

Bien qu'il existe des configurations structurelles différentes qui ne se limitent pas à leur composante formelle, on peut observer un certain nombre de structures types.

- Quelles sont les principales structures types et leurs caractéristiques ?
- Quelles sont les principales composantes de toute structure d'entreprise ?

I. LES STRUCTURES TYPES

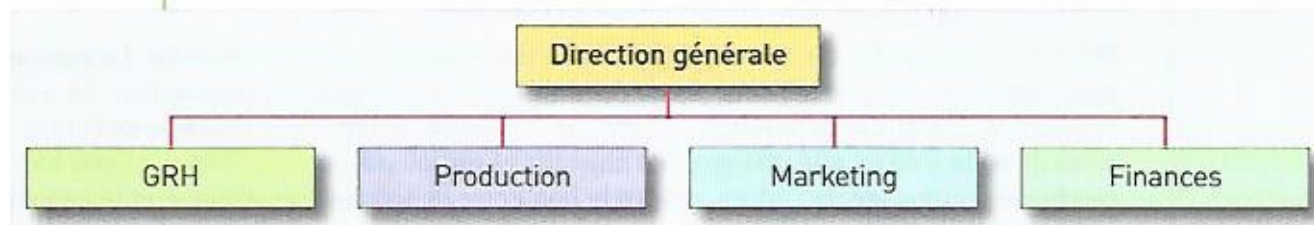
La structure formelle d'une entreprise est représentée graphiquement par un organigramme, ce qui offre l'avantage de formaliser les liens hiérarchiques, de traduire les grandes orientations stratégiques et d'informer les partenaires de l'entreprise.

1 La structure simple

Cette structure, également appelée « structure entrepreneuriale » ou « structure personnalisée » est organisée autour du dirigeant, du chef d'entreprise. Particulièrement adaptée aux petites entreprises, elle présente l'avantage de la simplicité et de la flexibilité. Les procédures et liaisons sont peu formalisées et la coordination relève d'une seule personne, le dirigeant.

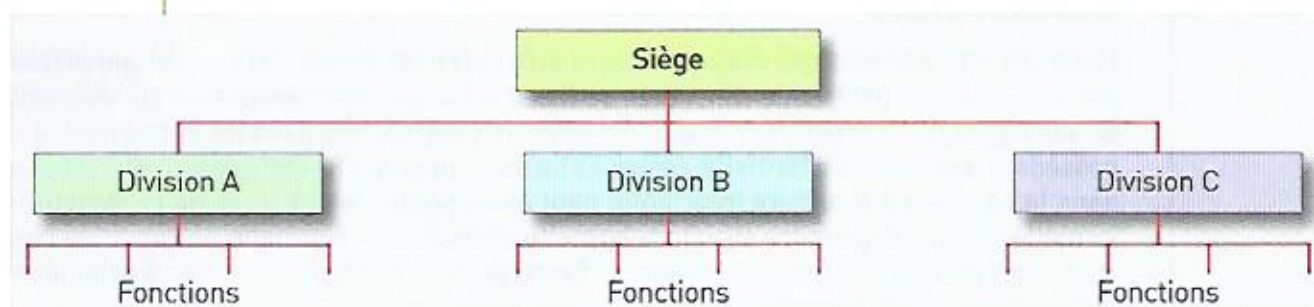
2 La structure fonctionnelle

La structure fonctionnelle est construite à partir des fonctions essentielles de l'entreprise, comme le marketing, la production, la finance ou la gestion des ressources humaines. Cette configuration structurelle se rencontre souvent dans les entreprises de taille moyenne (PME) et dans celles qui ont une gamme de produits peu diversifiée. Elle offre l'avantage de la simplicité de fonctionnement et de la spécialisation par fonction. Cependant, elle présente des limites quand l'environnement de l'entreprise est instable, que sa taille augmente et que son activité se diversifie.



3 La structure divisionnelle

Cette structure, appelée « structure en M » par **Chandler**, obéit à un découpage par unités stratégiques de base, par produits, par marchés, ou encore par zones géographiques. Elle présente l'avantage d'être une structure décentralisée et facilement adaptable, de permettre une coordination efficace autour de chaque activité. Elle convient aux entreprises qui se diversifient et se développent à l'international. En revanche, les différentes divisions risquent de devoir créer leurs propres fonctions centrales (finance, marketing...), ce qui est synonyme de déséconomies d'échelle et de dispersion des ressources.



4 La structure matricielle



La structure matricielle est particulièrement adaptée pour les entreprises très internationalisées, car elle permet de cumuler une perspective globale (exemple : réflexion commune sur les produits de la division) avec une adaptation locale (exemple : adaptation au marché européen). L'inconvénient de cette structure est qu'elle est complexe et qu'elle remet en cause le principe de l'unité de commandement. La double hiérarchie peut être source de conflit.

II. LE DÉPASSEMENT DES STRUCTURES TYPES

1 Les composantes de base de toute organisation

Peu d'entreprises fonctionnent intégralement selon l'un des types structurels présentés ci-dessus. Aoki avait déjà critiqué le modèle hiérarchique traditionnel occidental (modèle en H) qui se caractérise par la séparation entre la planification et la production, en l'opposant au modèle japonais (modèle en J), supposé plus souple, avec une coordination moins hiérarchisée de type horizontal. Dans la réalité, les entreprises adoptent plutôt **des structures hybrides** en cherchant à optimiser les avantages et les inconvénients des structures types. S'il est possible de présenter des structures types, la réalité des entreprises montre une grande diversité de structures ce qui a amené **Mintzberg** à présenter une conception élargie des configurations structurelles.

Mintzberg identifie cinq composantes de base pour une organisation. Le **centre opérationnel** comprend les salariés de l'entreprise dont le travail est directement lié à la production de biens et de services. Le **sommet stratégique** élabore la stratégie de l'entreprise et veille à ce qu'elle atteigne ses objectifs et remplisse ses missions. La **ligne hiérarchique**, composée de cadres, assure le lien entre le sommet stratégique et le centre opérationnel. La **technostructure** est composée d'analystes qui sont chargés de la conception et de l'adaptation de la structure ; ils agissent sur le flux du travail par le moyen de la standardisation des normes, des procédures ou des règles de fonctionnement. Quant aux **fonctions de support logistique**, ce sont des unités spécialisées qui remplissent une fonction particulière et interviennent indirectement dans le flux du travail.

2 La structure informelle

Un certain nombre de dirigeants d'entreprises, principalement de PME, estiment inutile de construire un organigramme. La structure de l'entreprise est alors uniquement informelle et correspond à la manière dont les membres du personnel gèrent leurs relations dans la réalité.

Dans les entreprises qui élaborent une structure formelle, celle-ci est complétée par une structure informelle constituée de flux d'échanges interpersonnels qui viennent se superposer à la structure formelle. En effet, on constate que dans les entreprises qui possèdent une structure formelle, certaines liaisons, pourtant formalisées, n'existent pas dans la réalité. La structure informelle peut alors pallier les lacunes de la structure formelle. Ce décalage entre structure formelle et structure informelle ne constitue pas un danger pour le bon fonctionnement de l'entreprise, à condition de veiller à l'équilibre organisationnel entre les deux formes structurelles.