Sous quelle forme ?
- Comment se passent les évaluations annuelles ?
- Est-ce une évaluation personnelle ? faites par le manager ? faites par les collègues ? Uniquement au moment de l'évaluation annuelle ou en continu ?

### **Thème 8 : La décentralisation verticale et horizontale**

- Comment le pouvoir est réparti ?
- Existe-il un partage de pouvoir ? Une délégation de pouvoir ?
- Qu'en est-il de l'autonomie ?

### **Thème 9 : Le système technique**

- Quel type de produit ou service l'entreprise propose-t-elle ?
- Existe-t-il des processus qui sont automatisés ?
- Y a-t-il des standards de procédure à respecter ?
- Y a-t-il des régulations ?
- Quel est le degré de sophistication des tâches ?

### **Thème 10 : L'environnement**

- Sommes-nous dans le cas d'un environnement stable ou dynamique ? Existe-t-il fréquemment des changements imprévus ?
- Simple ou complexe ? L'activité de l'entreprise requière-t-elle des savoirs complexes ?
- Intégré ou diversifié ? L'entreprise est-elle diversifiée au niveau : des produits/services, des clients, de la géographie ?
- Accueillant ou hostile ? Y a-t-il une concurrence forte ? (Produit de substitution ? Barrières à l'entrée ? Concurrence directe ?)
- Les travailleurs sont-ils syndiqués ?
- Existe-t-il des standards imposés par le gouvernement ?

- Y a-t-il des pressions venant des clients ou d'autres acteurs externes ?

### **Thème 11 : Répartition du pouvoir**

- La coalition externe a-t-elle une influence sur l'entreprise au niveau des décisions ?
- La coalition externe impose-t-elle des objectifs et/ou des contraintes ?
- Quels types de buts l'entreprise poursuit-elle ? (continuité, croissance, survie)
- Y a-t-il des jeux politiques ? Y a-t-il des jeux de pouvoir informels au sein de l'organisation ?
- Quelle est la place de l'idéologie au sein de l'organisation ?
- Quelles sont les valeurs de l'entreprise ?
- Y a-t-il de nombreux conflits ? Comment sont-ils gérés ?

### **Autres :**

- Comment se passe une qualif ?
- Comment choisissez-vous les consultants ?
- Comment ça se passe en situation de l'inter-contrat ?
- Processus de recrutement

## **CONCLUSION**

Synthèse des éléments ressortis lors de l'interview et remerciements.

### **5. Annexe 5 : Personnes interviewées ainsi que leurs caractéristiques**

Interview 1	Fonction : Consultant senior Business Analyst et Business Analyst Practice lead Date d'entrée chez Davidson: 2 ans
Interview 2	Fonction : Consultante medior avec plusieurs fonctions qui dépendent de la mission. Cette personne a été chef de projet, consultant SI, service manager et process analyst.
Interview 3	Fonction : Office Manager Date d'entrée chez Davidson : 2 ans Travaillait autrefois dans une boîte de consultance devenue tellement bureaucratique qu'elle voulait partir et a suivi le directeur général Fabrice chez Davidson.
Interview 4	Fonction : Senior consultant Date d'entrée chez Davidson : 7 mois Ce consultant a eu l'occasion de travailler dans des structures très différentes les unes des autres. Il a travaillé dans des structure de 12 personnes jusqu'à 20000, dans des structure françaises, anglaises, américaines, etc. Il est donc bien placé pour comparer les structures qu'il a connu avec celle de Davidson.
Interview 5	Fonction : Business Manager et Consultant Date d'entrée chez Davidson : depuis la création de la filiale, il y a 3,5 ans.
Interview 6	Fonction : Consultant

	Date d'entrée chez Davidson : premier emploi il y a 3 ans
Interview 7	Fonction : Business Manager 4 ans d'expérience dans le secteur financier Secteur Financier et Télécom Date d'entrée chez Davidson : octobre 2016 A été consultant dans une grosse boîte internationale auparavant
Interview 8	Fonction : Business Manager Secteur de la grande distribution et de l'énergie Date d'entrée chez Davidson : octobre 2016
Interview 9	Fonction : Business Manager Secteur pharmaceutique Premier stage à Davidson Lille, a fait ensuite un stage dans une start up. En sortant de ses études elle a commencé à Davidson Belgium
Interview 10	Fonction : actionnaire fondateur de Davidson Belgium et directeur général

6. Annexe 6 : Photos des bureaux de la Mansion



