

Chapitre 2

Comment s'organise une entreprise ?

La structure



1. Introduction à la notion de Structure
2. Les différents Organigrammes
3. Des facteurs influençant la Structure

1 – Introduction à la notion de Structure

- » 1. Définition, caractéristiques d'une Structure
- 2. La représentation de la structure : l'Organigramme

Introduction à la notion de Structure

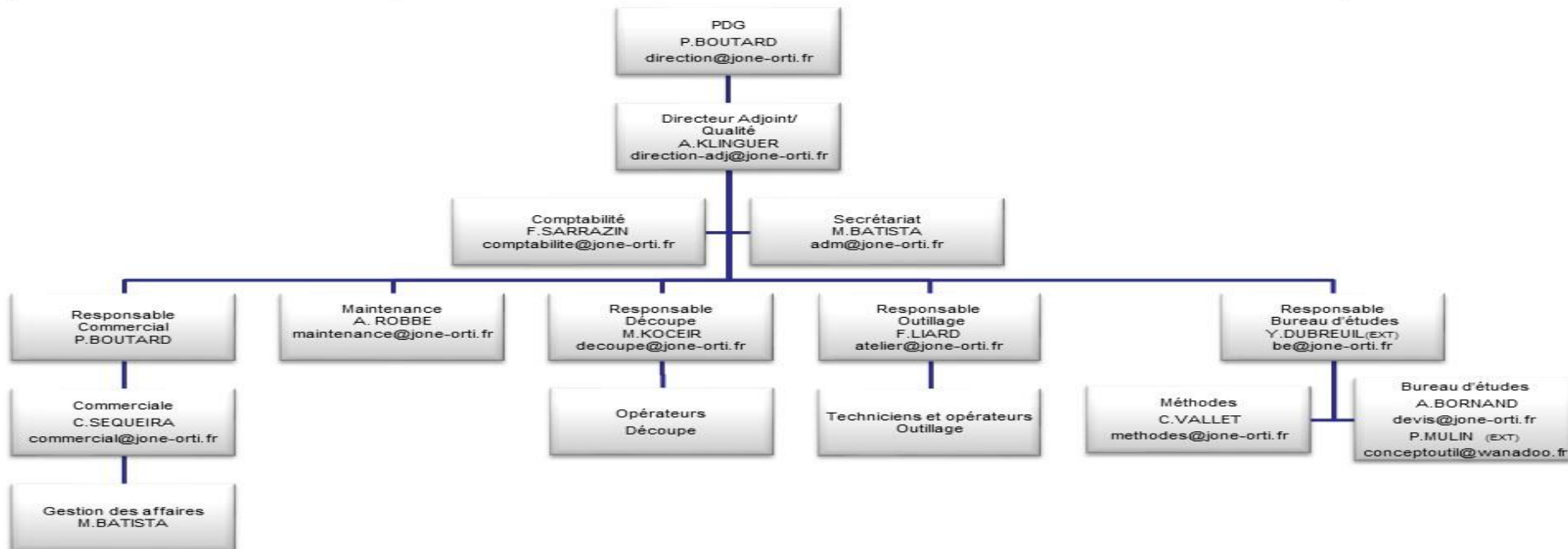
► Définition **Structure**

- Toute entreprise a besoin de répartir, coordonner contrôler ses activités
- Structure = matérialisation (la rédaction sur papier) d'une organisation, d'une façon de gérer l'entreprise
- Structure = l'architecture générale d'une entreprise
- Structure matérialisée en général par un organigramme

Exemple de l'entreprise Jone.Orti (Mécanique de précision)

- Analyse de sa structure

JONE.ORTI Zone d'Activités des Belles Ouvrières B.P. 109 F 25410 SAINT-VIT	ORGANIGRAMME HIERARCHIQUE DE JONE ORTI Année 2017	F.MRE.15 Validé par : P.BOUTARD 30/03/2017
---	---	--



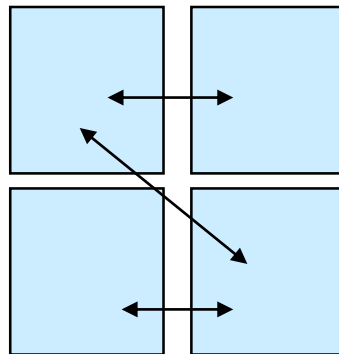
JONE-ORTI S.A. – ZA des belles ouvrières – 25410 SAINT-VIT – France
 Tél : 03 81 55 11 12 – Fax : 03 81 87 75 30 – site : www.jone-orti.fr
 R.C. BESANCON B 702 820 465 – S.A. au capital de 72910 € - SIRET 702 820 465 00053 – APE 2573A

Comment le découpage est-il effectué (horizontalement et verticalement) ?

Où sont les métiers liés à la gestion dans une PMI ?

Introduction à la notion de Structure

- ▶ La **structure** définit la répartition des tâches, des pouvoirs et des responsabilités ainsi que la circulation de l'information au sein de l'organisation



- ▶ Plus en découpe les activités et plus il faut les lier pour que l'entreprise reste cohérente.

Les caractéristiques d'une structure

► La division du travail

- Nécessaire dès que l'entreprise compte plusieurs personnes
- Division horizontale selon des fonctions/métiers indépendants
- Division verticale selon le nombre de niveaux hiérarchiques

► Le degré de centralisation-décentralisation

- Décisions prises à un niveau élevé, au sommet de la hiérarchie vs décisions réparties entre plusieurs experts, des employés proches du terrain, moins élevés dans la hiérarchie

► La coordination des activités

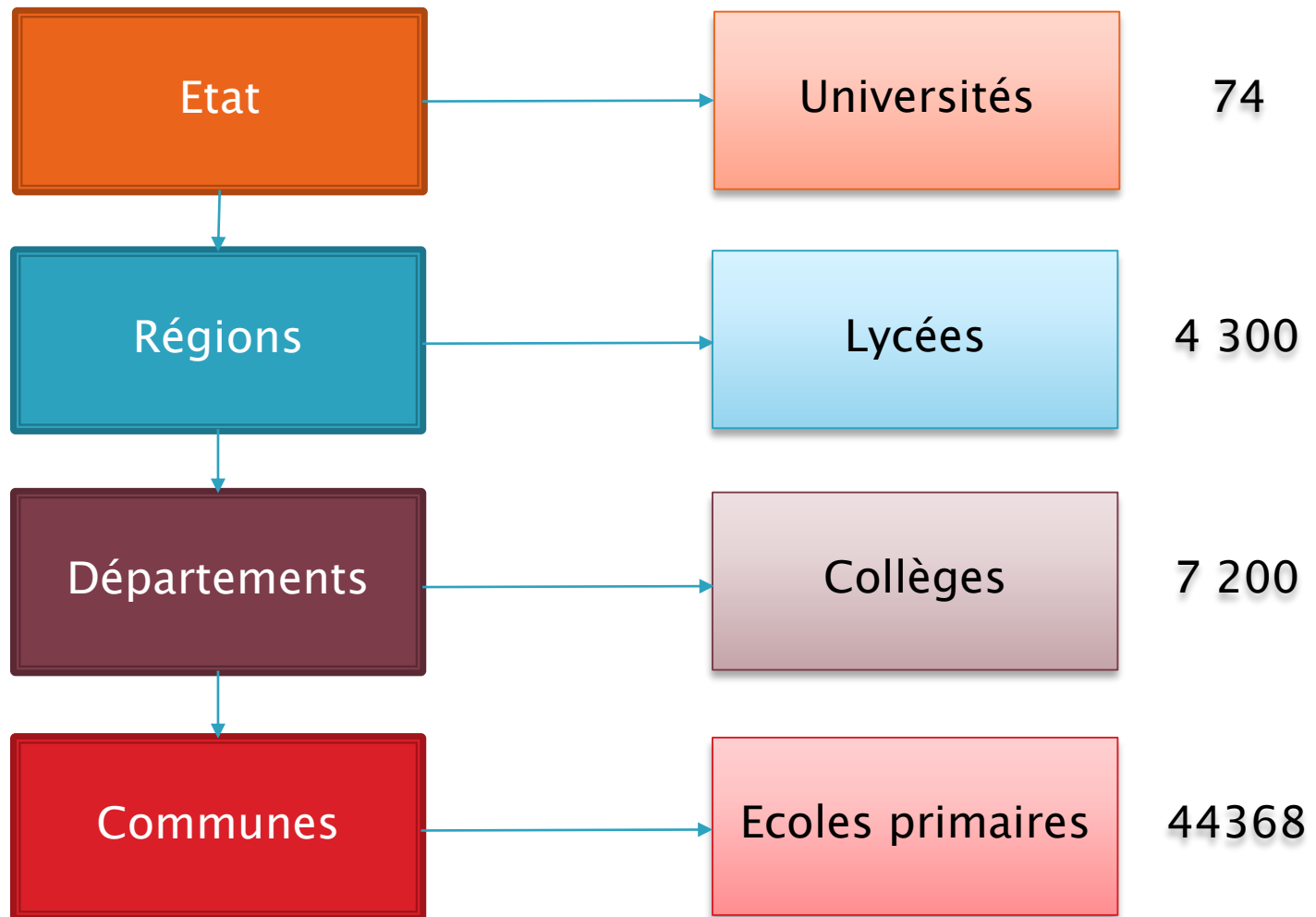
- Comment sont mis en relation les différents éléments qui composent la structure ?
- Permet d'agir en cohérence entre les salariés
- De nombreux modes de coordination
 - Par les supérieurs hiérarchiques
 - Par des réunions formelles
 - Par des rencontres informelles : machine à café, déjeuners entre salariés

La division du travail dans une équipe de football



- Spécialisation par compétences/rôles/métiers
- Hiérarchie
- Avantages et inconvénients ?

La décentralisation des établissements d'éducation



Les avantages respectifs de (dé)centralisation

► Points positifs de la décentralisation

- Une adaptation au contexte local
- Permet une réactivité plus forte
- Autorise des expériences locales, limitant ainsi les risques
- Développe la motivation/implication des salariés
- Accroît la stimulation interpersonnelle
- Limite les risques de perte d'un salarié-clé

► Points positifs de la centralisation

- Renforce l'uniformisation des politiques et des pratiques de gestion
- Confère une perspective globale, une cohérence des décisions prises dans les services
- Permet de réagir vite sans concertation des niveaux inférieurs
- Réduit les risques liés à la confidentialité de l'information
- Facilite le contrôle
- Valorise les cadres détenteurs d'un pouvoir centralisé

La coordination d'un orchestre



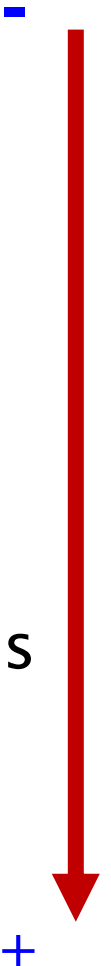
Le chef d'orchestre
(la hiérarchie)

Les compétences,
l'écoute mutuelle...

Les partitions
(procédures)

La coordination des actions

- selon le **degré de complexité de la tâche** :
 - l'**ajustement mutuel** : simple communication informelle, contrôle local
 - la **supervision directe** : supérieur contrôle subordonné
 - la **standardisation des procédés** : spécification des modes opératoires
 - la **standardisation des résultats** : homogénéisation grâce à la spécification précise des sorties
 - la **standardisation des qualifications** : définition des formations nécessaires
 - l'**ajustement mutuel** : adaptation collective des acteurs aux situations complexes



La coordination des actions

2 modes particuliers de coordination :

- les comités ou groupes de travail
(permanents ou temporaires)

ex : comité de sécurité, comité de lancement d'un produit...

- les agents coordonnateurs (fonctionnels)

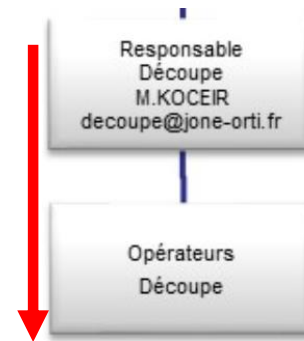
ex : responsable de l'industrialisation, chef de produit

2) Les Organigrammes

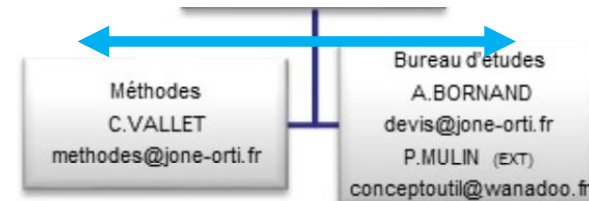
- » 1. Structure fonctionnelle
- 2. Structure divisionnelle
- 3. Structure matricielle
- 4. Structure par projet
- 5. Les évolutions

La représentation de la structure : l'organigramme

- Un organigramme est la représentation **schématique** et **formalisée/explicite** des **relations/liens** qui existent entre les membres d'une entreprise
- Traduit d'une part la division **verticale** du travail, cad les liens **hiérarchiques, d'autorité**



- D'autre part la division **horizontale** du travail,
 - cad en général les liens **fonctionnels/de spécialisation/de savoir-faire...de conseil**



Intérêts et limites d'un organigramme

• Intérêts

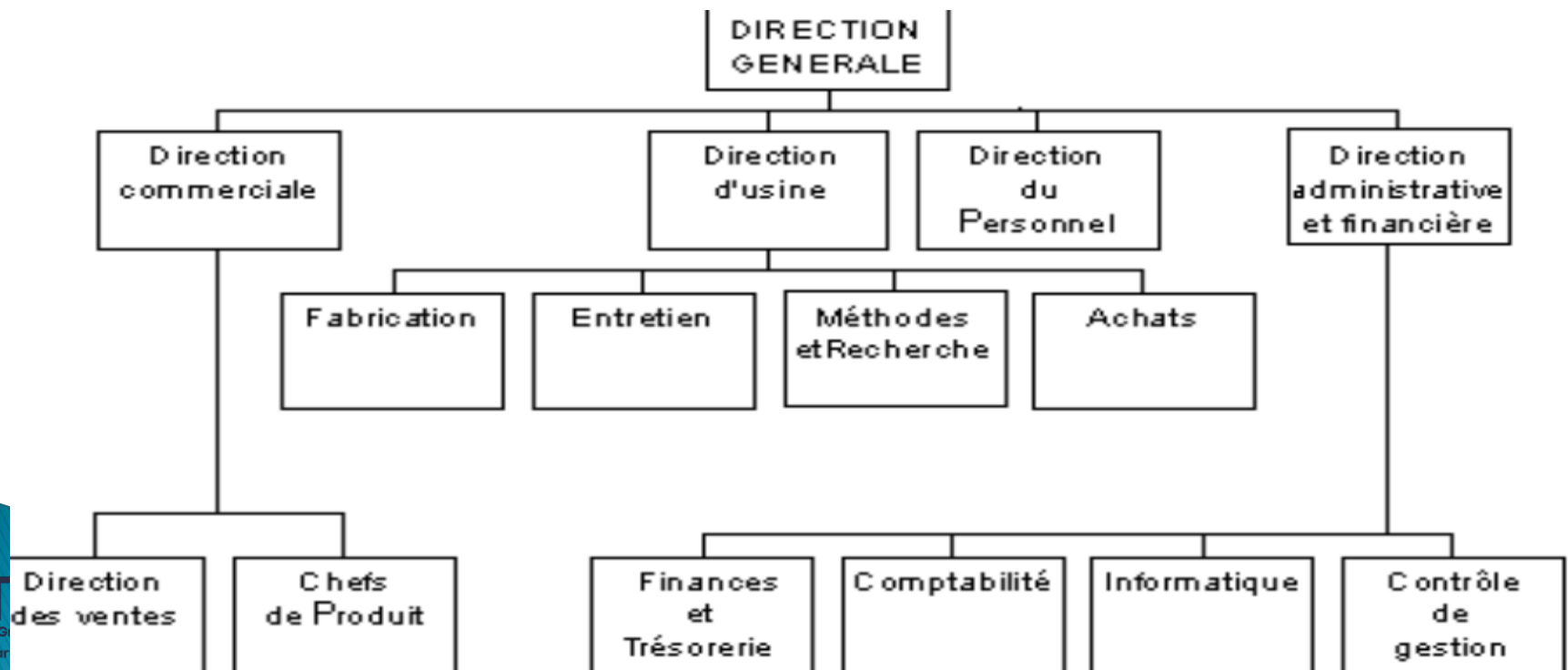
- clarification de la répartition des responsabilités
- formalisation des rattachements hiérarchiques
- valorisation de la structure formelle
- moyen d'information interne et externe pour les clients, les fournisseurs, toute personne souhaitant contacter l'entreprise

• Limites :

- image partielle de l'organisation : les relations **informelles** n'y figurent pas
- image partielle de l'organisation : les relations verticales sont privilégiées
- image traditionnelle de l'organisation (la transversalité, l'orientation client y figurent rarement)
- renforce la rigidité car ne favorise pas la communication horizontale
- peut susciter des rivalités interpersonnelles et interservices

2.1 – Structure fonctionnelle

- ▶ Repose sur les différentes fonction exercées au sein de l'entreprise
- ▶ Unicité de commandement : tout salarié ne dépend que d'un seul supérieur hiérarchique
- ▶ Communication entre membres à la fois verticale (selon la voie hiérarchique définie) et horizontale dans un même niveau (coopération entre les niveaux hiérarchiques parallèles)
- ▶ Exemple d'un département de l'IUT

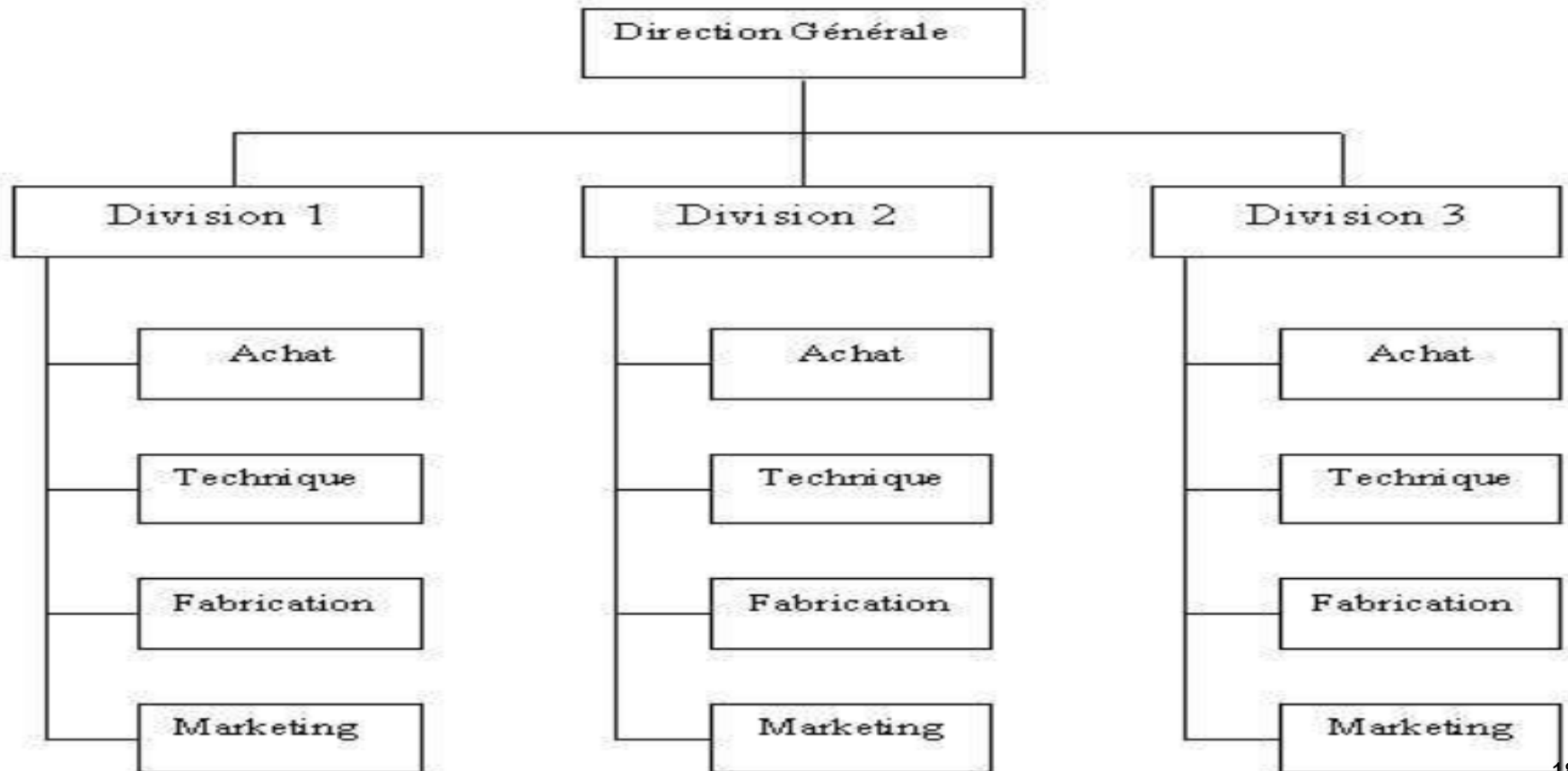


Structure fonctionnelle (suite)

- **Objectifs de base** : utiliser au mieux les compétences de chaque salarié de l'entreprise ; recherche d'efficacité, ... économies d'échelle
- **Particularités** :
 - ✓ Adaptée à des structures ayant un processus de production simple et stable
 - ✓ Contacts/échanges/communication +/- remplacés par des procédures écrites
 - ✓ Privilégie la communication verticale (décisions de haut en bas ; informations bas en haut)
- **Avantages**
 - ✓ ceux de la spécialisation
 - ✓ amélioration de la productivité
 - ✓ structure efficace si l'environnement et la technologie utilisée restent stables
- **Inconvénients**
 - ✓ structure rigide ; pas adapté dans un environnement "turbulent" et complexe
 - ✓ centralisation trop accentuée ; DG (direction générale) débordée par litiges qui remontent
 - ✓ ralentissement des décisions voire immobilisme
 - ✓ les personnes s'identifient trop à leur fonction et oublient les intérêts de l'entreprise

2.2 – Structure divisionnelle

- ▶ Entreprise dont la taille s'accroît et dont les produits et les marchés se diversifient (entreprises multinationales)
- ▶ Organigramme fonctionnel dans chaque division
- ▶ Chaque division est autonome, les décisions décentralisées
- ▶ Critères principaux de division : produit, clientèle, zone géographique
- ▶ Exemple de l'IUT dans sa globalité



Structure divisionnelle (suite)

- ▶ **Objectifs de base** : spécialisation par segment stratégique d'activités : **familles de produits** ; **segments de marché mkg** (ado, adultes, citadins, ruraux, 3ème âge, ...), **clients** (grandes distribution, petites épiceries, boutiques spécialisées, ...) , secteurs **géographiques** (ville, région, pays)
- ▶ **Particularités** : chaque division maîtrise ses moyens de production et ses ressources de support propres (RH, Finances, Qualité, ...)

• Avantages

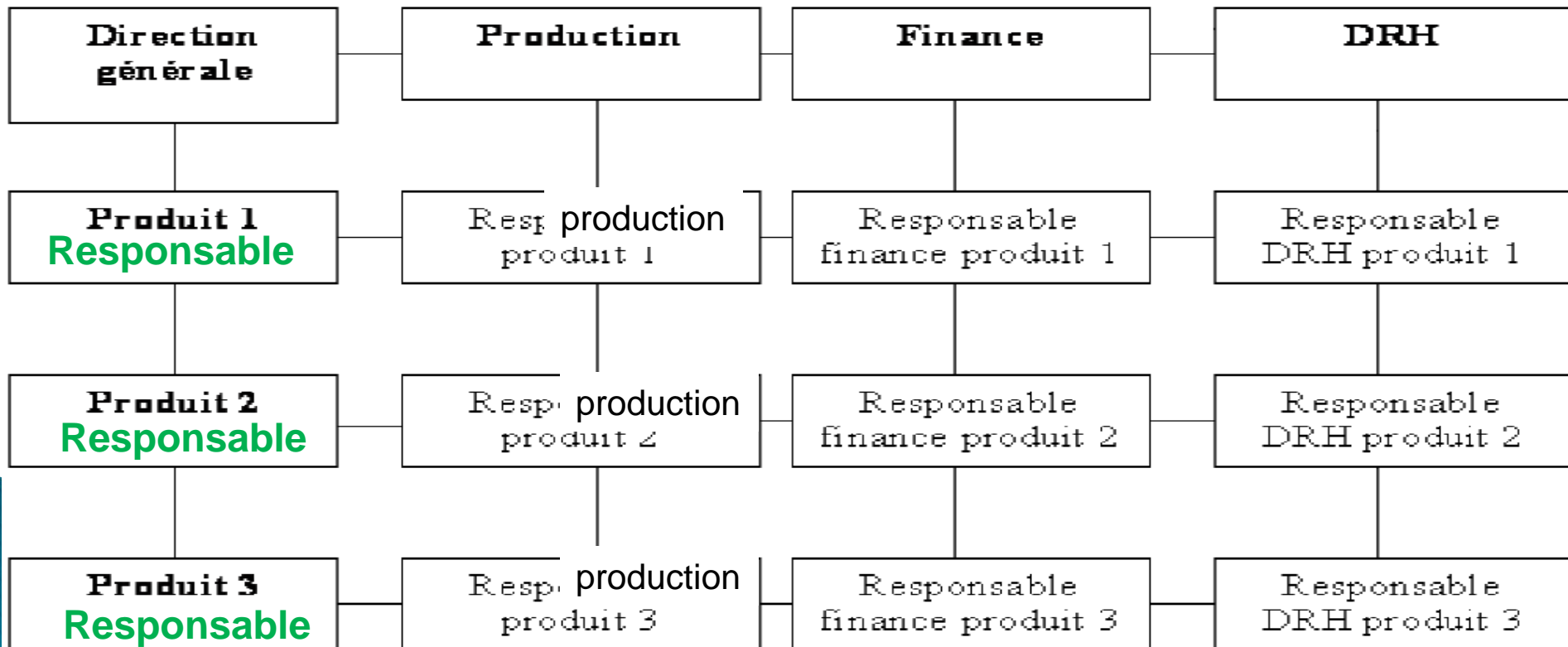
- Responsabilisation dirigeants en fonction
- résultats à atteindre
- Tous les avantages de la décentralisation
- Facilite la mise en œuvre des stratégies de portefeuille (investissement/désinvestissement)

• Inconvénients

- Multiplie rôles et compétences ; limite les économies d'échelle
- Partage des compétences techniques plus difficile (car répartition dans les divisions)
- Structure coûteuse car redondance de services
- Chaque division suit ses propres objectifs

2.3– Structure matricielle

- ▶ Mise en œuvre dans entreprises qui utilisent des moyens identiques pour accomplir des missions/activités/projets différents
- ▶ Croisement des missions avec l'ensemble des moyens communs auxquels elles recourent. (ex 3 responsables généraux produits 1, 2, 3)
- ▶ Salarié confronté à un double commandement exercé par un responsable fonctionnel (vertical) et par un responsable de produit (horizontal)
- ▶ Exemple de l'IUT avec la pédagogie/recherche ou programme EAD/présentiel



Structure matricielle (suite)

- ▶ **Objectifs de base** : concilier flexibilité de l'organisation et responsabilisation des individus
- ▶ **Particularités** : Les employés ont 2 supérieurs hiérarchiques en même temps : chef fonctionnel en vertical et le chef de projet horizontal
- ▶ Mission chaque directeur fonctionnel : gestion optimale de sa fonction (pour « Commercial » vendre plus, pour « Achats » avoir des bons fournisseurs ...)
- ▶ Mission chaque chef de projet : gestion optimale de son projet

- **Avantages**

- Flexibilité structurelle : on peut rajouter/supprimer des projets
- À la fois centralisation–homogénéité–synergies horizontales et verticales
- Multiplicité des personnes impliquées dans la décision, d'où limitation des risques d'erreurs

- **Inconvénients**

- Risque qu'un directeur fonctionnel privilégie un projet plutôt qu'un autre en fonction de ses objectifs propres
- Dualité de commandement (pbs de coordination,...) pour les employés dans la matrice
- Situation moins confortable et moins sécurisante pour subordonnés, stress...

ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE



2.4 – Structure–Organisation par projet

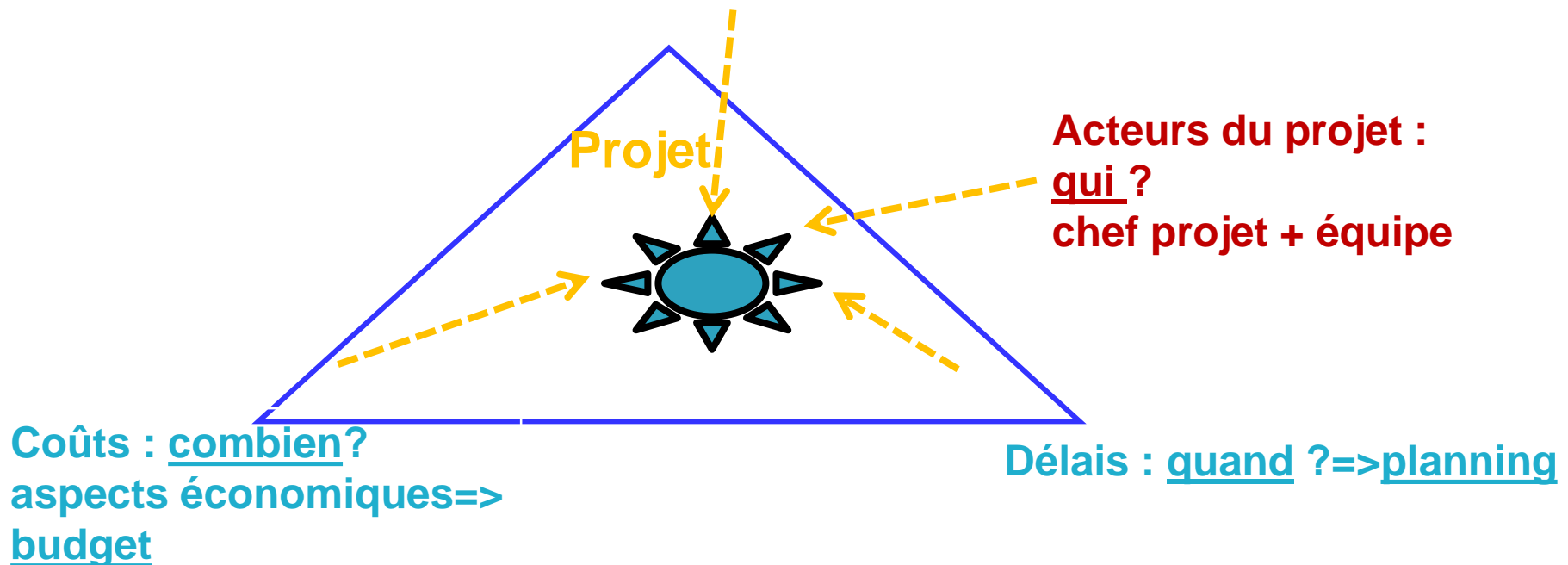
- Structures précédentes supposent la permanence des activités (**production en série de voitures**)
- Nombreuses activités de l'entreprise limitées dans le temps => **Organisation par projet**
- **Projet** : l'objet à réaliser n'est **pas répétitif** ; il est **unique** ; les moyens alloués sont **spécifiques** ; fait appel à des expertises différentes et interdépendantes
- **Exemples** :
 - Entreprises à production unitaire : travaux publics (ponts, auto-routes), construction navale (Porte Avions), société d'ingénierie (usine clé en main)
 - Une activité de gestion non répétitive : une réorganisation, le lancement d'un produit, création d'une filiale à l'étranger, la mise en place d'une démarche qualité...

...et les projet informatiques

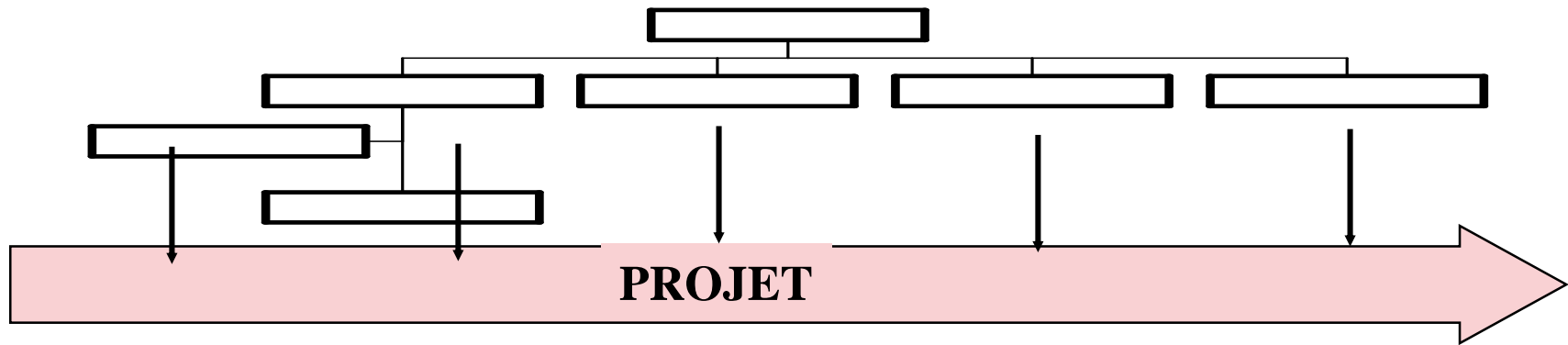
Définition d'un projet

- **Quatre variables** caractérisent un projet

Spécifications techniques : quoi ? => cahier des charges



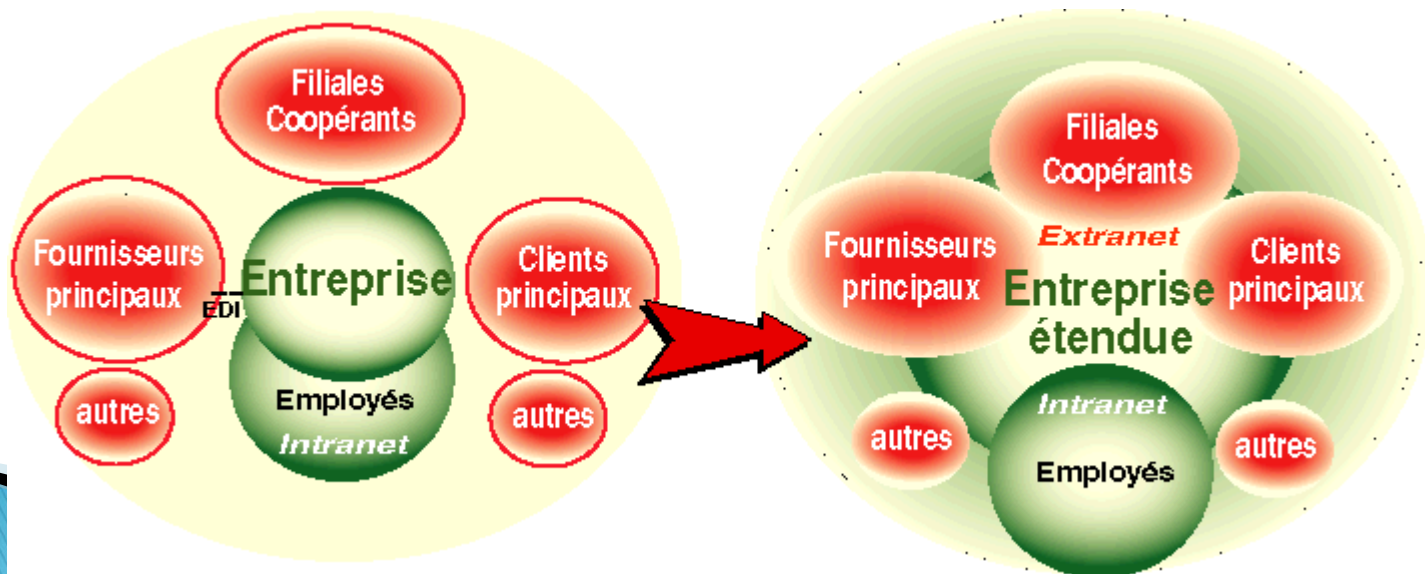
Structure-Organisation par projet (suite)



- ▶ **Objectifs de base** : qualité (+), coûts (-), délais (-)
- ▶ **Particularités** : structure éphémère
- ▶ **Avantages** :
 - Grande réactivité ; tendance « commando »
 - adhésion forte des membres de l'équipe projet ; challenge
- ▶ **Inconvénients** :
 - difficultés à capitaliser les expériences d'un projet sur l'autre
 - gestion difficile de la « mémoire » du projet
 - risque + élevé car effet d'expérience moindre
 - rôle primordial du chef de projet : problèmes si pas très bon

2.5 – Les évolutions

- ▶ L'externalisation
- ▶ L'entreprise en réseau
 - Organisé en interne
 - Organisé en externe
- ▶ L'entreprise virtuelle



Du point de vue Informatique :

- ▶ Les services de gestion et d'authentification des utilisateurs (annuaires)
 - Gestion des accès aux différentes ressources informatiques de l'entreprise
 - Exemple : Active Directory (Microsoft)

3 – Des facteurs influençant la Structure



3. Les facteurs influençant la structure

