

(Chapitre 6)

# L'Organisation dans l'entreprise

## Objectifs pédagogiques

L'étudiant doit être capable :

- De définir la notion de structure.
- De décrire les trois éléments caractérisant la structure de toute entreprise.
- D'expliquer les facteurs déterminant l'adoption d'une forme de structure.
- D'expliquer les différentes formes de structures.

*L'organisation de l'entreprise est le processus par lequel sont réparties les ressources, les responsabilités ainsi que les tâches entre les différents membres de l'organisation.*

*La structure correspond à la manière dont l'entreprise est organisée. Elle est l'élément clé de la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Inversement, la structure peut influencer la stratégie en conditionnant les perceptions du dirigeant et en limitant les mouvements stratégiques.*

*Il y a donc une relation d'influence réciproque entre stratégie et structure qui nécessite une adaptation et des ajustements permanents.*

## **I- La notion de structure**

### **1- L'organigramme**

L'organigramme est une représentation graphique et schématisée de la structure, il donne une vue d'ensemble de l'entreprise, puisqu'il présente les différents services, en précise les fonctions et montre comment ils sont reliés entre eux.

### **2- La définition de la structure**

La structure est :

- La segmentation de tâche en rôles tels que les rôles de production, finance, marketing, etc.
- La recombinaison des rôles en départements ou divisions en termes de fonctions, de produits, de régions ou de marchés.
- La distribution du pouvoir à l'intérieur de cette structure.

### **3- Les caractéristiques d'une structure**

#### **❖ La spécialisation**

Elle répond à la question : comment effectuer la division du travail dans l'entreprise ?

- Par fonction (production, ventes, achats, marketing, finance...)
- Par activités (jeux vidéo, ventes, musique, télécoms télévision payante ...)
- Par marques (Knor, Lipton, Signal...)
- Par types de clients (B to C, B to B, grands comptes...)
- Par circuits de distribution (grandes distribution, spécialistes, ventes en ligne...)
- Par zones géographiques (des filiales autonomes en Europe, Amérique, Asie.)
- Par projets.

#### **❖ La formalisation**

Indique le degré d'explication dans la définition des règles de fonctionnement de l'entreprise. La formalisation permet de clarifier et de rationaliser le fonctionnement de la structure, mais une formalisation excessive peut être source de rigidité et de tentations de contournement.

#### **Exemple :**

Société de conseil = spécialisation élevée + coordination souple + formalisation réduite. Entreprise publique = spécialisation moyenne + coordination étroite + formalisation réduite.

#### **❖ La coordination des tâches**

##### **- Les mécanismes de coordination**

Le plus simple et le plus répandu est celui proposé par Fayol : la coordination hiérarchique basée sur l'unité de commandement.

##### **- La typologie de Mintzberg**

Mintzberg distingue plusieurs méthodes d'ajustement :

- L'ajustement mutuel : c'est la coordination du travail par simple communication informelle, sans procédures officielles.
- La supervision directe : une personne responsable donne des instructions et contrôle le travail.
- La standardisation sous formes de :
  - Standardisation des procédés de travail

- Standardisation des résultats
- Standardisation des qualifications
- Standardisation des normes

## II- Les déterminants de la structure

Les déterminants de la structure sont : la taille de l'entreprise, la technologie, l'environnement.

### • **La taille de l'entreprise**

La petite entreprise a toujours une structure assez simple. Quand le nombre de salariés augmente, la coordination n'est plus spontanée et la nécessité de formalisation apparaît. Donc la taille est le déterminant principal de la structure de l'entreprise. Quand l'entreprise grandit, il devient nécessaire d'accroître sa spécialisation, d'accentuer la coordination et de formaliser ce qui pouvait rester jusque-là implicite et non écrit. Les lourdeurs de la bureaucratisation (poids des règles, impersonnalité, conformisme) sont difficiles à éviter.

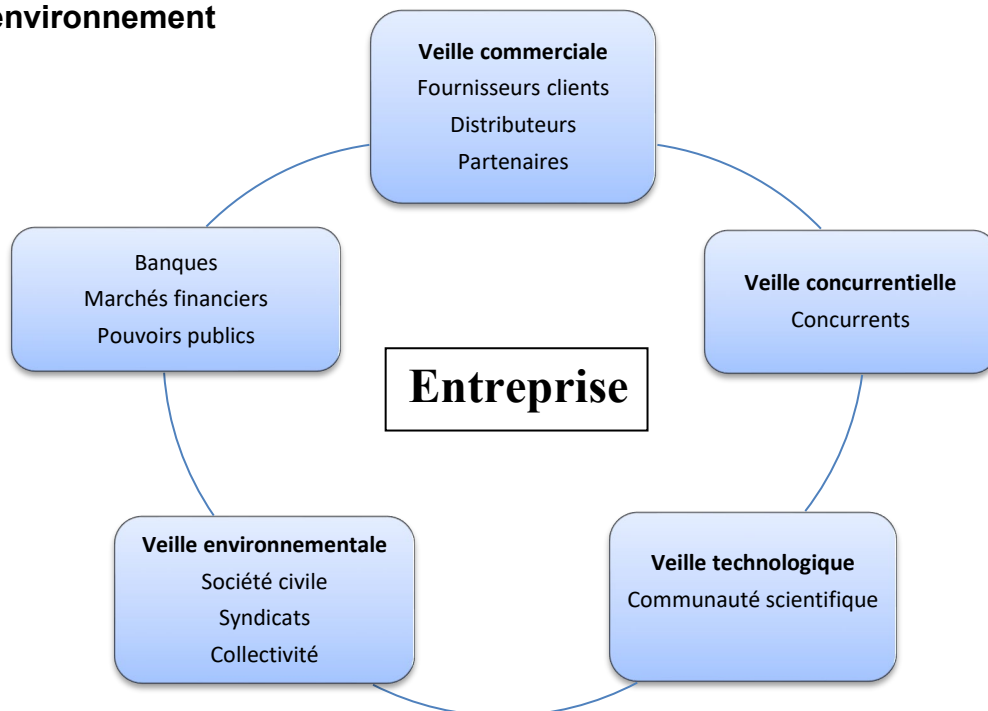
### • **La technologie**

La technologie est l'ensemble du processus de transformation réalisé par l'entreprise. Elle fait peser des contraintes fortes sur la définition d'une structure. La production unitaire, la production en grande série et la production en continu déterminent des choix de structures spécifiques. Suivant son type de production, l'entreprise adoptera une mécanique, centralisée et rigide, ou à l'inverse une structure organique, décentralisée et flexible.

Donc si les tâches liées à la production sont répétitives, la centralisation pourra se développer.

A l'inverse, si ces tâches sont peu répétitives, une décentralisation pourra se mettre en place.

### • **L'environnement**



**Figure 6.1** : L'environnement de l'entreprise

Les entreprises sont des systèmes ouverts, en équilibre dynamique avec leur environnement.

La structure joue, vis-à-vis de l'environnement, une fonction d'interface. Elle doit faciliter la recherche d'informations pour une meilleure prise de décisions. Plus

l'environnement est dynamique, plus l'entreprise peut s'adapter aux autres déterminants. Plus l'environnement est complexe, plus l'entreprise doit se spécialiser et se coordonner. Plus l'environnement est incertain et plus l'entreprise doit être souple et réactive.

L'entreprise doit évaluer les caractéristiques de son environnement pour mieux réagir à son impact. Le dynamisme, la complexité et l'incertitude de l'environnement vont modifier la structure de l'entreprise.

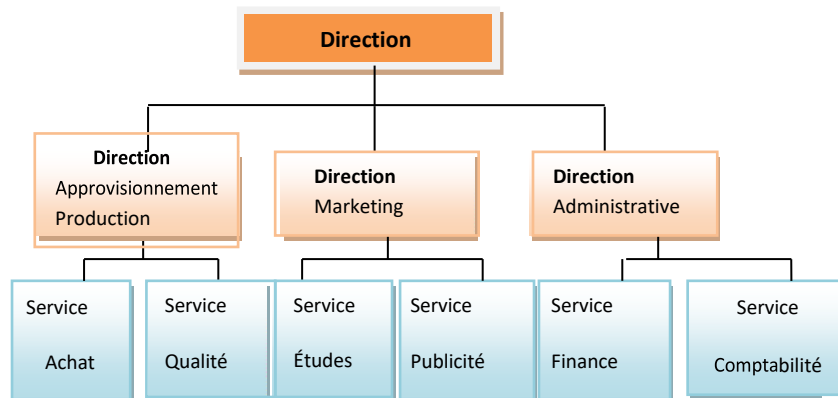
La structure, en tant qu'interface avec l'environnement, doit faciliter la veille, c'est-à-dire l'observation permanente des évolutions de certains sous-environnements :

- ✓ Veille commerciale : clients et fournisseurs.
- ✓ Veille concurrentielle : concurrents directs et indirects.
- ✓ Veille environnementale : consommateurs, associations, pouvoirs publics.
- ✓ Veille technologique : applications dans les produits, les procédés, l'organisation, la gestion.

### III- Les différents types de structures

#### 1- La structure hiérarchique

C'est une structure fondée principalement sur le principe d'autorité, de hiérarchie et d'unicité de commandement.



**Figure 6.2** : La structure hiérarchique

**Tableau 6.1** : Les avantages et les inconvénients de la structure hiérarchique

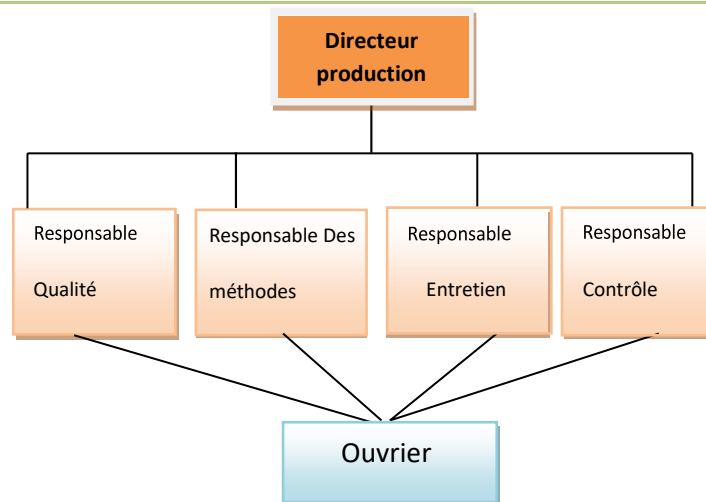
Les avantages	Les inconvénients
Une identification claire des responsabilités. Une discipline et un contrôle facilité. Une clarté des relations hiérarchiques.	Une structure rigide en raison du poids de la hiérarchie. Difficultés de circulation de l'information entre les niveaux hiérarchiques. Initiative peu stimulée.

#### 2- La structure fonctionnelle

C'est une structure basée sur le découpage de l'entreprise de manière à ce que chaque unité prenne en charge un ensemble de tâches et de responsabilités différentes des autres unités. Chaque employé est spécialisé dans une tâche simple et répétitive. Plusieurs supérieurs hiérarchiques expérimentés dans un domaine de compétences sont chargés de contrôler son travail.

**Tableau 6.2: Les avantages et les inconvénients de la structure fonctionnelle**

Les avantages	Les inconvénients
Une compétence accrue. Une initiative plus importante. La réalisation d'une économie d'échelle est facilitée en raison du regroupement des ressources par spécialité.	Une dilution des responsabilités. Des difficultés pour résoudre les problèmes relevant de plusieurs domaines. Ralentissement des décisions.

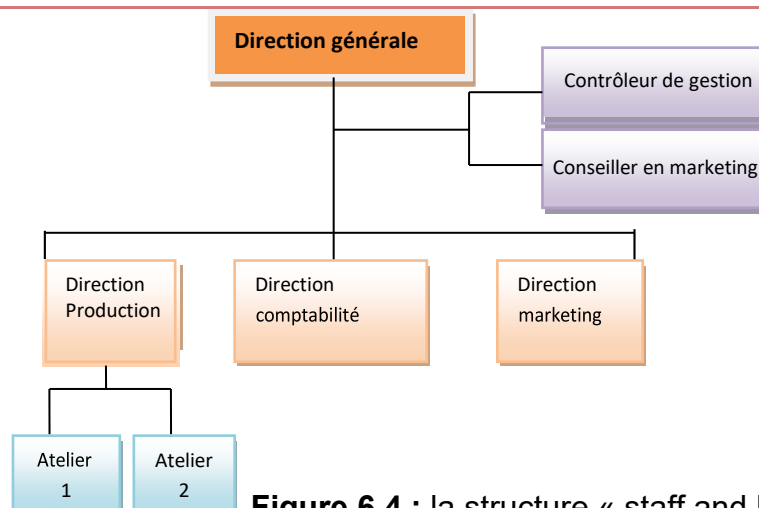
**Figure 6.3 : L'organisation fonctionnelle**

### 3- La structure « staff and line »

Le principe de ce type de structure est celui de la double ligne, une ligne dispose d'une autorité générale (pouvoir de commandement), une autre d'une autorité dans la spécialité (pouvoir de conseil).

**Tableau 6.3 : Les avantages et les inconvénients de la structure staff and line**

Les avantages	Les inconvénients
Une meilleure connaissance des problèmes complexes. Le développement de relations fructueuses entre la direction et les staffs à travers un travail d'équipe.	Le risque de conflits entre fonctionnels et opérationnels : Les uns étant chargés d'effectuer des études et des analyses sans véritable pouvoir dans l'application, les autres appliquent des idées qui ne viennent pas d'eux.

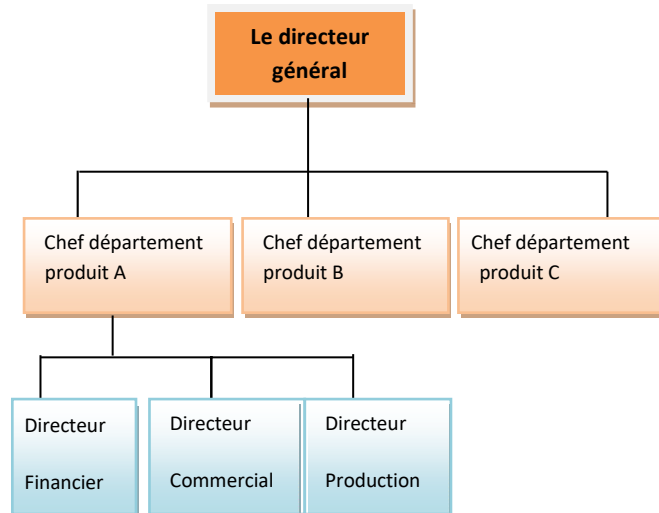
**Figure 6.4 : la structure « staff and line »**

#### 4- La structure divisionnelle

Les divisions reposent le plus souvent sur des marchés, produits, clientèle, zone géographique. A l'intérieur de chaque division, on retrouve fréquemment une structure par fonctions.

**Tableau 6.4 : les avantages et les inconvénients de la structure divisionnelle**

Les avantages	Les inconvénients
La motivation et la responsabilisation des responsables. Une structure décentralisée d'où un style de direction plus participatif. Une plus grande flexibilité et réactivité.	Risque de conflits de priorités. Une dispersion des ressources entre divisions (perte d'économies d'échelle). Elle nécessite la polyvalence des dirigeants, ce qui n'est pas évident.



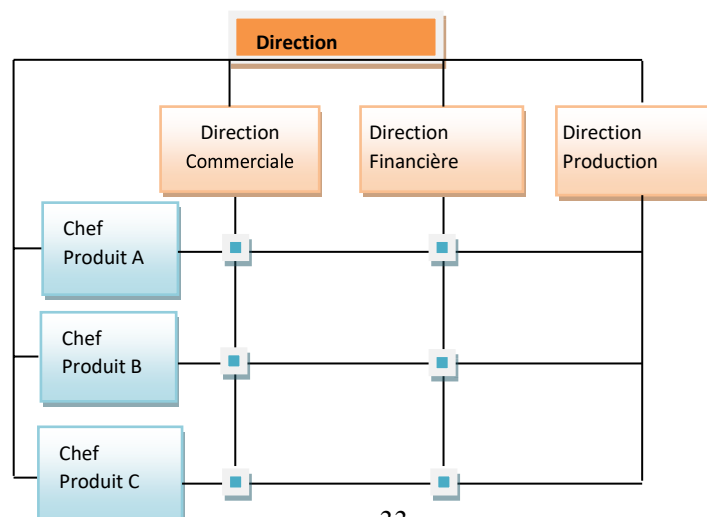
**Figure 6.5 : la structure divisionnelle**

#### 5- La structure matricielle

C'est une structure complexe dont le principe consiste à maintenir des départements par fonctions et d'y proposer des groupes opérationnels. Les membres de l'organisation sont donc rattachés à la fois à un département, en fonction de la spécialité et à une cellule opérationnelle en fonction du produit, de la région ou du projet sur lequel ils travaillent.

**Tableau 6.5 : Les avantages et les inconvénients de la structure matricielle**

Les avantages	Les inconvénients
Mieux s'adapter à l'environnement Mettre au service de l'ensemble de l'organisation les compétences spécifiques des spécialistes. La formation et le développement de l'expertise dans le cadre de travail en équipe.	L'absence d'unité de commandement et l'ambiguïté des rôles Une structure coûteuse en personnel Un problème de l'équilibre de pouvoir entre les responsables.



**Figure 6.6 : La structure matricielle****6- La structure par projets**

La structure par projets organise l'entreprise dont l'activité a un caractère non répétitif (grands travaux, ingénierie complexe...). Des équipes temporaires sont dédiées à un projet et dissoutes une fois qu'il est achevé. Le produit ou service est conçu et réalisé afin de satisfaire **un besoin unique**. Cette structure peut être mise en place parallèlement à une organisation stable ayant une activité plus récurrente. Le dirigeant doit avoir la capacité de manager efficacement des opérations à durée déterminée.

Chaque chef de projet doit veiller à l'optimisation de 3 paramètres indépendants :

- La qualité technique
- Les délais
- Les coûts de son projet

Il définit l'organigramme transversal du projet et devient responsable de sa conduite.

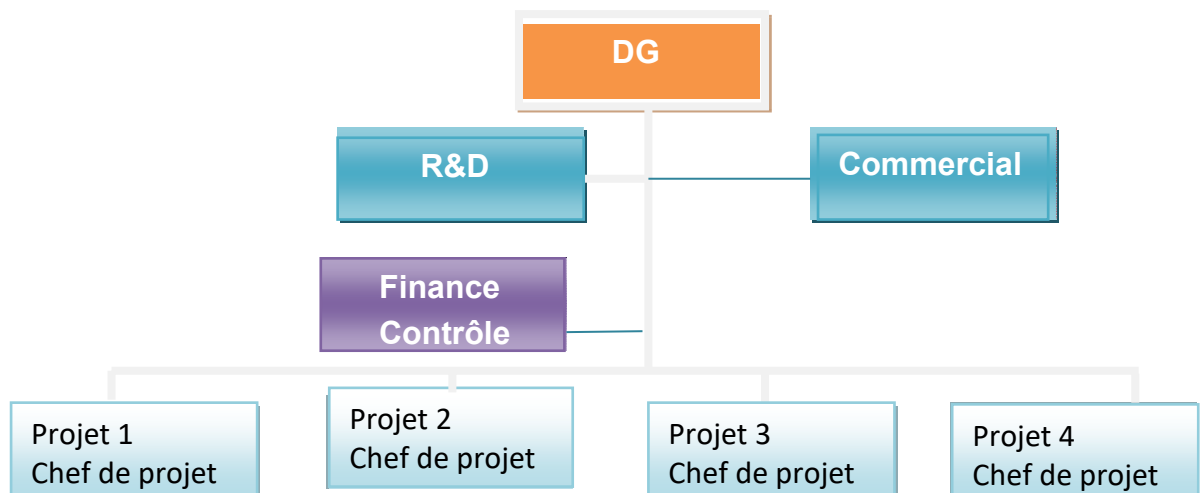
**Figure 6.7 : La structure par projets**

Tableau 6.6 : Les avantages et les inconvénients de la structure par projet	
Les avantages	Les inconvénients
Cette structure permet au chef de projet : ✓ D'organiser la mobilisation des moyens nécessaires à la réalisation du projet ✓ De contrôler son déroulement et de résoudre les conflits inhérents.	L'acquisition d'expérience est plus délicate dans une structure par projet que dans une activité répétitive, car les possibilités de standardisation sont faibles. Seuls les chefs de projets peuvent capitaliser leur expérience.

**7- La structure en réseau**

La structure en réseau organise l'écosystème de l'entreprise : son réseau interne et son réseau de partenaires. En transformation constante, ce réseau se compose de pôles autonomes (unités opérationnelles ou supports) et de connexions entre ces pôles (collaboration entre les unités).

Depuis son centre stratégique, le dirigeant pilote une entreprise dont la manière de fonctionner est déterminante.

Sa capacité à innover, sa coordination souple, sa recherche de cohésion d'ensemble, en font une structure adaptée à un environnement turbulent.

La structure en réseau modifie la conception antérieure des caractéristiques d'une structure (spécialisation, coordination, formalisation). Le réseau remet en cause :

- ✓ *La division verticale du travail* : il n'y'a plus de séparation entre conception et exécution de tâches.
- ✓ *La prééminence de la coordination par la hiérarchie* : le chef cède la place au leader, à l'architecte, au coordinateur et au coach du réseau.
- ✓ *Le concept traditionnel de la hiérarchie* : il est remplacé par le concept d'intégration multiple.
- ✓ *La distinction entre rôles opérationnels et rôles fonctionnels* : chaque manager apporte ses compétences fonctionnelles lors de sa mise en œuvre.
- ✓ *La vision traditionnelle de la formalisation* : tout ce qui régit les interactions entre individus est supplanté par des processus dynamiques, perçus et compris de tous.

**Tableau 6.7 : Les avantages et les inconvénients de la structure en réseau**

Les avantages	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Le maillage du réseau assure la fluidité de l'organisation et sa réactivité.</li> <li>✓ Une petite entreprise peut participer, via son réseau de partenaires, à un projet important.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'absence d'une frontière stable, inhérente à un réseau ouvert, peut poser des problèmes de repère et d'appartenance aux salariés.</li> </ul>

## Résumé à compléter ?

Une structure est l'ensemble des fonctions et de relations déterminant les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir, et les modes de collaboration entre ces unités.

Trois éléments permettent de caractériser la structure de toute entreprise :

- ✓ La spécialisation
- ✓ La coordination
- ✓ La formalisation

En plus de la stratégie, trois facteurs déterminent l'adoption d'une forme de structure :

- ✓ La taille de l'entreprise.
- ✓ La technologie
- ✓ L'environnement

Les formes de structures possibles :

- ✓ La structure hiérarchique
- ✓ La structure divisionnelle
- ✓ La structure matricielle
- ✓ La structure par projets
- ✓ La structure en réseau