



C2 : L'organisation, structures, culture et pouvoir

Choix et évolution des structures

Confrontées aux turbulences de l'environnement économique et technologique, les entreprises sont amenées à réfléchir sur la structure la plus adéquate pour rester compétitives.

« La structure d'une organisation peut être définie simplement comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches. » H.Mintzberg

1. Les modalités de structuration de l'entreprise

1.1 Comment concevoir une structure d'entreprise ?

La conception d'une structure d'entreprise impose des choix en matière de spécialisation du travail et de centralisation/décentralisation des décisions.

a. Le degré de spécialisation du travail

Lorsque les tâches se répètent et qu'une seule personne ne suffit pas à les assumer toutes, il est nécessaire d'effectuer une **spécialisation du travail**. Celle-ci s'opère entre les individus membres d'un même service ou entre les services de l'entreprise. Cette spécialisation des tâches, plus ou moins importante selon les entreprises, prend deux formes :

- La **spécialisation verticale**, qui correspond au nombre de niveaux hiérarchiques dans l'entreprise ;
- La **spécialisation horizontale**, qui correspond au découpage fonctionnel de l'entreprise.

b. Le degré de (dé)centralisation des décisions

Dans une entreprise centralisée, les décisions sont prises à des niveaux élevés et généralement situés au sommet de la hiérarchie. À l'opposé, la décentralisation des décisions correspond à une division du travail de direction où le pouvoir de décision est réparti. La **décentralisation est dite verticale** lorsque le **pouvoir décisionnel est transféré vers le bas** de la ligne hiérarchique ; elle est dite **horizontale** lorsque le pouvoir est transféré à des experts situés en dehors de la ligne hiérarchique.

La **centralisation** présente des avantages (cohérence des décisions prises dans une optique globale, meilleure uniformisation des pratiques de gestion, meilleure coordination entre les services, contrôle facilité, valorisation des cadres disposant du pouvoir de décision...) mais aussi des inconvénients (lenteur dans la prise de décision, manque de réactivité, connaissance insuffisante des particularités locales...).

De même, la **décentralisation** offre des avantages (qualité des décisions adaptées au contexte local, réactivité importante - car le circuit d'information est plutôt court -, meilleure motivation du personnel, concentration de la direction générale sur des décisions stratégiques...) mais aussi des difficultés

(manque de perspective globale de la décision, risque de manque de cohérence entre les décisions, perte d'autorité de la direction générale...).

Compte tenu des avantages et des limites de la centralisation et de la décentralisation, il s'agit de trouver un équilibre entre centralisation totale et décentralisation totale des décisions. La structure exprime en fait les choix faits dans ce domaine par la direction de l'entreprise.

1.2. Comment assurer la cohérence d'ensemble de l'entreprise ?

La spécialisation du travail et la décentralisation des décisions imposent la mise en place de **mécanismes de coordination** afin d'instaurer une cohérence de l'ensemble des actions menées dans l'entreprise pour que les objectifs fixés puissent être atteints.

H. Mintzberg définit six mécanismes de coordination :

- L'**ajustement mutuel** : la coordination se fait par interactions indirectes entre les individus et généralement par une communication informelle ;
- La **supervision directe** : une personne donne des instructions à des subordonnés et contrôle leur travail ;
- La **standardisation des procédés de travail** : les procédés de travail, c'est-à-dire la façon dont les tâches doivent être effectuées, sont déterminés pour tous les intervenants ;
- La **standardisation des résultats** : les résultats à atteindre sont spécifiés précisément
- La **standardisation des qualifications et du savoir** : la formation et les qualifications nécessaires pour effectuer un travail sont précisément déterminées ;
- La **standardisation des normes** : les normes dictent le travail et permettent à chacun de travailler à partir d'un ensemble commun de croyances.

Ces modes de coordination ne sont pas exclusifs les uns des autres et sont complémentaires, même si, selon Mintzberg, les entreprises ont tendance à favoriser un mécanisme plutôt qu'un autre à un moment donné de leur existence.

2. Les différentes structures d'entreprise

La structure représente l'architecture générale de l'entreprise, **la répartition des tâches, des pouvoirs et des responsabilités**.

Un **organigramme** représente la structure telle qu'elle a été pensée et voulu par les dirigeants. L'organigramme est une représentation graphique de la structure formelle car il permet de :

- ❖ Comprendre les fonctions exercées dans l'entreprise
- ❖ Les liens hiérarchiques
- ❖ La place de chacun

2.1 Les structures simples

a. La structure fonctionnelle

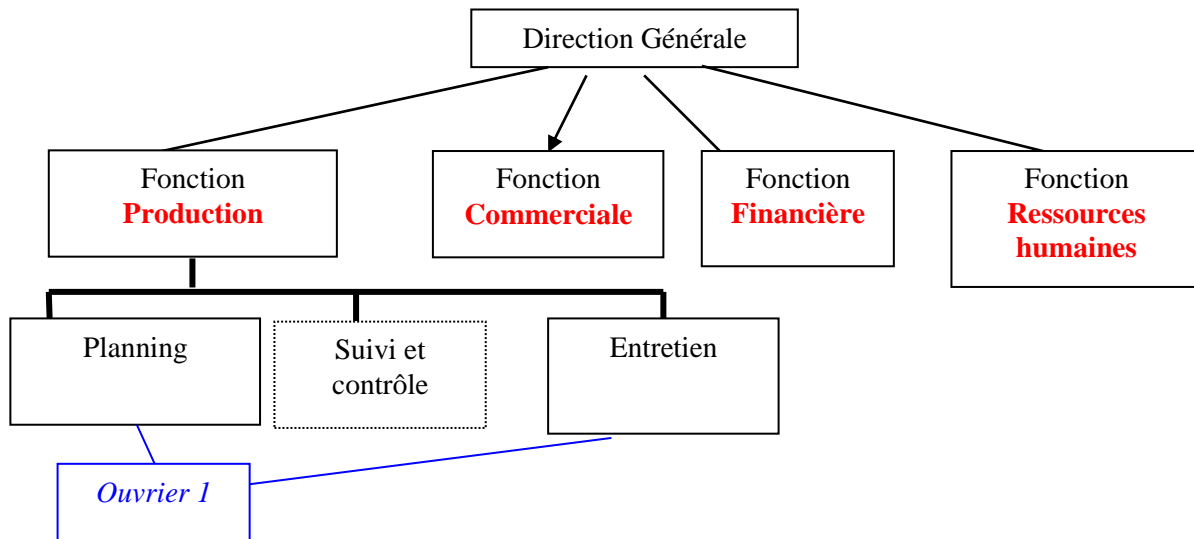
L'entreprise est **découpée en grandes fonctions** : production, commerciale, financière, ressources humaines.

A la tête de **chaque fonction**, il y a un **spécialiste**.

Cette structure préconisée par FW TAYLOR (1856-1917) s'appuie sur les principes de l'O.S.T. : division du travail et parcellisation des tâches. Elle repose sur le principe de la **division de l'autorité par fonction** : un spécialiste a pouvoir de décision dans son domaine.

Un problème de coordination apparaît lorsque les fonctions (spécialisées) privilégient leurs objectifs au détriment de ceux (plus généraux) de l'entreprise. *Exemple : l'intérêt du service financier est de réduire le montant de l'encours client ; mais un manque de diplomatie sur le paiement des créances peut entraîner des pertes de clientèle.*

Un salarié peut donc avoir **des relations avec plusieurs supérieurs** ; ce qui peut poser des problèmes de coordination des activités voire constituer une source de conflits entre les fonctions. La coordination devrait être assurée par la D.G.



Cette structure peut convenir à une PME où la prise de décision émane du dirigeant pour l'essentiel ou dans le cas d'une entreprise mono productrice.

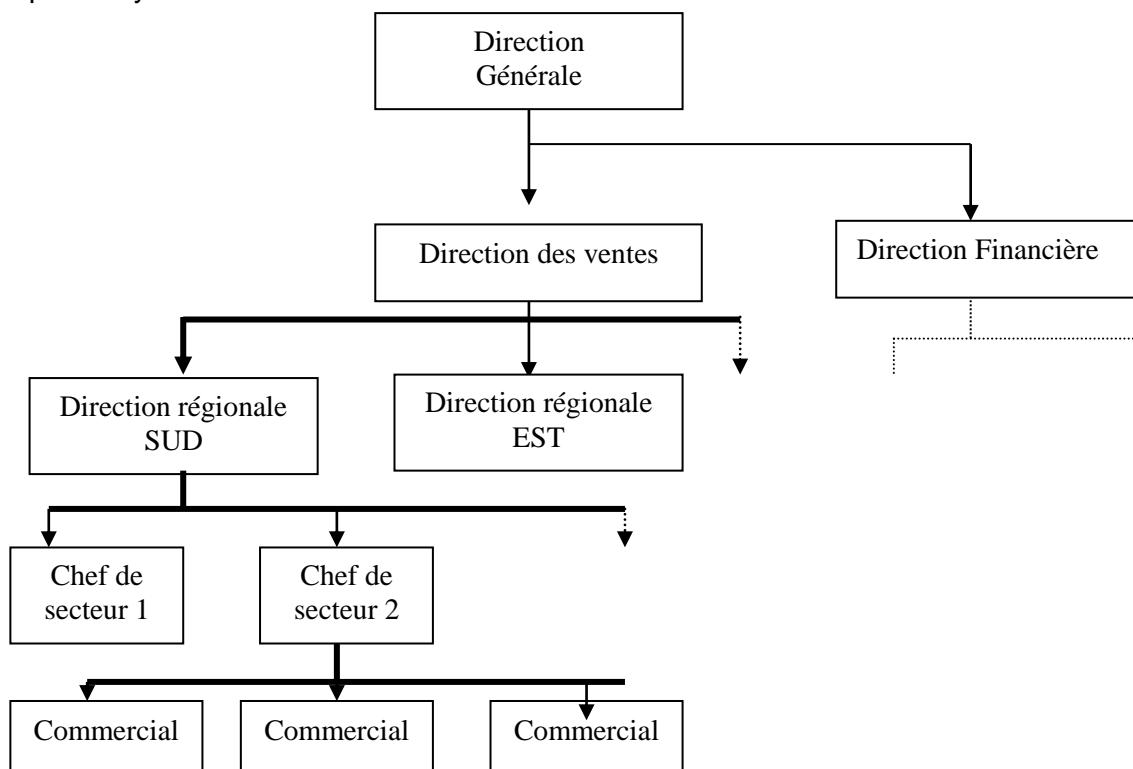
AVANTAGES	INCONVENIENTS
L'appel à des spécialistes permet de résoudre les problèmes ; fortes compétences Le DG suit toutes les opérations Développement de compétences spécialisées à tous les niveaux du management Economie d'échelle possible dans chaque fonction	Centralisation forte de la DG qui se retrouve accaparée par des problèmes routiniers Peu de temps de réflexion pour les pbs stratégiques Difficiles de coordonner des activités entre plusieurs fonctions Faible capacité à s'adapter à des changements Division extrême du travail démotivante Pluralité de commandement = source de conflit

b. La structure hiérarchique

Cette structure a été proposée par **FAYOL**, en réaction au modèle taylorien.

Elle repose sur le principe **de l'unité de commandement** : chaque salarié ne dépend que **d'un seul chef, comme dans l'armée**.

Le pouvoir y est exercé de haut en bas.



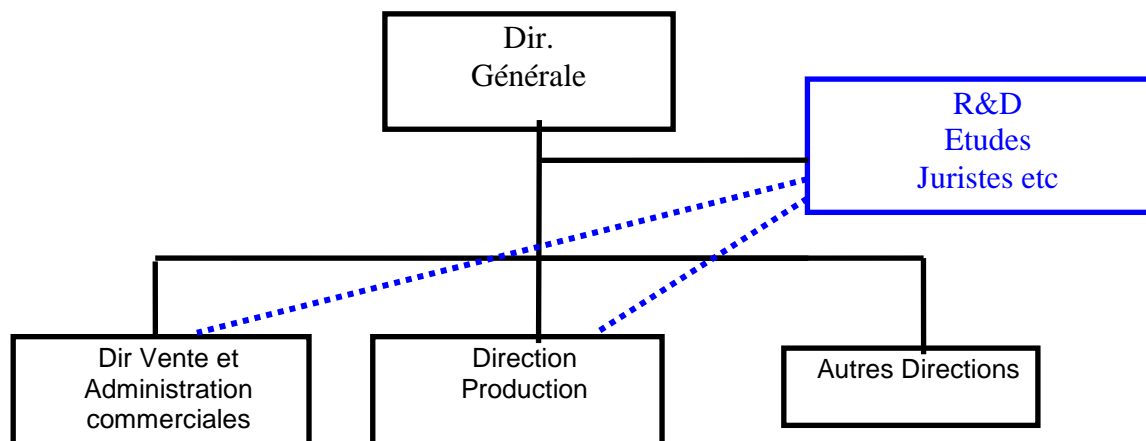
Cette structure est simple car les responsabilités sont bien définies; mais elle est extrêmement rigide et décourage les initiatives. La circulation de l'information est longue.

AVANTAGES	INCONVENIENTS
Fonctionnement simple, en appliquant l'unité de commandement Responsabilités claires et définies	Structure très cloisonnée, information peu partagée Coordination complexe entre les lignes hiérarchiques Initiatives bridées, risque de bureaucratie

c. La structure hiérarchico – fonctionnelle

Elle a été mise au point dans les années 70 aux USA et s'appelle le plus souvent "staff and line". Elle combine **les avantages des deux modèles** précédents :

Il y a d'une part **des cadres opérationnels** qui commandent la ligne hiérarchique (unité de commandement) et d'autre part, des **chefs fonctionnels**, qui sont des spécialistes en position de conseil. Ils proposent des solutions aux chefs hiérarchiques ; ils n'ont pas le pouvoir d'imposer leur solution.
Structure Staff (reflexion) and line (action)



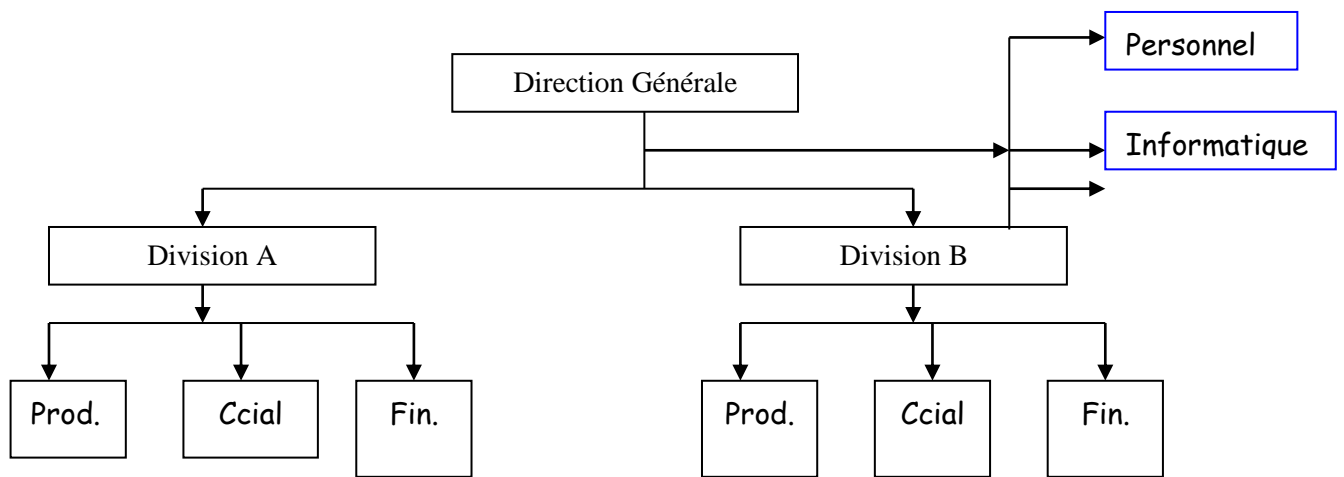
La création de l'état-major de spécialistes augmente les frais de fonctionnement de la structure; il peut y avoir également des conflits entre les opérationnels et les fonctionnels.

AVANTAGES	INCONVENIENTS
Des spécialistes et des chefs hiérarchiques.	Difficile de faire coopérer des opérationnels et des conseillers. (homme de terrain et homme de bureau)

d. La structure divisionnelle

Alfred Pritchard SLOAN (1875 – 1966) est le créateur de cette structure. (DG de Général Motors)

L'entreprise découpe son activité soit par **zones géographiques** autonomes soit par **activité de production**. Les divisions sont indépendantes les unes des autres ; la D.G. se charge de la coordination d'ensemble.



Pour adopter cette structure, il faut que l'activité de l'entreprise se prête au découpage par division. Comme chaque division est indépendante, l'ajout ou la suppression d'une division n'affecte pas le fonctionnement de l'ensemble.

AVANTAGES	INCONVENIENTS
<ul style="list-style-type: none"> • Structure décentralisée qui facilite la mesure des performances de chaque unité • Structure facilement adaptable (en cas de cession, ou création d'une activité) • Division à taille humaine 	<ul style="list-style-type: none"> • Dispersion des ressources • Coûteuse en raison de la multiplication des services • Concurrence possible entre les divisions, qui ne doit pas être nuisible.

2.2 Les structures complexes

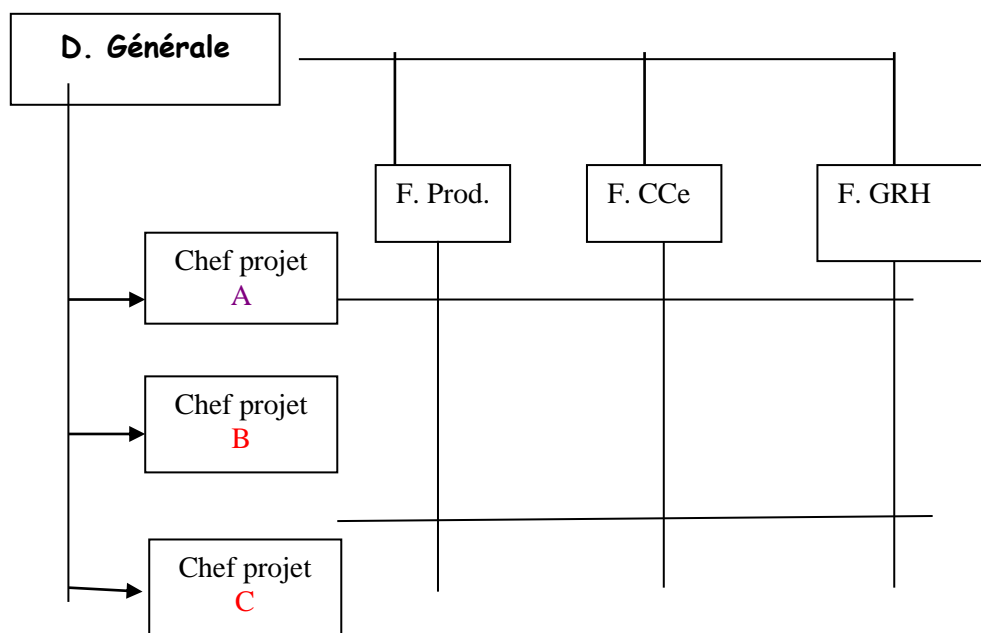
a. La structure matricielle

Début 70, Jay GALBRAITH décrit le principe de fonctionnement de la structure matricielle, qui est une **combinaison des structures fonctionnelles et divisionnelles**. Chaque salarié dépend à la fois d'un chef de projet (ou chef de produit) à et d'un responsable fonctionnel.

Comme il n'y a plus d'unité de commandement, les conflits et tensions doivent être évités par **l'importance des communications et la motivation du personnel**.

C'est une fonction très évolutive; particulièrement adaptée aux entreprises qui peuvent fonctionner par projet.

Pour le personnel, les difficultés de coordination ou les flous autour des responsabilités peuvent être gênantes.



AVANTAGES	INCONVENIENTS
<ul style="list-style-type: none"> • Chaque salarié profite des compétences de 2 responsables • Favorise le développement de nouveaux projets Communication transversale forte, info partagée 	<ul style="list-style-type: none"> • Dualité de commandement, qui exige beaucoup de concertation Risque d'une certaine lenteur dans la prise de décision

b. L'approche de MINTZBERG

En 1990, H. MINTZBERG propose une représentation des structures d'entreprises à partir de 5 éléments :

Composantes de la structure	Caractéristiques
Le sommet hiérarchique	Il est constitué par le ou les managers qui dirigent l'organisation et déterminent la stratégie.
La ligne hiérarchique	Elle est composée par les managers qui animent les équipes.
Le centre opérationnel	Il est composé par l'ensemble des salariés qui exécutent le travail de production et de commercialisation.
La technostructure	Elle est composée de spécialistes et d'experts qui réalisent des travaux d'analyse, de conseils, de planification et de contrôle des activités.
Les fonctions de support logistique	Ces fonctions fournissent les services internes.

3. L'évolution des structures

De nombreux auteurs ont analysé l'évolution des structures des entreprises pour essayer d'en identifier les raisons.

Les facteurs sont nombreux, internes ou externes à l'entreprise; on les appelle **les facteurs de contingence**.

Facteurs de contingence	Caractéristiques
L'environnement	Selon Lawrence et Lorsch , l'environnement influence la structure. Dans un environnement instable, l'entreprise doit se fractionner en différentes unités (différenciation). Pour maintenir la cohésion, l'entreprise doit mettre en place des mécanismes de coordination afin d'unir l'ensemble des entités (intégration).
La stratégie	Alfred Chandler a montré que la structure suit la stratégie. Une entreprise doit obligatoirement adapter sa structure à sa stratégie pour assurer sa pérennité.
L'âge et la taille	L'âge influence la structure car en vieillissant l'entreprise a tendance à formaliser ses pratiques. L'accroissement de la taille qui va de pair avec l'ancienneté conduit à la création de plusieurs niveaux hiérarchiques qui rigidifient la structure.
La culture	Chaque pays possède sa propre culture fondée sur des valeurs qui se révèlent notamment dans les rapports avec la hiérarchie. Pour réussir à l'étranger, une entreprise va devoir adapter sa structure à la culture des pays où elle s'implante.

Le système technique

Selon **Joan Woodward**, la technologie et le système de production qui en découle influencent la structure de l'entreprise. Ainsi une production de masse nécessite une structure hiérarchique avec un encadrement pour contrôler le travail et le rendement. Une production à l'unité va engendrer un système plus souple.

D'autres facteurs comme la tradition, l'exercice du pouvoir et le type de management des dirigeants vont avoir une influence sur le choix et l'évolution de la structure.

4. L'EMERGENCE DE NOUVELLES STRUCTURES D'ORGANISATION

Pour faire face à l'instabilité de l'environnement et rester concurrentielle, **les entreprises optent pour des structures souples, légères quitte à externaliser certains services.**

De nouveaux types de structure apparaissent.

4.1 La structure par projet

Une équipe de spécialistes se forme temporairement autour d'un chef de projet pour mener à bien une mission. L'équipe disparaît lorsque la mission est accomplie, que le projet a abouti.

On réunit pour la circonstance des personnes choisies en fonction de leurs qualités professionnelles, indépendamment de leur place dans l'organigramme.

C'est une structure très **flexible** et évolutive qui convient bien aux activités de recherche ou de conseil.

Renault a testé le travail par projet pour l'élaboration de la CLIO. L'équipe avait vécu de façon totalement indépendante du reste de l'entreprise. La TWINGO également.

4.2 Les structures horizontales

Le principe de base est le raccourcissement de la ligne hiérarchique et la multiplication des liaisons transversales. Les relations de coopération entre les individus l'emportent sur les relations verticales hiérarchiques.

ABB a réduit ses niveaux hiérarchiques de 9 à 4. L'avantage espéré est une prise de décision plus rapide grâce à un système de communication entre la base et le sommet court.

4.3 Le reengineering ou organisation selon le process

Le reengineering est une démarche plus qu'une structure. En français, on parle aussi de **reconfiguration**. **L'entreprise se structure en fonction de ses processus opérationnels et non plus en fonction des services existants.** La structure est entièrement repensée pour que l'entreprise fonctionne de manière satisfaisante pour le client.

Au niveau des postes, une opération de reengineering se traduit à terme par une polyvalence accrue des salariés et une délégation renforcée.

4.4 Les structures en réseau

Les firmes se recentrent toutes sur leur métier de base et confient les fonctions et services périphériques à des entreprises extérieures. La tendance semble être de construire **des relations durables** avec ces partenaires et de travailler en réseau avec elles.

Les réseaux peuvent être structurés de différentes manières :

- soit le client entre en contact avec un seul des partenaires, qui va concevoir la réponse en faisant appel aux expertises des membres du réseau. Ex. dans les BTP avec le travail du maître d'œuvre.
- Soit, le client entre en contact avec un seul membre du réseau qui diagnostique le besoin et oriente son client vers les experts du réseau. Analogie : le généraliste qui vous oriente vers les médecins spécialistes.
- Soit le client entre en contact avec n'importe lequel des membres du réseau qui proposera l'ensemble des prestations de ses partenaires.

Les échanges sont facilités par les nouvelles technologies de communication comme Internet, l'EDI, la téléphonie mobile, la visioconférence...

4.5 Vers une entreprise virtuelle

Une entreprise virtuelle rassemble tout au long d'une chaîne de valeur plusieurs organisations spécialisées qui sont coordonnées, non pas au moyen de liens formels ou du fait de la proximité physique des individus, **mais grâce au partage de ressources communes, à la collaboration et aux techniques de l'information.**

Le terme d'entreprise virtuelle ne fait pas référence à « la réalité virtuelle » mais à la « mémoire virtuelle » qui désigne en informatique le procédé qui permet à un ordinateur d'utiliser une partie de son disque dur pour accroître sa capacité de calcul.

L'entreprise virtuelle est centrée sur son métier et sous traite toutes les fonctions périphériques. Elle emploie un nombre minimum de salariés et utilise au maximum les technologies de communication moderne. Elle se veut souple, réactive et réduit au minimum les frais généraux.