

Kooma passe de 22 à 60 salariés : quelle structure ?

Kooma prépare une nouvelle levée de fonds qui lui permettra de passer de 22 à 60 salariés en dix-huit mois, d'ouvrir des bureaux à Bordeaux et Lille et de lancer une offre dédiée aux collectivités. Jusqu'ici, tout le monde rend compte directement à Mme Diallo. Le conseil d'administration demande une proposition d'organisation (document 1). Vous êtes stagiaire auprès de la cofondatrice.

Document 1 : situation et projet de Kooma

Élément	Contenu
Effectif	22 salariés aujourd'hui, 60 dans dix-huit mois
Organisation actuelle	tous rattachés à Mme Diallo ; décisions prises en réunion quotidienne ; aucune fiche de poste
Projet	bureaux à Bordeaux et Lille ; offre « collectivités » en plus de l'offre « entreprises »
Témoignage d'un développeur	« On attend parfois trois jours la réponse de la fondatrice pour un choix technique mineur. »

La structure actuelle de Kooma (tous les salariés rattachés à la cofondatrice, peu de règles formelles) correspond, chez Mintzberg, à :

- ☐ La bureaucratie mécaniste
- ☐ La structure divisionnelle
- ☐ La structure simple, coordonnée par supervision directe

Le premier signe que cette structure atteint ses limites est :

- ☐ Les salariés demandent des règles écrites de télétravail
- ☐ Mme Diallo arbitre chaque jour des dizaines de décisions et devient le goulot d'étranglement
- ☐ L'application a trop d'utilisateurs

Pour regrouper les salariés par métier (développement, marketing, commercial, finance) sous des responsables spécialisés, Kooma adopterait une structure :

- ☐ Fonctionnelle
- ☐ Divisionnelle par zone géographique
- ☐ Matricielle

Avec deux offres distinctes (entreprises et collectivités) et trois villes, la direction hésite avec une structure divisionnelle. Son avantage principal est :

- ☐ Chaque division est responsable de ses résultats et proche de ses clients
- ☐ Elle supprime les fonctions support
- ☐ Elle réduit toujours les coûts

Pour développer l'offre collectivités, Kooma affecte un chef de projet qui coordonne des développeurs, des commerciaux et un juriste restant rattachés à leur responsable de métier. Cette organisation est :

- ☐ Fonctionnelle
- ☐ Matricielle ou par projets : double rattachement, métier et projet
- ☐ Hiérarchique classique

Passer de 22 à 60 salariés obligera Kooma à renforcer un mécanisme de coordination :

- ☐ La supervision directe par Mme Diallo seule
- ☐ L'absence de coordination, pour préserver la créativité
- ☐ La standardisation (procédures, objectifs, fiches de poste) et l'ajustement mutuel entre équipes

Le risque principal d'une formalisation trop rapide dans une start-up est :

- ☐ La perte de réactivité et d'initiative qui faisaient sa force
- ☐ L'augmentation du chiffre d'affaires
- ☐ La disparition des fonctions support