

The image features two large, thick, black L-shaped brackets. One is positioned on the left side, with its vertical bar extending downwards and its horizontal bar extending to the right. The other is on the right side, with its vertical bar extending upwards and its horizontal bar extending to the left. These brackets frame the central text.

LES STRUCTURES DE L'ENTREPRISE

PLAN :

- I – LA NECESSITE DE STRUCTURER
- II – LES DIFFERENTES STRUCTURES
- III – LE CHOIX D'UNE STRUCTURE
- IV – L'EVOLUTION DES STRUCTURES

I – LA NECESSITE DE STRUCTURER

- Pour gérer une entreprise, il faut :
 - *l'organiser*
 - *diviser* les tâches,
 - *coordonner* le travail,
 - *répartir* les responsabilités et les pouvoirs,
 - *mettre en place* des procédures de travail entre les services, des circuits d'information et de coordination.

I – LA NECESSITE DE STRUCTURER

A/ POURQUOI STRUCTURER ?

- La structure d'une entreprise permet l'organisation de ses activités.
- Décomposer une entreprise en parties et sous-parties doit permettre de :
 - *mieux cerner les tâches,*
 - *faciliter le travail de chaque acteur et*
 - *préciser le type de relation entre chaque service.*
- C'est l'origine d'une certaine motivation.

I – LA NECESSITE DE STRUCTURER

B/ DEFINITIONS

- Structure = l'ensemble des dispositifs par lesquels une entreprise
 - *répartit,*
 - *coordonne,*
 - *contrôle ses activités.*

I – LA NECESSITE DE STRUCTURER

B/ DEFINITIONS

- La notion de structure a beaucoup évolué :
 - *FAYOL : Chaque salarié ne dépend que d'un seul chef hiérarchique :*
 - Principe d'unité du commandement

structure hiérarchique

I – LA NECESSITE DE STRUCTURER

B/ DEFINITIONS

➤ **TAYLOR** : *Tout salarié dépend de plusieurs chefs, chacun n'ayant autorité que dans son domaine propre*

- Principe de division fonctionnelle de l'autorité et la pluralité du commandement

structure fonctionnelle

I – LA NECESSITE DE STRUCTURER

B/ DEFINITIONS

■ L'Ecole des Relations Humaines :

- *Les structures tiennent compte des besoins et des motivations des acteurs et cherchent à mobiliser leur participation*

I – LA NECESSITE DE STRUCTURER

B/ DEFINITIONS

- Aujourd'hui : contexte de croissance et d'internationalisation,
- sont introduits dans les structures les principes de :
 - *décentralisation,*
 - *direction par objectifs (DPO),*
 - *délégation de pouvoir.*

II – LES DIFFERENTES STRUCTURES

- Toute structure présente plusieurs variables caractéristiques :
 - *Le choix d'une division du travail*
 - *Le mode d'exercice du pouvoir et de la décision*
 - *Les comportements sociaux des acteurs*

II – LES DIFFERENTES STRUCTURES

A/ LE CHOIX D'UNE DIVISION DU TRAVAIL

■ Répartition des activités :

- *Fonctionnelle (TAYLOR) : division de l'autorité par fonctions, pluralité de commandement*
- *Divisionnelle : grandes divisions par marché, par produit ou zone géographique*

II – LES DIFFERENTES STRUCTURES

B/ MODE D'EXERCICE DU POUVOIR

1. STRUCTURE HIERARCHIQUE :

- Une personne n'est en relation qu'avec son supérieur hiérarchique.
 - *FAYOL a été le premier à proposer cette structure.*

II – LES DIFFERENTES STRUCTURES

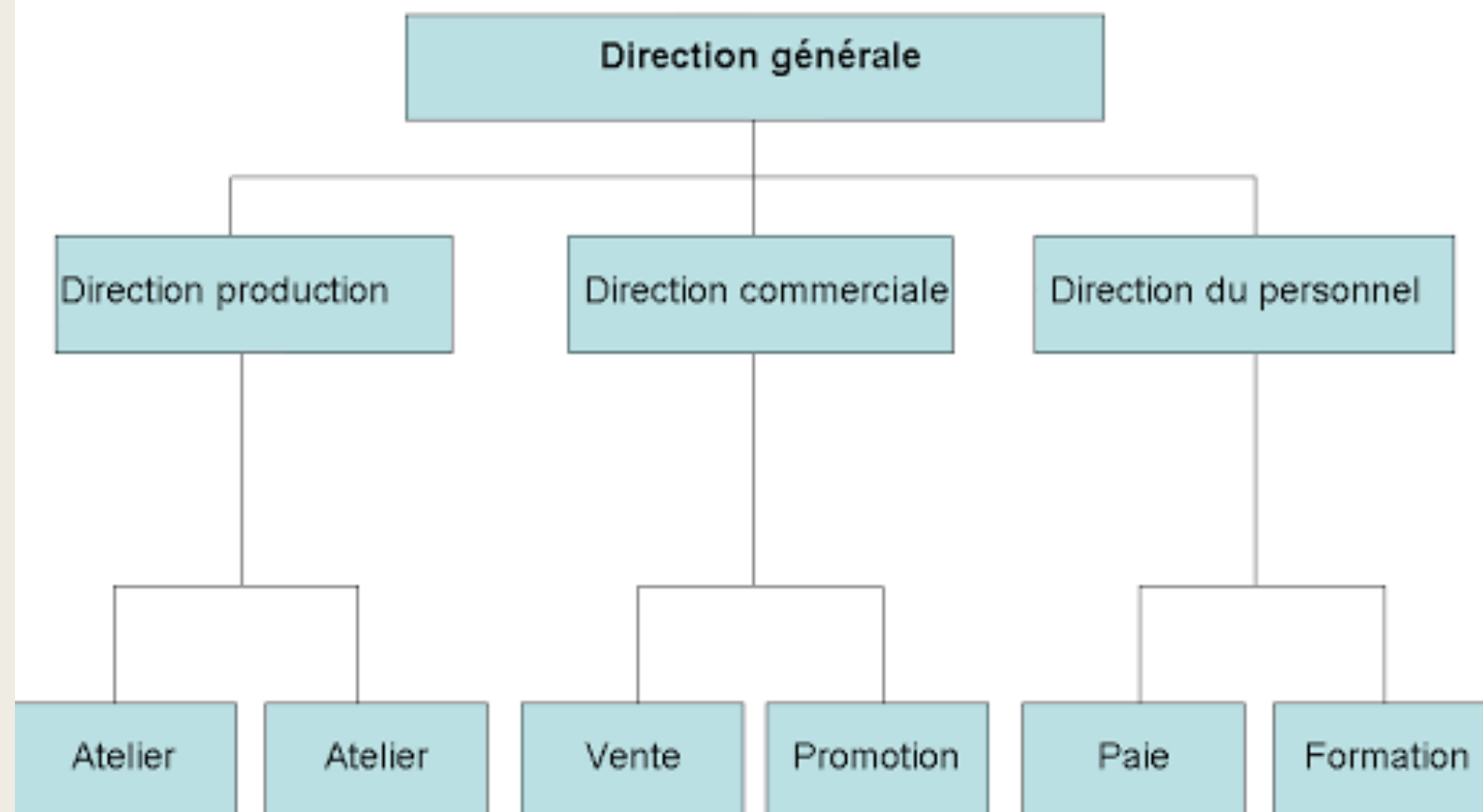
B/ MODE D'EXERCICE DU POUVOIR

1. STRUCTURE HIERARCHIQUE

■ Classification en 6 fonctions :

- *technique,*
- *comptable,*
- *commerciale,*
- *financière,*
- *sécurité,*
- *administrative*

Structure hiérarchique



II – LES DIFFERENTES STRUCTURES

B/ MODE D'EXERCICE DU POUVOIR

1. STRUCTURE HIERARCHIQUE

- **Avantage :**

- *simplicité du commandement*

- **Inconvénients :**

- *cloisonnement,*

- *mauvaise circulation de l'information,*

- *lourdeur*

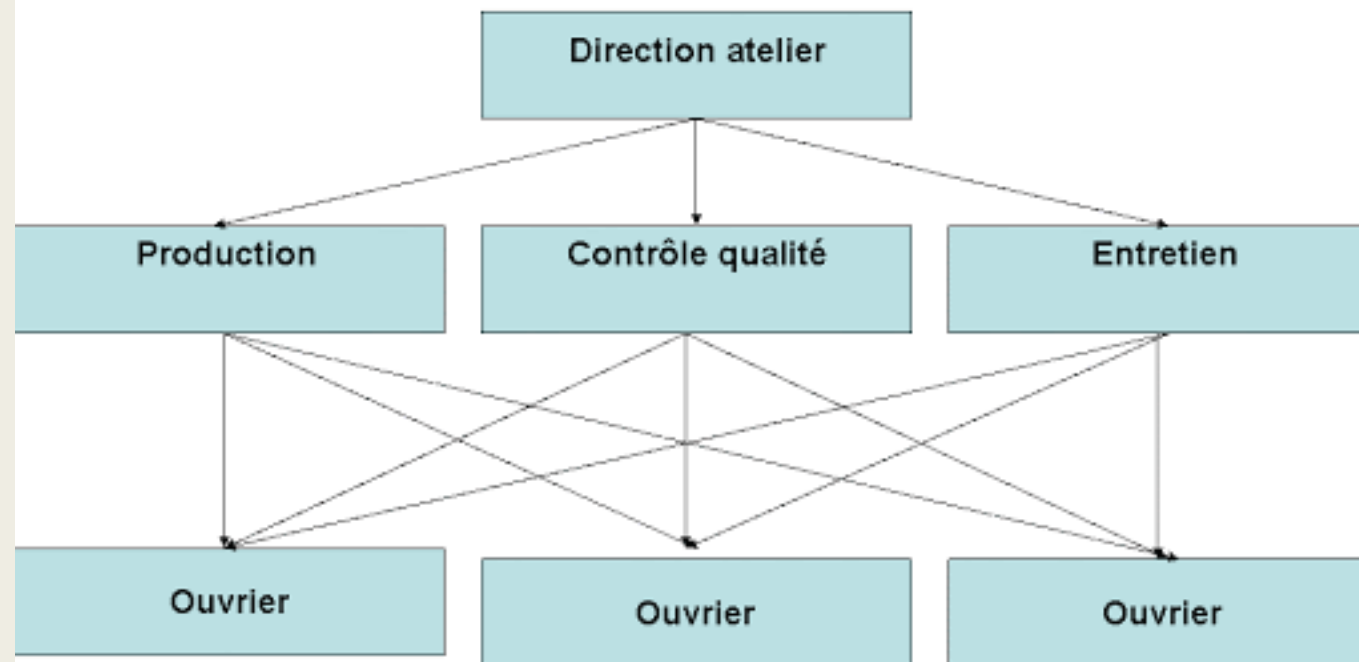
II – LES DIFFERENTES STRUCTURES

B/ MODE D'EXERCICE DU POUVOIR

2. STRUCTURE FONCTIONNELLE

- Les subordonnés dépendent de plusieurs chefs spécialisés

Structure fonctionnelle



II – LES DIFFERENTES STRUCTURES

B/ MODE D'EXERCICE DU POUVOIR

2. STRUCTURE FONCTIONNELLE

- **Avantage :**

- *spécialisation du personnel qui est très efficace*

- **Inconvénient :**

- *peut engendrer des conflits car multiplicité du commandement*

II – LES DIFFERENTES STRUCTURES

B/ MODE D'EXERCICE DU POUVOIR

2. STRUCTURE FONCTIONNELLE

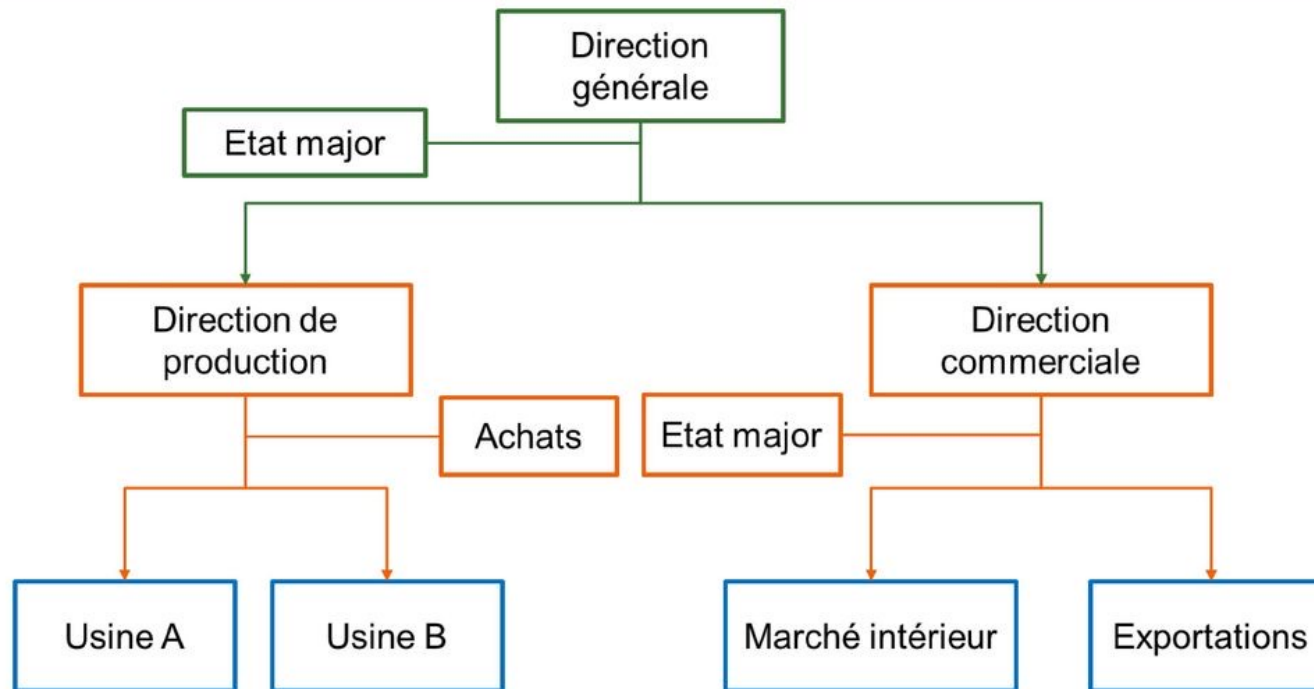
■ STRUCTURE HIERARCHICO-FONCTIONNELLE :

- *Des conseillers spécialisés dans des domaines précis attachés aux chefs hiérarchiques.*
- *La hiérarchie décide.*

■ Les responsables fonctionnels aident à la décision.

- *On dit aussi « **staff and line** »*
 - (staff = conseil ; line = pouvoir de décision)

La structure mixte (staff and line)



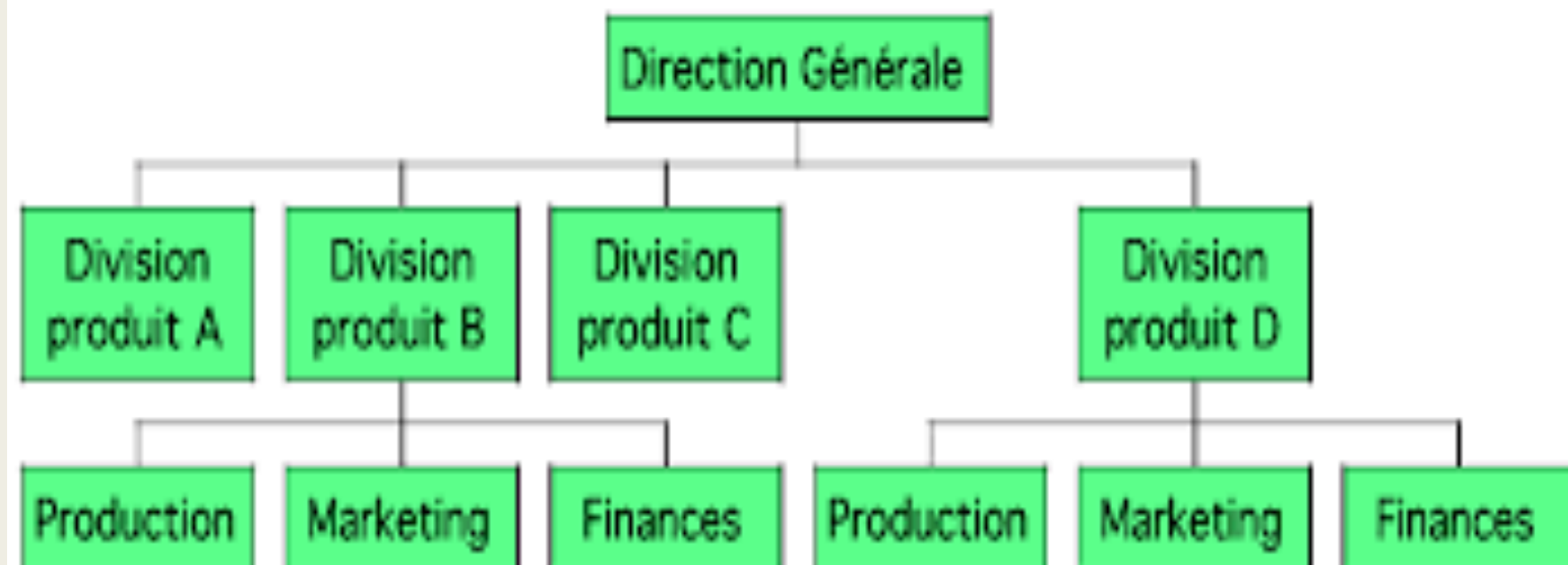
II – LES DIFFERENTES STRUCTURES

B/ MODE D'EXERCICE DU POUVOIR

3. STRUCTURE DIVISIONNELLE

- Décentralisation

- *du pouvoir,*
- *des décisions*



II – LES DIFFERENTES STRUCTURES

B/ MODE D'EXERCICE DU POUVOIR

3. STRUCTURE DIVISIONNELLE

■ Avantages :

- *autonomie des divisions,*
- *culture commune du produit,*
- *taille humaine des divisions (meilleures relations)*

II – LES DIFFERENTES STRUCTURES

B/ MODE D'EXERCICE DU POUVOIR

3. STRUCTURE DIVISIONNELLE

■ Inconvénients :

- *risque de dés-économies d'échelle (par multiplication des services fonctionnels (comptabilité...))*
- *Intérêt du groupe moins important par rapport aux intérêts de la division (qui devient autonome)*

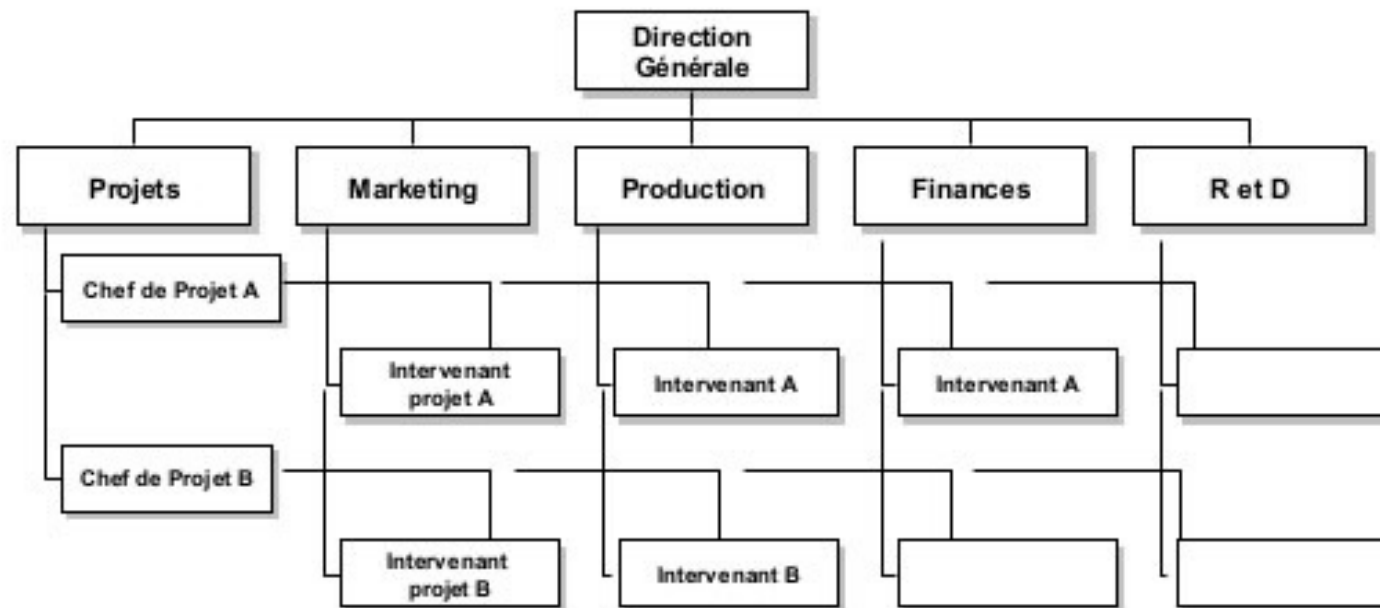
II – LES DIFFERENTES STRUCTURES

B/ MODE D'EXERCICE DU POUVOIR

4. STRUCTURE MATRICIELLE

- Combine le découpage par fonction et par division :
 - *chaque individu a 2 supérieurs, un chef de projet évoluant en fonction des besoins et un supérieur permanent*

Organisation matricielle



II – LES DIFFERENTES STRUCTURES

B/ MODE D'EXERCICE DU POUVOIR

4. STRUCTURE MATRICIELLE

■ Avantages :

- *bien adaptée à une gestion par produit ou par marché,*
- *permet de profiter des compétences de deux responsables*

II – LES DIFFERENTES STRUCTURES

B/ MODE D'EXERCICE DU POUVOIR

4. STRUCTURE MATRICIELLE

■ Inconvénients :

- *coordination (dualité du commandement),*
- *lourdeur dans la prise de décision*

II – LES DIFFERENTES STRUCTURES

C/ LES COMPORTEMENTS SOCIAUX DES ACTEURS

- Structures tayloriennes :

- *l'acteur n'est considéré que comme un exécutant*

- Formes d'organisation plus récentes :

- *stimuler la participation,*
- *l'implication,*
- *les idées des participants*

III – LE CHOIX D'UNE STRUCTURE

- Chaque entreprise est amenée à se poser souvent la question :
 - *quelle structure choisir ?*
- Elle doit prendre en compte différents critères.
- Pour choisir, elle doit tenir compte de :
 - *sa spécificité,*
 - *son histoire,*
 - *sa culture,*
 - *sa taille.*

III – LE CHOIX D'UNE STRUCTURE

A/ CENTRALISATION OU DECENTRALISATION

- Si la structure décentralise les décisions.
- Avantages :
 - *chacun dispose d'une plus grande liberté*
 - *mais ne doit pas oublier la réalisation des objectifs à atteindre*
 - *Meilleure :*
 - implication du personnel,
 - connaissance des problèmes,
 - réactivité de l'entreprise

III – LE CHOIX D’UNE STRUCTURE

A/ CENTRALISATION OU DECENTRALISATION

■ Inconvénients :

- *manque de coordination dans l’action :*
 - chaque unité décentralisée privilégiant les activités qui lui semblent importantes en délaissant parfois les directives stratégiques
 - Les unités décentralisées peuvent n’appliquer du siège que les directives qui lui conviennent
 - A l’extrême, l’entreprise risque de se désintégrer par manque de cohérence de l’action d’unités trop autonomes

III – LE CHOIX D’UNE STRUCTURE

B/ STRUCTURE PYRAMIDALE ET STRUCTURE HORIZONTALE

- **Les structures classiques** ressemblent à une pyramide par le grand nombre de niveaux hiérarchiques.
- Inspirées du modèle militaire :
 - *découpage des tâches très poussé (parcellisation des tâches),*
 - *responsabilités précises,*
 - *circuits d’information essentiellement par la voie hiérarchique.*

III – LE CHOIX D'UNE STRUCTURE

B/ STRUCTURE PYRAMIDALE ET STRUCTURE HORIZONTALE

- Les structures plates ou horizontales développent :
 - *l'esprit d'équipe,*
 - *la responsabilisation,*
 - *relations moins hiérarchisées,*
 - *raccourcissement du processus de décision,*
 - *la motivation,*
 - *la diffusion des informations à tous les niveaux,*
 - *passage d'une logique de poste à une logique de compétence.*

III – LE CHOIX D’UNE STRUCTURE

C/ STRUCTURES FORMELLES ET INFORMELLES

- La structure formelle de l’entreprise est représentée par un **organigramme**.
 - *Qui ne rend pas complètement compte de la réalité du pouvoir dans l’entreprise.*
 - *Aucune organisation ne peut fonctionner uniquement en s’appuyant sur les relations formelles représentées dans celui-ci.*

III – LE CHOIX D'UNE STRUCTURE

C/ STRUCTURES FORMELLES ET INFORMELLES

■ Les relations informelles :

- *souvent spontanées,*
- *pallient les insuffisances de la structure formelle,*
- *mais peuvent être à l'origine de dysfonctionnements majeurs*

IV – L'EVOLUTION DES STRUCTURES

- En fonction de quels critères se fait cette évolution de la structure ?
- Evolution :
 - *dans le temps,*
 - *selon la taille,*
 - *en fonction de l'environnement (commandes clients...),*
 - *en fonction de la stratégie retenue par la direction*

IV – L'EVOLUTION DES STRUCTURES

A/ LES THEORIES CLASSIQUES

- Les auteurs classiques de la théorie des organisations (TAYLOR, FAYOL) ont recherché des solutions opérationnelles définitives :
 - *une structure standard et permanente quelles que soient les spécificités des entreprises.*
- Critiques :
 - *Vision peu réaliste*
 - *L'entreprise doit réorganiser en permanence sa structure pour répondre à ses évolutions internes et à celles de son environnement*

IV – L'EVOLUTION DES STRUCTURES

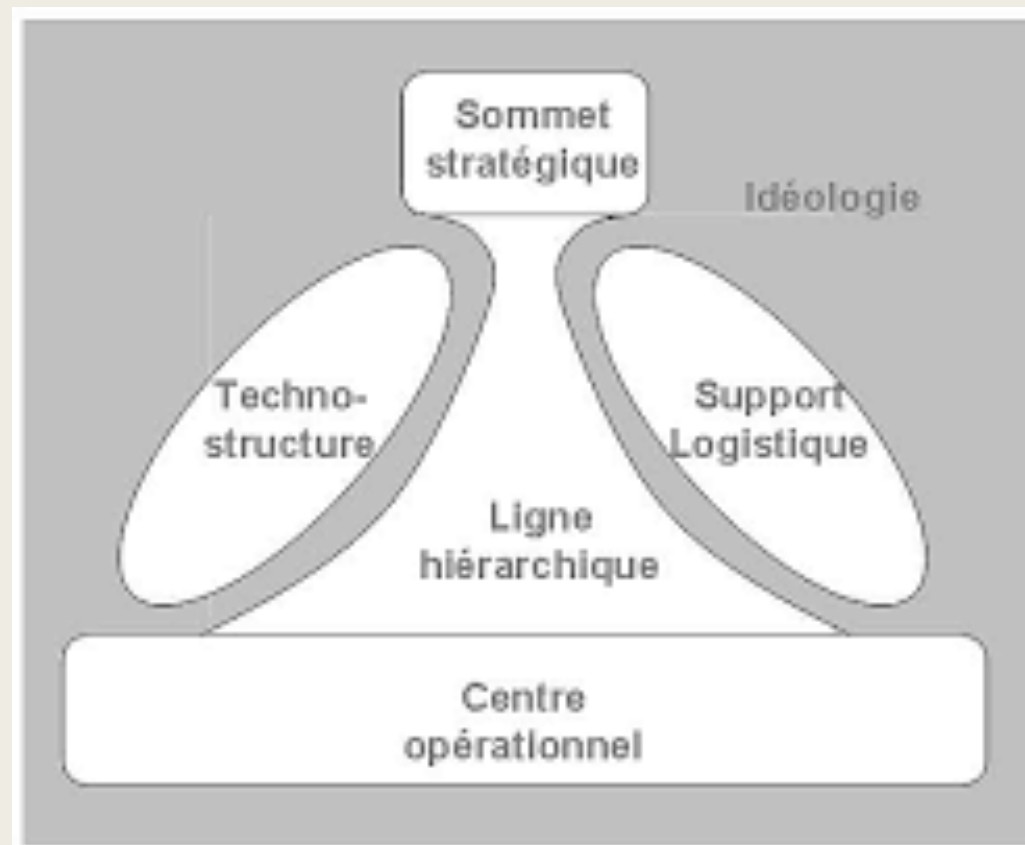
B/ LES THEORIES DE LA CONTINGENCE

- Il est apparu qu'une conception « absolue » de la structure n'était pas possible.
 - *L'entreprise est soumise à différents facteurs qui :*
 - influencent sa structure
 - permettent de retenir un éventail de structures possibles afin de choisir une forme d'organisation.
- Motivation et comportement des acteurs
- **Facteurs de contingence** (taille, âge, technologie, environnement, stratégie)

IV – L'EVOLUTION DES STRUCTURES

B/ LES THEORIES DE LA CONTINGENCE

- MINTZBERG en fait une synthèse en 5 facteurs d'évolution des structures :



IV – L'EVOLUTION DES STRUCTURES

B/ LES THEORIES DE LA CONTINGENCE

■ Le centre opérationnel :

- *composé des membres de l'organisation dont le travail est directement lié à la production des biens et services.*

■ Les opérateurs :

- *se procurent ce qui est nécessaire à la production,*
- *assurent la fabrication*
- *assurent la distribution des produits et services*
- *assurent les fonctions de support direct (maintenance, tenue des stocks..)*

- C'est là que la standardisation est la plus poussée

IV – L'EVOLUTION DES STRUCTURES

B/ LES THEORIES DE LA CONTINGENCE

■ Le sommet stratégique :

- *Doit faire que l'organisation :*
 - *remplisse sa mission de façon efficace,*
 - *et qu'elle serve les besoins de ceux qui contrôlent l'organisation ou qui ont sur elle du pouvoir (propriétaires, administrations, syndicats, groupes de pression).*
- *Doit gérer les relations de l'organisation avec l'environnement ;*
 - *ces relations s'insèrent dans la stratégie, force médiatrice entre l'organisation et son environnement.*
- *Le mécanisme de coordination le plus répandu entre cadres dirigeants est l'ajustement mutuel*

IV – L'EVOLUTION DES STRUCTURES

B/ LES THEORIES DE LA CONTINGENCE

■ La ligne hiérarchique :

- *relie le sommet stratégique et le centre opérationnel.*
- *regroupe les cadres de niveau intermédiaire, qui ont tous les rôles du cadre dirigeant, mais dans le contexte de la gestion de leur propre unité.*
- *Les tâches accomplies par ces cadres sont liées à la supervision directe*

IV – L'EVOLUTION DES STRUCTURES

B/ LES THEORIES DE LA CONTINGENCE

■ La technostructure :

- *les analystes qui servent l'organisation en agissant sur le travail des autres, pour rendre celui-ci plus efficace.*
- *Les analystes du travail (spécialistes des méthodes) standardisent les procédés de travail,*
- *les analystes de planification et de contrôle standardisent les résultats*
- *les analystes du personnel standardisent les qualifications.*
- *Les analystes sont les moteurs de la standardisation de l'organisation.*
- *Leur travail est coordonné essentiellement par l'ajustement mutuel.*

IV – L'EVOLUTION DES STRUCTURES

B/ LES THEORIES DE LA CONTINGENCE

■ Les fonctions de support logistique

- *Des unités ayant une fonction particulière à remplir.*
- *Fonctions qui découlent de la volonté des entreprises de maîtriser un maximum d'activités même marginales (réduction de l'incertitude et contrôle par l'entreprise de ses propres affaires).*
- *La standardisation des compétences y est le mécanisme le plus répandu .*

IV – L'EVOLUTION DES STRUCTURES

B/ LES THEORIES DE LA CONTINGENCE

- A mesure que l'organisation croît, à l'ajustement mutuel et à la division technique du travail entre opérateurs (centre opérationnel :
 - *ceux qui effectuent le travail de base) s'ajoute une division administrative du travail (ceux qui font le travail et ceux qui le supervisent : le sommet stratégique : les managers).*

IV – L'EVOLUTION DES STRUCTURES

B/ LES THEORIES DE LA CONTINGENCE

- Quand l'organisation continue de se construire, elle utilise, de plus en plus, la standardisation pour coordonner le travail de ses opérateurs (émergence d'un groupe de spécialistes en standardisation :
 - *les analystes qui standardisent procédés, produits et qualifications (technostructure).*

IV – L'EVOLUTION DES STRUCTURES

B/ LES THEORIES DE LA CONTINGENCE

- On a ainsi une seconde division administrative du travail dans l'organisation :
 - *d'un côté ceux qui font et supervisent le travail, et de l'autre ceux qui le standardisent. Le contrôle du travail passe ainsi progressivement des opérateurs aux managers, puis aux analystes.*
 - *Les fonctions logistiques interviennent indirectement et de façon extérieure dans le flux du travail.*

IV – L'EVOLUTION DES STRUCTURES

B/ LES THEORIES DE LA CONTINGENCE

■ Conclusion :

- *Il n'y a pas une structure meilleure que d'autres, optimale,*
- *Mais des structures satisfaisantes, à un moment donné dans un contexte donné et pour une entreprise donnée.*

IV – L'EVOLUTION DES STRUCTURES

C/ LES NOUVELLES STRUCTURES

1/ STRUCTURE PAR PROJET

- On essaie de répondre aux objectifs
 - de *flexibilité*
 - et de *réactivité* nécessaires dans le contexte actuel.

IV – L'EVOLUTION DES STRUCTURES

C/ LES NOUVELLES STRUCTURES

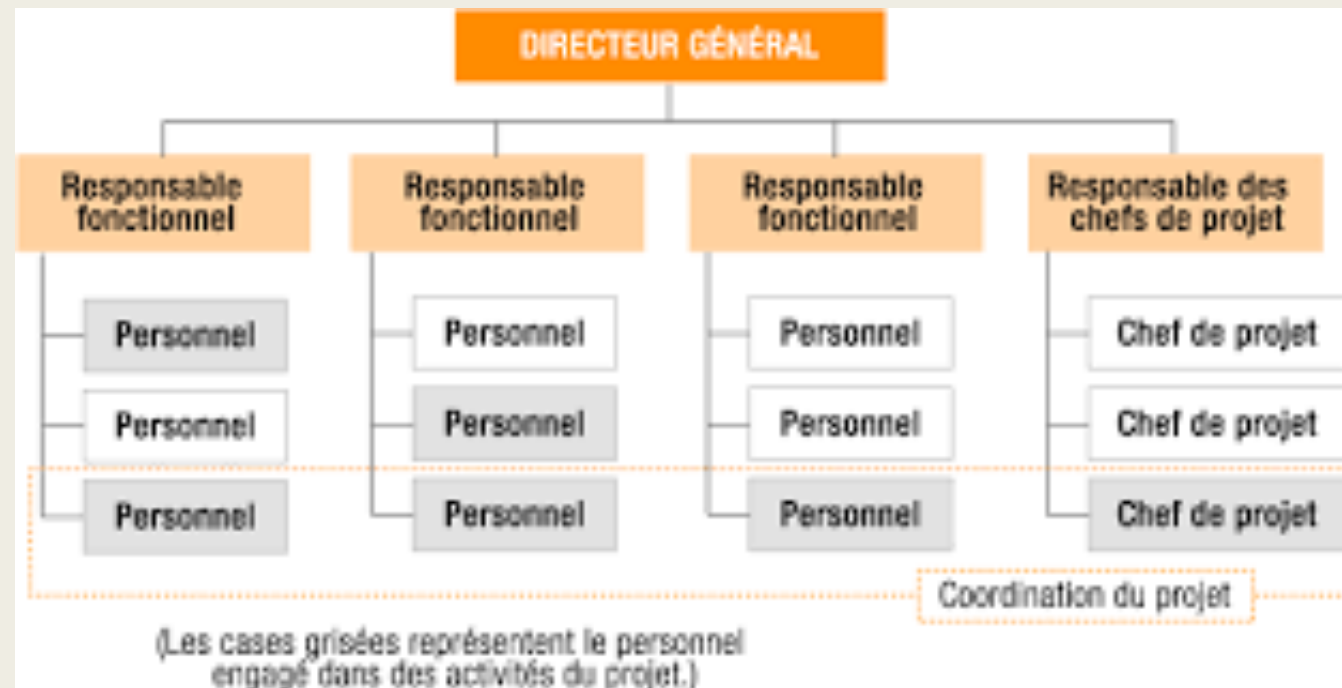
1/ STRUCTURE PAR PROJET

- Regrouper en équipes des personnes en fonction de leurs compétences pour :
 - *un programme donné,*
 - *une durée déterminée,*
 - *quelle que soit leur position hiérarchique et leur rattachement à une fonction.*
- Un **chef de projet**, autonome, est responsable de l'équipe qui disparaît avec la réalisation du projet.
- L'objectif est de **décloisonner** pour réaliser un objectif commun

IV – L'EVOLUTION DES STRUCTURES

C/ LES NOUVELLES STRUCTURES

1/ STRUCTURE PAR PROJET



IV – L'EVOLUTION DES STRUCTURES

C/ LES NOUVELLES STRUCTURES

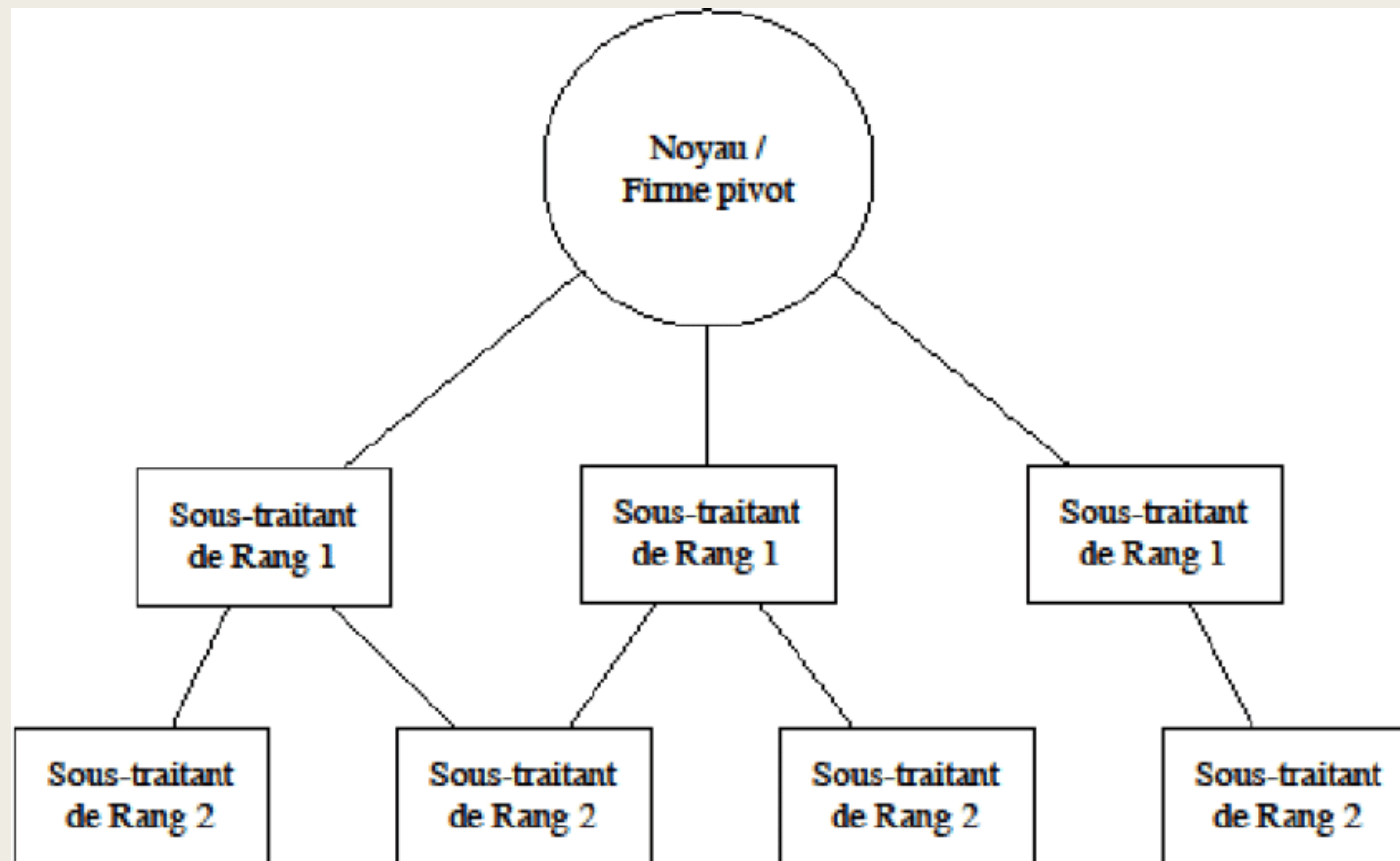
2/ L'ENTREPRISE EN RESEAU

- Les multiples partenariats, alliances, coopérations ou franchises développés par les firmes conduisent à envisager l'entreprise comme une « **entreprise-réseau** » = **réseau d'entreprises partenaires**

IV – L'EVOLUTION DES STRUCTURES

C/ LES NOUVELLES STRUCTURES

2/ L'ENTREPRISE EN RESEAU



IV – L'EVOLUTION DES STRUCTURES

C/ LES NOUVELLES STRUCTURES

2/ L'ENTREPRISE EN RESEAU

- **Stratégie de « maillage »** qui permet à l'entreprise de rester centrée sur son métier, et de confier une partie de son activité à des partenaires extérieurs avec lesquels elle constitue peu à peu un réseau.
- Processus favorisé par les progrès de circulation de l'information (réseaux informatiques, EDI, internet).

IV – L'EVOLUTION DES STRUCTURES

C/ LES NOUVELLES STRUCTURES

2/ L'ENTREPRISE EN RESEAU

- Ces réseaux d'entreprises existent
 - *sans liens capitalistiques (fusion, prise de participation...) nécessaires*
 - *mais aussi grâce à l'EDI, aux autoroutes de l'information... qui permettent de modifier totalement les relations fabricant/fournisseur/client.*
- Les **structures deviennent plus adaptables** (notion d'entreprise virtuelle, exemple du e-commerce...).

IV – L'EVOLUTION DES STRUCTURES

C/ LES NOUVELLES STRUCTURES

REMARQUE : le « reengineering »

- Analyse menée au sein d'une organisation afin de **repenser sa structure et son fonctionnement** en fonction des processus nécessaires à son activité.
- Ce n'est pas un nouveau modèle de structure ou une amélioration ponctuelle mais une **refonte complète de l'organisation** pour améliorer la qualité, le service et réduire les coûts.