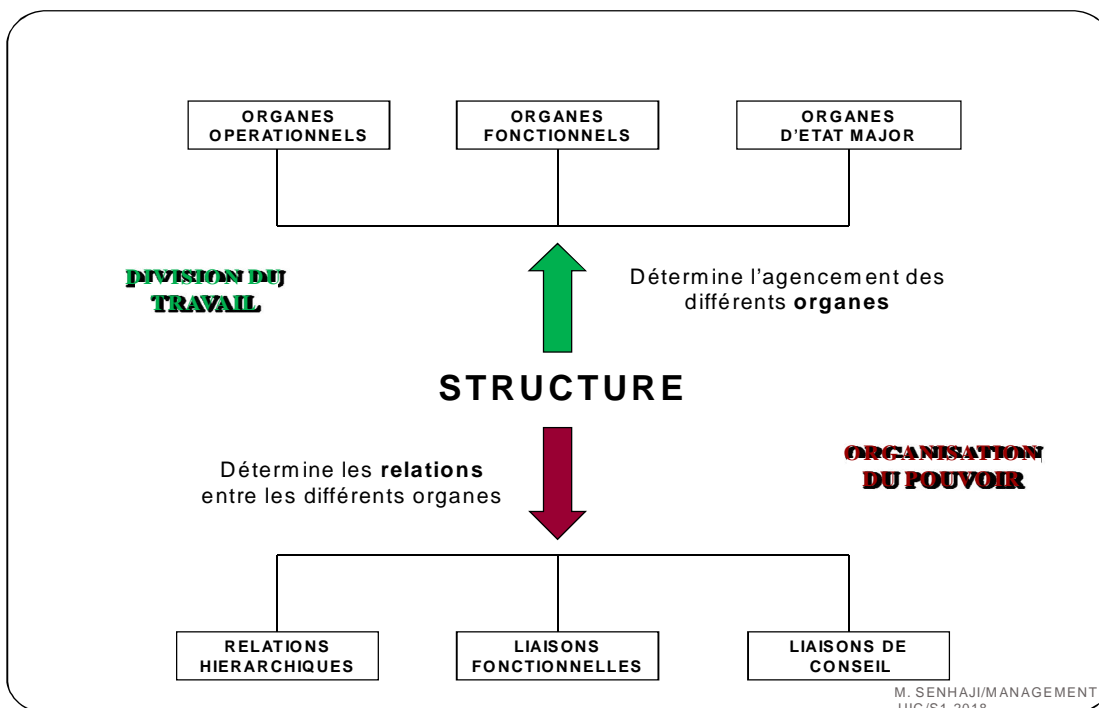


STRUCTURES DES ENTREPRISES

Introduction

L'entreprise est un système organisé : Organiser consiste à déterminer la place et le rôle de chacun dans l'entreprise.

- Plusieurs missions sont assignées à l'organisation :
 - Etablir un réseau efficace de communication entre les éléments de l'entreprise (communication interne) ;
 - Permettre une bonne circulation de l'information ;
 - Assurer un fonctionnement optimal de l'entreprise lui permettant d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés ;
 - Ouvrir l'entreprise sur l'environnement et rester flexible pour que l'organisation puisse s'adapter aux mutations de cet environnement.
- Pour produire des biens et services, l'entreprise doit avoir une structure organisationnelle adaptée à ses objectifs :
 - ∅ La structure d'une entreprise donne la répartition des tâches, des responsabilités et du pouvoir au sein de celle-ci ;
 - ∅ La structure traduira la façon dont l'entreprise a choisi de diviser son travail. Ce choix stratégique important engage le développement de l'entreprise à long terme ;
 - ∅ Le choix de sa structure, étroitement lié au commandement, sera fait par la direction générale ;
 - ∅ La structure est l'ossature même de l'organisation ; sa conception permet de coordonner l'ensemble des moyens humains et matériels permettant d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise ;
 - ∅ La structure indique les différentes fonctions (tâches à réaliser), leurs regroupements par unité (direction, division, département, service) et précise le découpage hiérarchique ;
 - ∅ Elle est formalisée par une représentation graphique : l'organigramme.



Sect 1 : Les différents types de structures

A - Les structures simples

- E Structure hiérarchique linéaire : **FAYOL**
- E Structure fonctionnelle : **TAYLOR**
- E Structure linéaire et fonctionnelle (staff & line) : **SLOAN**

1. Structure hiérarchique linéaire : Henri Fayol

Avantages

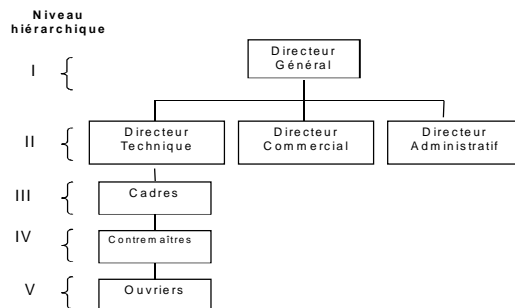
- Structure dans laquelle le chef donne les ordres à ses subordonnés qui exécutent et lui rendent compte ;
- Organisation pyramidale où chaque subordonné n'a qu'un seul chef et chaque chef n'a qu'un nombre limité de subordonnés ;
- Simplicité : structure facile à concevoir ;
- Clarté dans la définition et la séparation des responsabilités.

Inconvénients

- Structure rigide, elle décourage de ce fait les initiatives ;
- Freine la circulation de l'information (lenteur) et retarde donc la prise de décision (lourdeur) : mise en place de passerelles ;
- Cloisonnement entre les différents services, qui nuit à la coordination de l'entreprise.

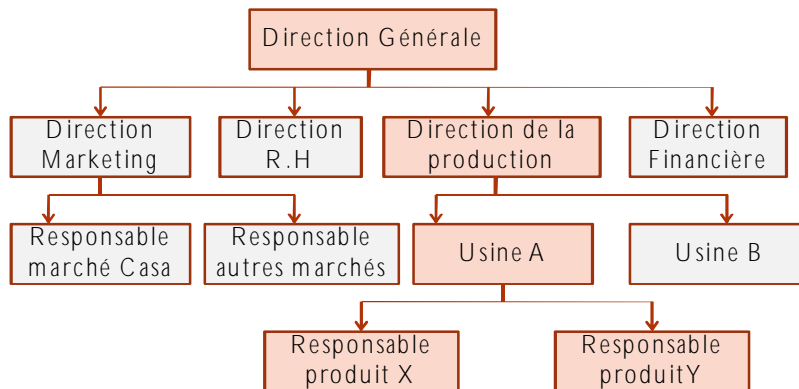
Structure hiérarchique linéaire : H. FAYOL

Hierarchie Unité de commandement



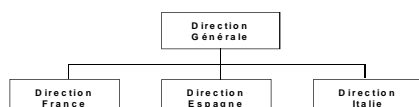
M. SENHAJI/MANAGEMENT
UIC/S1-2018

Structure hiérarchique linéaire : H. FAYOL



M. SENHAJI/MANAGEMENT
UIC/S1-2018

La structure hiérarchique : Structure géographique



M. SENHAJI/MANAGEMENT
UIC/S1-2018

2. Structure fonctionnelle : F.W. Taylor

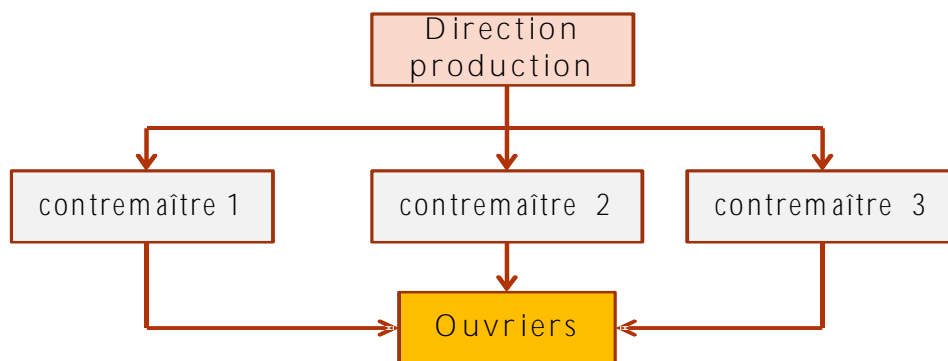
Avantages

- Cette structure favorise la spécialisation, principe de base de la conception taylorienne ;
- Cette structure limite les conflits de compétence et favorise le développement du professionnalisme, donc accroît l'efficacité.

Inconvénients

- Problèmes de coordination des activités (Chaque individu a tendance à s'enfermer dans les frontières de son service, à privilégier sa fonction) ;
- Erreurs et lenteur dans la transmission de l'information ;
- Dilution des responsabilités ;
- Source de conflits (multiplicité des commandements).

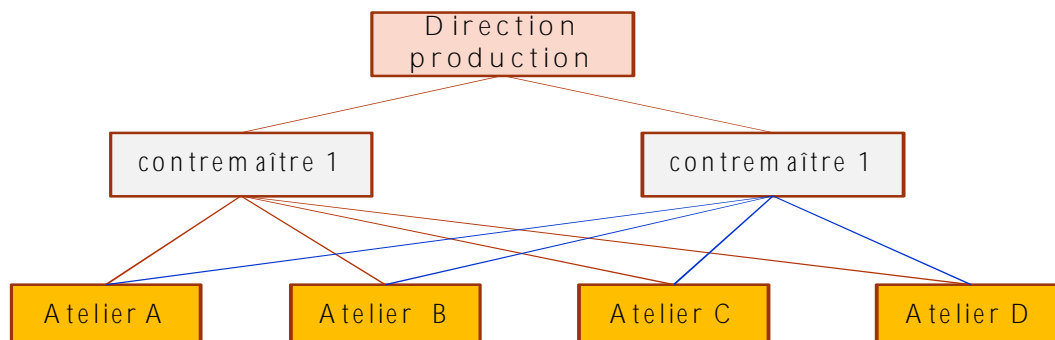
Structure fonctionnelle : F.W. TAYLOR



- Taylor a défendu le principe de **pluralité des supérieurs hiérarchiques** d'un subordonné.
- Chacun des supérieurs ayant une **autorité de compétence** sur le subordonné limité à sa spécialité.

M. SENHAJI/MANAGEMENT
UIC/S1-2018

Structure fonctionnelle : F.W. TAYLOR



M. SENHAJI/MANAGEMENT
UIC/S1-2018

3. Structure Hiérarchico-Fonctionnelle (staff and Line) : Alfred Sloan

Avec ce type de structure, le chef commande directement tous ses subordonnés et est aidé dans ses décisions par un **état major** (staff). Ce **staff** est composé d'assistants spécialisés qui n'ont aucun pouvoir de décision

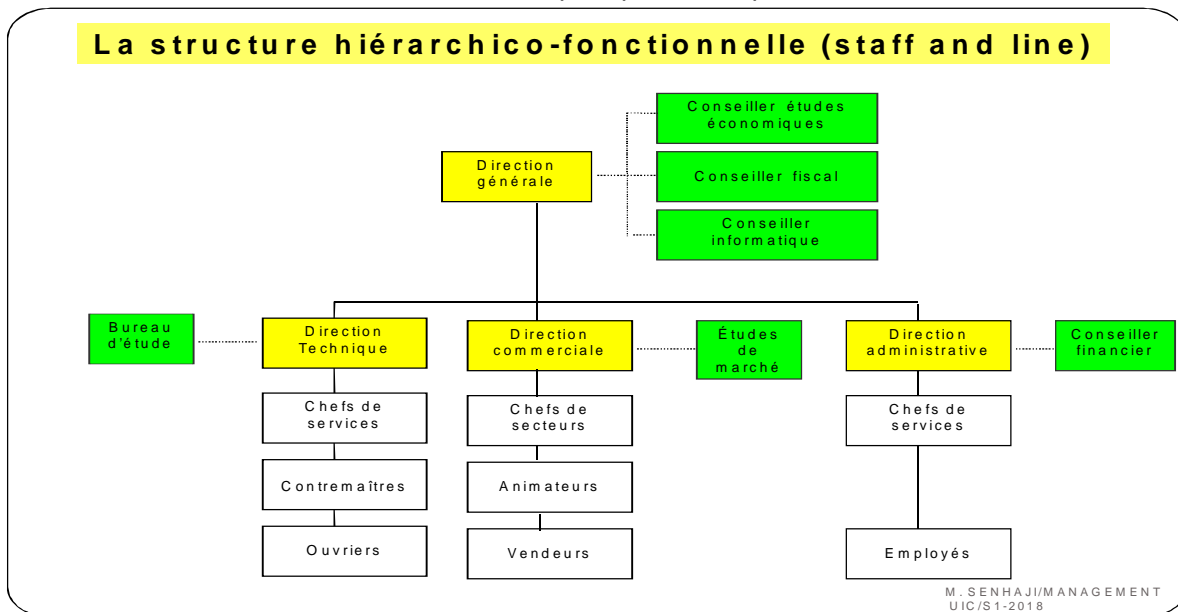
- * **Organes hiérarchiques** : disposent seuls de l'autorité.
- * **Organes d'état-major** : ont une fonction de conseil, d'étude, de préparation et de contrôle.

Avantages

- Cette structure est source d'efficacité grâce au recours aux spécialistes de l'état-major.
- La compétence de la technostructure peut améliorer la qualité des décisions prises.

Inconvénients

- Structure coûteuse et lourde à faire fonctionner ;
- Conflits et mésententes entre le staff et les organes hiérarchiques ;
- Problème de circulation de l'information amplifié par la multiplication des liaisons.



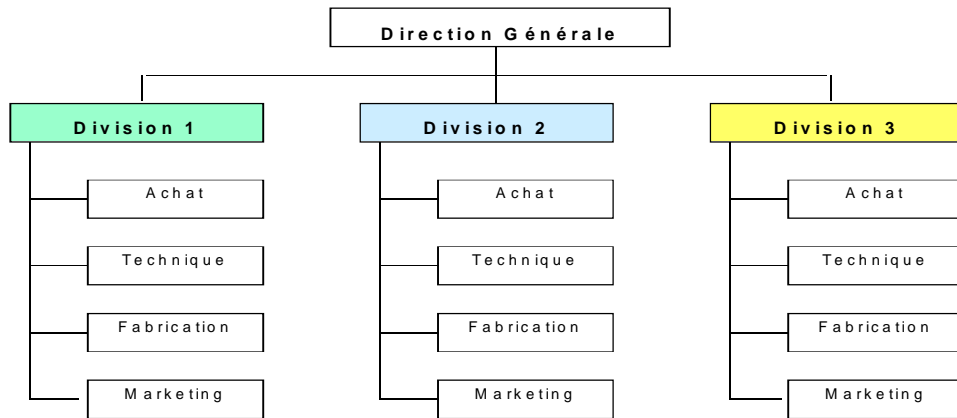
4. Structure divisionnelle

- L'entreprise est divisée en unités autonomes qui résultent de la division du travail ;
- Les différentes fonctions se retrouvent dans chaque unité ;
- Dans chaque unité autonome (division), on retrouve une mini-structure fonctionnelle : fonction commerciale propre, fonction technique, ...

Cette structure s'adapte à une entreprise :

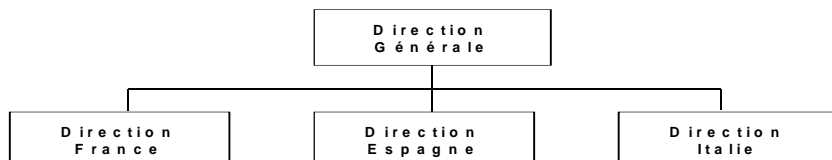
- * qui possède une gamme de produits complexes ;
- * qui dispose d'un réseau de distribution complexe.
- La départementalisation peut se faire par produit, par clientèle, par secteur géographique, ...
- Les fonctions administration, comptabilité, R.H, peuvent être communes à toutes les divisions ;
- La cohérence des divisions est assurée par le chef d'entreprise, parfois assisté par un état major.

La structure divisionnelle ou départementalisation



M. SENHAJI/MANAGEMENT
UIC/S1-2018

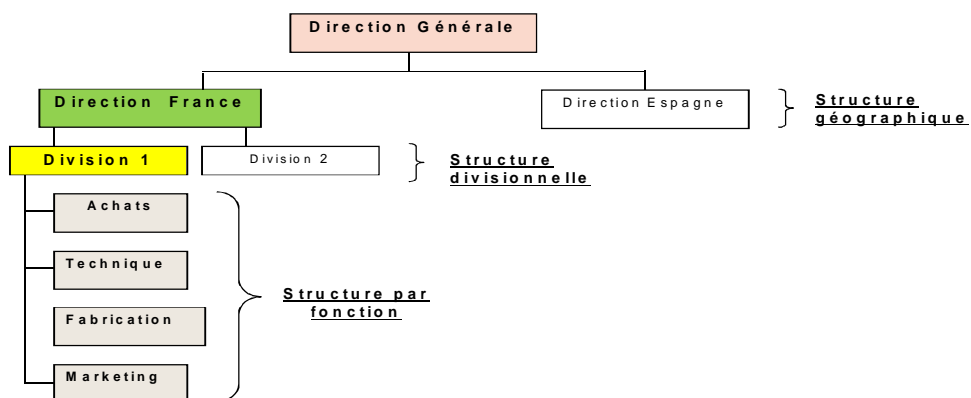
Structure divisionnelle géographique



M. SENHAJI/MANAGEMENT
UIC/S1-2018

5. Juxtaposition des structures

Juxtaposition des structures

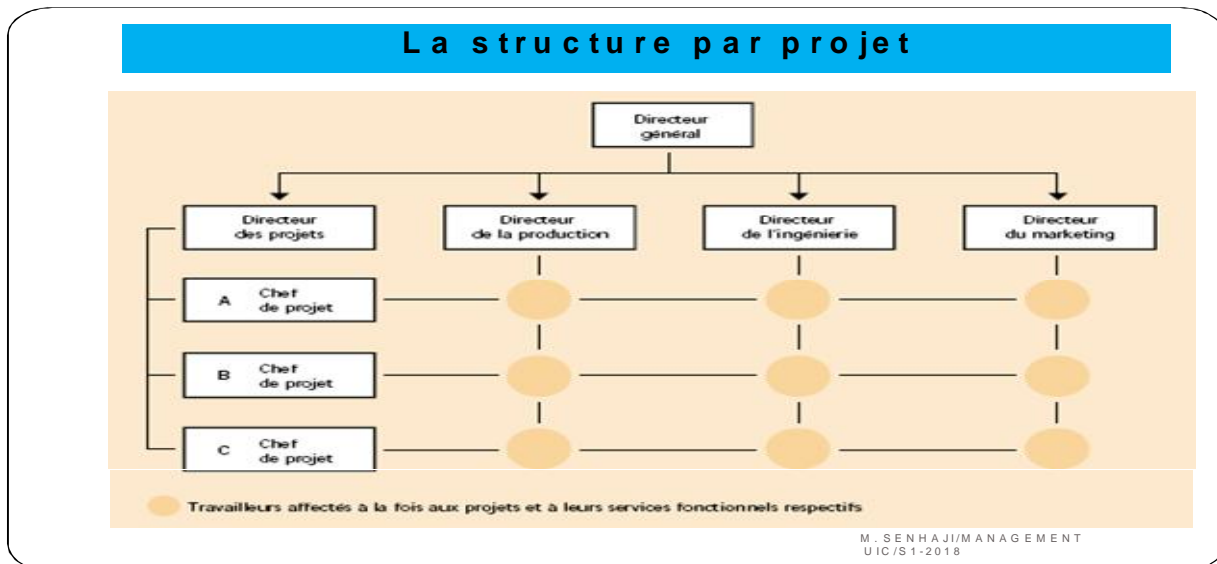


M. SENHAJI/MANAGEMENT
UIC/S1-2018

6. La structure par projet

Lorsqu'il faut réaliser un projet particulier : lancement d'un nouveau produit ou implantation sur un marché,...l'existence de nombreuses filières hiérarchiques constitue un obstacle à la conception, à l'animation et à coordination de l'ensemble des spécialistes nécessaires.

Cette structure est appropriée pour les entreprises de type cabinets d'études et de conseil, agences de publicité,... dont les affaires consistent à recevoir un cahier de charges et à vendre des solutions.



Avantages

- Motivation des responsables de division ;
- Structure adaptable au marché.

Inconvénients

- Difficultés d'exploiter en même temps, dans plusieurs divisions, toutes les compétences techniques existantes

B - Les structures complexes

- E Structure organisationnelle de **Henry MINTZBERG**
- E Structure matricielle : **Jay GALBRAITH**

1. Structure organisationnelle de Henry MINTZBERG

Henry MINTZBERG définit le concept de structure comme :

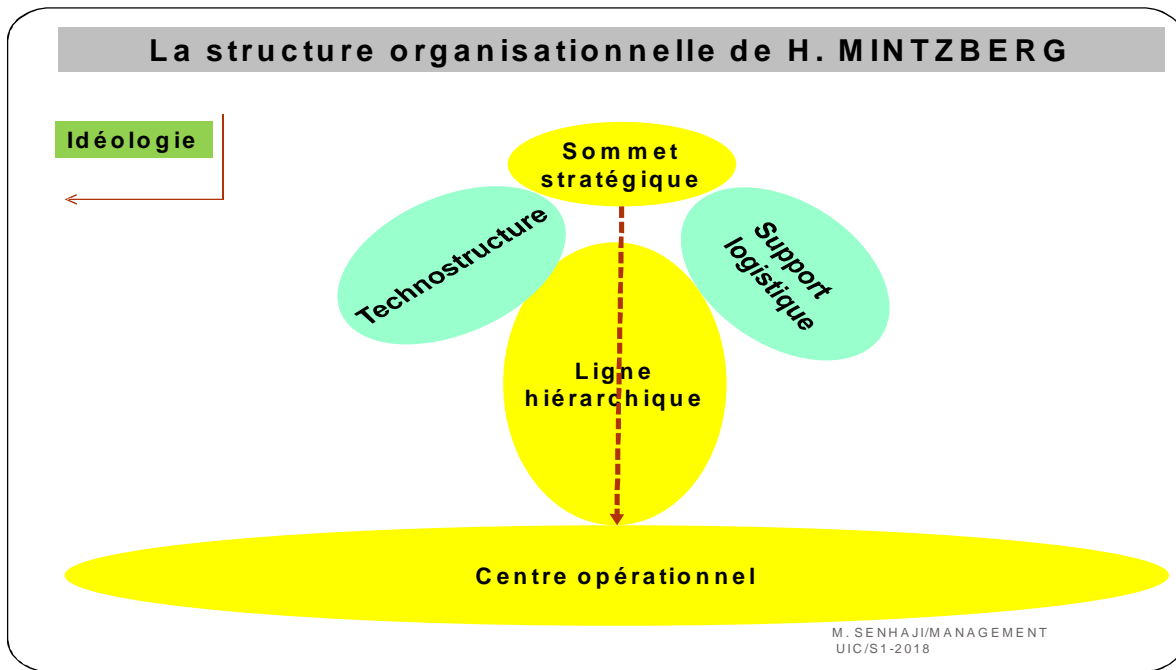
« la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches ».

Deux mots clés : diviser et coordonner.

- Division du travail, qui est une notion fondatrice de l'activité industrielle ;
- Coordination des activités, qui renvoie aux « infinitifs » d'Henri Fayol.

Les six parties de l'organisation

L'organisation de l'entreprise peut être représentée par six parties.



v Le sommet stratégique

Il est composé de cadres dirigeants (conseil d'administration, Président, Comité directeur, personnel attaché au Président,...) en charge du pilotage de l'entreprise (stratégie, recherche et développement, investissements, politique salariale,...).

v Le centre opérationnel

Composé des membres opérationnels de l'entreprise impliqués directement dans les opérations nécessaires à la réalisation d'un produit ou service (approvisionnement, fabrication, vente et distribution).

v La ligne hiérarchique

Composée des directeurs et cadres intermédiaires, en charge de transmettre les directives du sommet stratégique au centre opérationnel et de rendre compte des activités du centre opérationnel au sommet. La ligne hiérarchique a un rôle de coordination entre le sommet stratégique et le centre opérationnel.

v La technostructure

Composé des membres de l'entreprise chargés de l'élaboration des règles, des procédures de travail, des cycles de formation, des méthodes de réalisation et de contrôle, de la planification des tâches.

La technostructure est un support, un staff, orienté vers les opérationnels.

v Le support logistique

Au service de la bonne marche de l'entreprise, il concerne les services administratifs (personnel, paie, ...), les services juridiques, la sécurité, relation publique, le restaurant d'entreprise, le gardiennage, ...

v L'idéologie

C'est la culture d'entreprise. Comme le dit Henry MINTZBERG :

« elle se nourrit des traditions et des croyances des organisations et c'est ce qui la distingue d'une autre et ce qui insuffle une certaine existence à travers le squelette de l'entreprise ».

2. Structure matricielle : Jay GALBRAITH

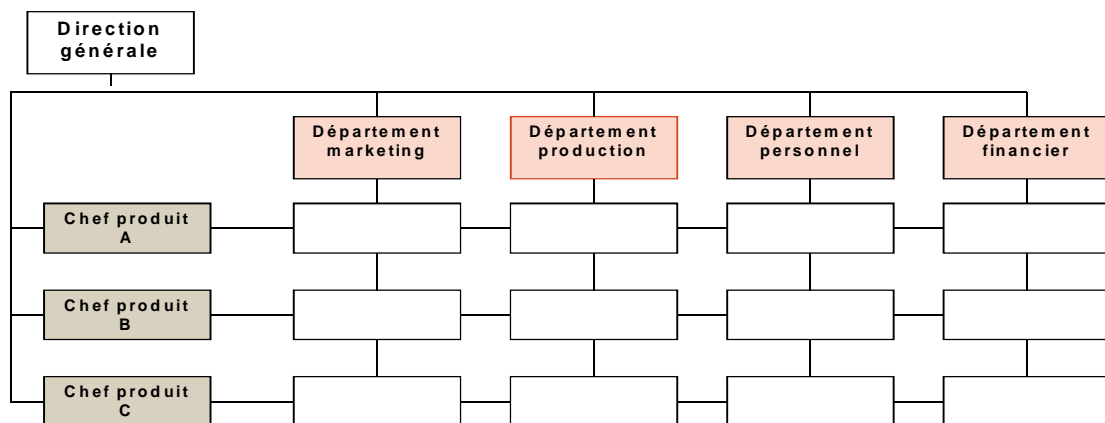
Elle est adaptée aux entreprises à activités complexes, nombreuses et changeantes reposant sur des « savoir-faire » similaires face à un environnement évolutif.

La structure matricielle réalise la combinaison de l'organisation par fonction qui favorise la spécialisation et la structure par division qui favorise la diversification et l'adaptation au marché.

Pour cela, on superpose :

- § une structure verticale temporaire par produit (par projet) constituant des chefs de projets ou chefs de produits animant des équipes
et
- § une structure horizontale permanente par tâche (constituée de directions, services ou spécialisés par fonction).

La structure matricielle



M. SENHAJI/MANAGEMENT
UIC/S1-2018

Avantages

- La compétence prime sur la hiérarchie ;
- Direction générale déchargée (se concentrer sur la stratégie) ;
- Une responsabilisation plus grande des chefs de divisions et de fonctions face au rendement ;
- Une coopération entre les fonctions et les divisions pour traiter les situations complexes ;
- Des voies de communication plus rapides ;
- Une résolution efficace des problèmes à l'échelon des équipes ;
- L'accroissement de la flexibilité

Inconvénients

- Le risque de conflits dû au croisement des deux structures ;
- Le danger de compromis peu satisfaisants ;

C - Les structures formelles et informelles

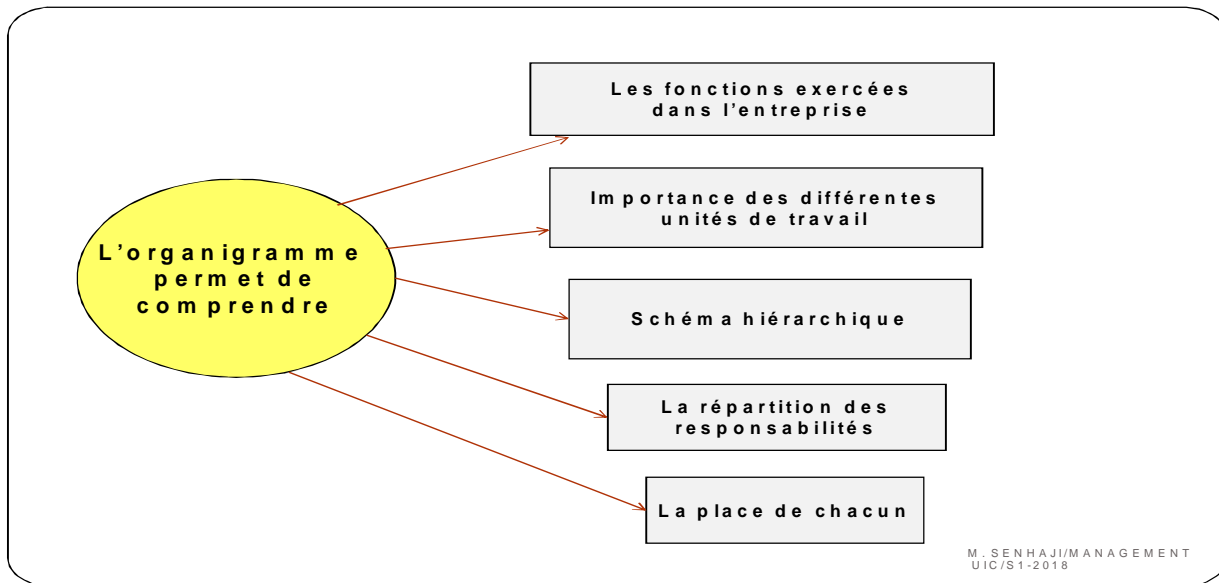
Le fonctionnement d'une entreprise n'est pas aussi mécanique que ne laisse entrevoir les structures précédentes. Aux répartitions de pouvoir, de responsabilité, de tâches officielles viennent se greffer des relations informelles qui modifient la structure réelle de l'entreprise.

q La structure formelle

La structure formelle est planifiée et voulue par les dirigeants de l'entreprise, elle est matérialisée par l'organigramme de l'entreprise.

L'organigramme permet de comprendre :

- les fonctions exercées dans l'entreprise, ses subdivisions en services et postes de travail ;
- le volume et l'importance des différentes unités de travail ;
- le schéma hiérarchique et les liens de subordination de différents collaborateurs.



q La structure informelle

Pour **Lawrence** et **Lorsch**, il faut prendre en compte :

- les réseaux de relations informelles ;
- les normes et règles officieuses ;
- les relations d'autorité non prévues.

La structure informelle est constituée de l'ensemble des rapports non officiels qui s'établissent entre les membres de l'organisation indépendamment des liens hiérarchiques formels.

Certaines organisations favorisent les échanges informels, car elles les considèrent souvent comme un moyen d'accroître :

- ü l'efficacité de leurs membres ;
- ü L'efficacité du réseau d'échange officiel.

E - Les nouvelles tendances d'évolution des structures organisationnelles

Objectif : envisager l'entreprise du futur comme une entreprise réseau.

Le réseau est une organisation constituée de cellules bien identifiées, à forte autonomie et responsabilités, qui ont entre elles des **relations contractuelles** de partenariat ou du type client-fournisseur.

- E multiples partenariats ;
- E alliances ;
- E coopérations ;
- E franchises.

Cette structure permet à l'entreprise de gagner en flexibilité.

FIRME RESEAU

On désigne par entreprise en réseau, toute structure virtuelle et organisée d'entreprises qui unissent leurs connaissances et/ou compétences dans le cadre d'une collaboration étroite et solidaire, dans le but de réaliser un seul et même projet.

Aux yeux du client, il sera question d'une seule et unique entreprise. Toutefois, d'un point de vue purement structurel, les faits sont bien différents.

La structure en réseau, plus récente, permet à l'entreprise, grâce à son **écosystème de partenaires**, d'augmenter sa capacité à créer des stratégies nouvelles. Enfin, l'organisation virtuelle de l'entreprise dématérialisée est rendue possible par la digitalisation (NTIC, EDI,...).

Une entreprise en réseau ou étendue comprend les attributs suivants :

- Ø C'est une entreprise pilote : une entreprise pilote peut prendre les qualificatifs suivants : entreprise «maître d'œuvre» ; entreprise «tête de réseau» ; entreprise «chef de projet», entreprise « centrale », entreprise « pivot ».
- Ø C'est une entreprise qui travaille en étroite coopération avec d'autres entités partenaires, permanentes ou occasionnelles, tant au niveau de la conception que de la fabrication et de la distribution.

On peut citer à ce sujet : les sous-traitants, les prestataires de service et les fournisseurs spécialisés et les autres acteurs propres à chaque projet, aux marchés locaux et étrangers et aux activités diverses.

On peut également citer les entreprises concurrentes avec lesquelles elle développe des échanges (coopétition) ; les partenaires non commerciaux, sociaux, politiques, administratifs, ONG,...

Beaucoup d'entreprises mettent en place des structures hybrides, en reprenant les principes des structures évoquées précédemment, mais en combinant différentes approches pour s'adapter à leur situation et optimiser l'efficacité de leur organisation.

La dimension internationale des grandes entreprises fait apparaître des approches parallèles par divisions, par fonctions et par zones géographiques.

Exemple : l'Oréal – Nike – Benetton – Procter&Gamble - Cisco ...

Cisco : crée en 1984 (start-up : réseaux informatiques).

2015 : 150 entreprises acquises restées autonomes - 5.000 alliances - 74.000 employés - 49,2 milliards de dollars en 2015.

Exemple : Marché aux fleurs de Rotterdam

Ce marché représente plusieurs milliards € par an. Il est complexe : fleurs fraîches, sèches, transport, vente, distribution, stockage temporaire... Se pose le problème d'adéquation, de coordination stricte de l'Offre et de la Demande de fleurs, mais aussi d'acheminement des fleurs...

Cette organisation repose sur une coopérative chargée de centraliser les commandes, de contrôler les fleurs, de les offrir, de les livrer... le tout en quelques heures seulement (Les fleurs se fanent rapidement).

C'est une organisation en réseau impliquant des entreprises de toutes tailles aux activités diverses : horticulture, transport aérien, routier, maritime... reposant également sur une coordination de marché (prix) et de planification (livraison).

E - Les déterminants de la structure

La structure de chaque entreprise est fonction de :

- q **Type de direction adopté** : centralisé ou décentralisé.
 - **DPO** : la participation n'intervient qu'après la prise de décision ;
 - **DPPO** : la participation à l'établissement des plans futurs, est source de responsabilité et de motivation.
 - **Codétermination** : système en vigueur en Allemagne, il se caractérise par un degré élevé de participation des salariés à la prise de décision par l'intermédiaire des organes de représentation du personnel.
 - **Autogestion** : l'entreprise autogérée repose sur deux notions : Décentralisation et responsabilisation. La direction et la gestion sont entièrement assurés par les salariés-sociétaires.
- q **Secteur d'activité** ;
- q **Système technologique** : les travaux de Joan Woodward ont montré des liens entre système technologique (production à l'unité, production en continu,...) et structures.
- q **Taille de l'entreprise** : plus elle s'accroît, plus la structure est complexe, plus les tâches sont spécialisées. La taille est souvent liée à l'âge.

- q **Environnement** (Burns et Stalker / Travaux de Paul Lawrence et Jay Lorsch) :
Selon la nature de l'environnement, stable ou dynamique, simple ou complexe, certaines structures seront mieux adaptées.
Les structures les plus formalisées correspondent à des environnements stables.
- q **Stratégie** (Alfred Chandler) : généralement, la structure s'adapte aux évolutions de la stratégie.

CONCLUSION

Il n'y a pas de modèle d'organisation idéal, il n'y a que des facteurs de contingence. Le dirigeant doit privilégier la spécificité de son entreprise pour construire sa propre structure.

Principe de la contingence :

Toute entreprise doit adapter ses structures d'organisation aux diverses particularités de ses activités et de son environnement.

De surcroît, à Chaque étape de la croissance d'une entreprise correspond un type particulier de structure.

* * *