

Les structures de l'entreprise

Intro

Toute organisation **nécessite une structure**. La structure de l'entreprise représente pour cette dernière, ce que représente le **squelette** pour le corps.

1. LA STRUCTURE DE L'ENTREPRISE : NATURE ET CHOIX

1.1. La nature de la structure d'entreprise

La structure est l'armature de l'organisation qu'est l'entreprise. Elle décrit la façon dont les **tâches** sont **réparties**, la manière dont le **pouvoir** est exercé, et les **relations** entre les divers éléments du système (coordination).

Une structure est représentée par **organigramme**. Celui-ci est **un schéma** qui fait apparaître :

-le processus réel de l'exercice du pouvoir, la répartition des tâches, les liens formels entre les différents services.

1.2. Les déterminants du choix de la structure

Il n'existe pas de structure idéale pour l'entreprise. Le problème revient alors à déterminer les facteurs qui poussent les entreprises à choisir telle ou telle structure.

2. Les facteurs déterminants la structure de l'entreprise :

La taille : Généralement, l'évolution de l'organisation passe par une structure personnalisée pour évoluer vers une structure fonctionnelle, centralisée. Ensuite, avec la diversification des produits, on adopte une structure divisionnelle et pour retrouver une certaine flexibilité, on peut adopter une structure matricielle.

La technologie : il y a une relation entre la **nature de la production** de l'entreprise et sa **structure**. De la production à l'unité à la production de masse, à la production à la chaîne doit correspondre des structures différentes. En effet, à chaque niveau de complexité technique correspond une structure distincte.

L'environnement : L'environnement (facilité ou difficulté des prévisions, nombre de concurrents, technologie fixe ou changeante, marché stable ou turbulent, administration efficace ou non, etc.) influence fortement le type d'organisation adopté par l'entreprise.

Exemple : administration contre entreprise TIC...

La structure de l'entreprise

La structure et sa représentation

Si la représentation traditionnelle de la structure est souvent l'organigramme, cet outil ne donne qu'une image imparfaite de la réalité. La structure apparaît comme le reflet à la fois de l'organisation technique et humaine de l'entreprise, et des processus de décision employés par les dirigeants.

1) La notion de structure

La structure se définit comme une **combinaison d'éléments et de mécanismes** qui visent à répartir, coordonner et contrôler les activités de l'entreprise afin d'atteindre avec efficacité et efficience les objectifs stratégiques.

L'action sur la structure est de la compétence du manager. Elle permet de développer ou de modifier la structure. C'est le travail de la structure organisationnelle.

2) L'organigramme

L'organigramme est une **représentation schématique de la structure, de ses membres et de leurs fonctions**. Il met en évidence les liens hiérarchiques et fonctionnels qui les relient.

Un lien fonctionnel indique un rapport lié à l'exécution de certaines tâches qui met deux membres de l'entreprise en relation.

Elle privilégie les relations hiérarchiques et ne reflète pas **l'image des rapports informels** qui lient les salariés. Ensuite, l'organigramme donne une représentation **figée** qui n'est exacte qu'au moment de son élaboration. Enfin, l'organigramme peut générer des conflits entre les personnes en montrant une image qui n'est pas celle perçue ou vécue par les salariés.

3) Caractéristiques d'une structure

On peut mettre en évidence 3 éléments pour caractériser une structure:

La division du travail. - Les degrés de centralisation. - Les mécanismes de coordination.

1) La division du travail

A partir du moment où, dans une entreprise, les tâches se répètent et nécessitent plusieurs personnes, la division du travail devient nécessaire.

Les premières références à la division du travail chez Adam Smith avec l'exemple de la fabrique d'épingles. L'organisation scientifique du travail résulte de cette logique en séparant le travail de conception et d'exécution et en parcellisant les tâches.

On distingue :

- **La division verticale** qui détermine le nombre de **lignes hiérarchiques**. C'est **la hauteur de l'organigramme**. Plus le nombre de niveau hiérarchique est élevé, plus l'organigramme est pointu. Inversement, un nombre réduit de niveaux hiérarchiques, aplatit l'organigramme.
- **La division horizontale** qui détermine le nombre de fonctions ou de services. C'est **la largeur** de l'organigramme. La spécialisation peut se faire selon différents critères :
 - Par fonction (approvisionnement, fabrication, marketing, ...)
 - Par produit
 - Par zone géographique
 - Par projet.

2) Les degrés de centralisation

La décentralisation est un processus par lequel le pouvoir, détenu par le sommet hiérarchique, est réparti en différentes unités. Chaque unité fonctionne alors comme un centre de profit autonome.

Dans sa forme la plus classique, la décentralisation est verticale, c'est-à-dire que le pouvoir descend le long de la ligne hiérarchique.

a) Les conditions de succès de la décentralisation

- culture nationale favorable à cette organisation.
la décentralisation doit être voulue. Elle doit être expliquée et préparée avec l'ensemble des salariés.
- Elle nécessite donc un haut niveau de qualification, en particulier des cadres qui vont piloter la décentralisation.
- la mise en place de procédures de contrôle qui soient vérifiées et respectées.

b) Les avantages de la décentralisation

- prendre des décisions plus pertinentes car elles sont prises par des personnes disposant d'informations précises.
- Aux entreprises d'être plus réactive car le circuit de prise de décision est raccourci.
- Aux salariés d'être plus motivés, car ils se trouvent plus impliqués dans les décisions.

3) La coordination des activités

La spécialisation du travail rend nécessaire la coordination des acteurs de l'entreprise. La coordination des activités doit permettre aux différentes composantes de l'entreprise d'agir en cohérence.

Mintzberg décrit les 5 principaux mécanismes de coordination:

- **L'ajustement mutuel** est la forme la plus simple et la plus rapide de coordination. Elle permet à des salariés de se consulter directement sans passer par un supérieur hiérarchique.
- **La supervision directe** intervient dans une structure hiérarchisée. Un supérieur va donner des ordres à son ou des subordonnés, et contrôler la réalisation des tâches. Dans cette de coordination, l'information est essentiellement descendante.
- **la standardisation des tâches** : de postes ou de fonctions, de manuels de procédures...
- **La standardisation des résultats**: les instructions que **le résultat final** auquel il faut parvenir ou le **niveau de performance** qui a été **fixé a priori**.
- **la standardisation des compétences** : la coordination résulte du fait que chaque opérateur possède des compétences répertoriées et connaît les compétences attendues des autres intervenants.

L'exemple classique de coordination par standardisation des compétences est celui du bloc opératoire où les différents intervenants (chirurgien, anesthésiste, infirmière), ont acquis les compétences respectives nécessaires à l'intervention et en savent suffisamment pour interagir sans avoir besoin de longues délibérations...

Exemple 2 : réparation.

III- LES STRUCTURES TYPES

Si chaque entreprise a sa propre façon d'organiser ses activités, on peut mettre en évidence des structures récurrentes.

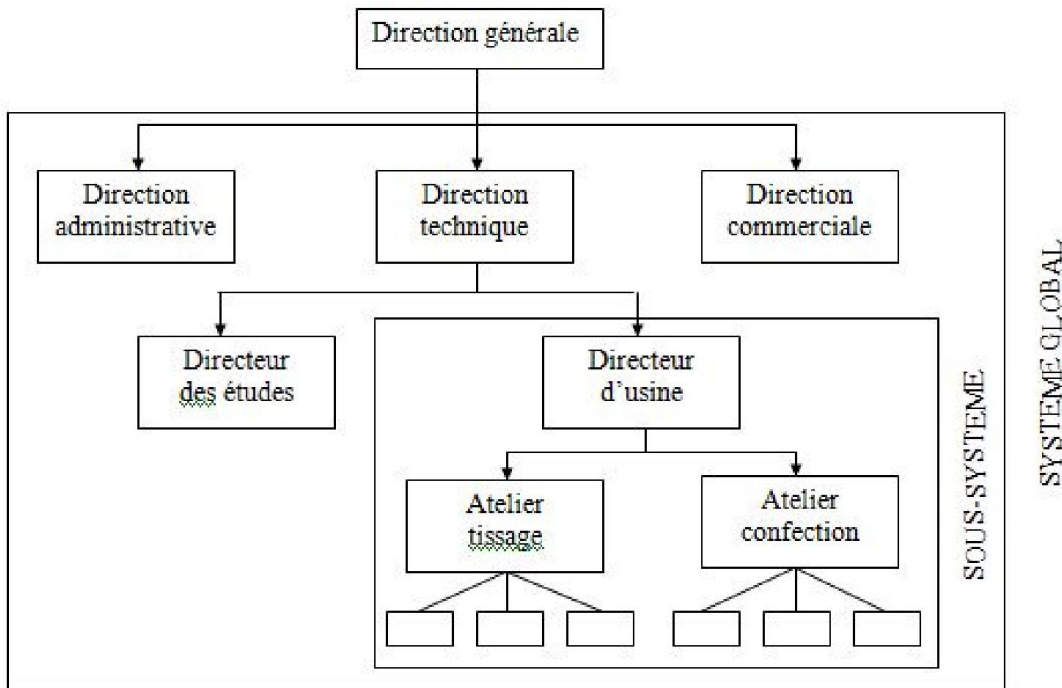
1) La structure simple

Dans cette structure simple ou entrepreneuriale, les relations sont très personnalisées. Elle correspond à des entreprises de petite taille dans lesquelles, le dirigeant va s'entourer d'une équipe de salariés motivés et réactifs. Dans cette structure, le salarié n'a qu'un seul supérieur.

Cette structure s'avère vite insuffisante quand la taille de l'entreprise grandit car le dirigeant ne peut centraliser tous les pouvoirs.

CHEF - Compatibilité – service marketing- serv logistique – salarié 1 – salarié2-

2) La structure hiérarchique



Avantages	Inconvénients
* Structure simple, facile à mettre en place. * Structure qui permet une communication entre les différents sous-systèmes. * Structure où l'autorité et la compétence sont bien définies : - tous les éléments du système ont un pouvoir propre ou délégué ; - chaque élément du système est conscient du résultat qu'on attend de lui.	Le responsable est submergé de tâches, ce qui risque de perturber la marche normale du système. * Risque de déformation de l'ordre donné (surtout quand il est oral), vu le nombre de niveaux parcourus par ce dernier. * Difficulté de trouver des responsables compétents dans tous les domaines.

3) La structure fonctionnelle

Cette structure permet une spécialisation de l'entreprise par fonction et correspond à des entreprises développant une seule activité. Cependant, chaque responsable de fonction a la tentation de vouloir défendre excessivement ses attributions au détriment de l'intérêt global de l'entreprise. Il peut en résulter des tensions entre les responsables fonctionnels.

Direction générale-
marketing – logistique – GRH

4) La structure divisionnelle

Quand l'entreprise développe plusieurs activités (**stratégie de diversification**) ou s'étend **géographiquement** (**stratégie d'internationalisation**), elle a tout intérêt à mettre en place une structure divisionnelle. Cette structure répond également aux limites de la structure fonctionnelle.

Les critères de définition des divisions sont donc l'activité (exemple : division énergie, division santé, division transport chez Siemens) ou la répartition géographique (division Europe, division Asie...).

Le dirigeant peut également constituer autour de lui, une équipe de responsables fonctionnels ayant en charge **la coordination et le contrôle** des activités des divisions.

Cette structure présente cependant **l'inconvénient de multiplier les fonctions et de créer des doublons** dans les postes. La masse **salariale engendrée par cette structure est importante**. Par ailleurs, chaque division fonctionnant de façon **autonome**, **des risques d'éclatements** peuvent être à craindre.

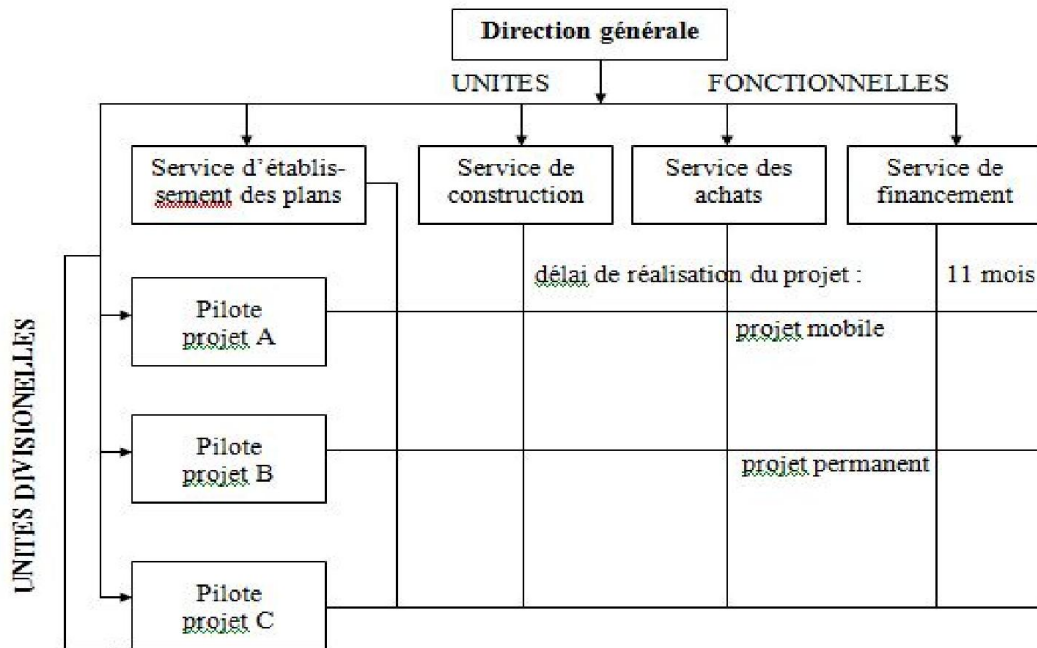
	Siege	
Division A	Division B	Division C
Fonctions marketing – logistique- GRH	marketing – logistique - GRH	marketing – logistique - GRH

5) La structure matricielle

Cette structure permet de découper l'activité selon deux, voire trois critères (fonctions géographique, activités). Elle convient particulièrement aux entreprises **multiactivités**.

Elle donne à **l'entreprise une souplesse de fonctionnement**. En effet, si l'entreprise désire s'implanter sur un nouveau marché, elle va pouvoir faire évoluer sa structure sans remettre en **cause l'architecture d'ensemble**.

En revanche, la structure matricielle fait dépendre un salarié d'au **moins deux supérieurs**. Elle crée des risques de **doubles consignes**, qui peuvent parfois être **contradictoires**.



6) Evolution de la structure

Quand l'entreprise se crée, le dirigeant conduit seul **une équipe réduite de salariés**. La structure se résume à un **sommet stratégique (le dirigeant)** et un centre opérationnel en liaison directe. Avec **la croissance** de l'activité, une **ligne hiérarchique** apparaît.

Par la suite, le dirigeant a besoin de se faire assister **de spécialistes** qui vont l'aider à mettre en œuvre l'activité et à **contrôler sa réalisation** : c'est le rôle de la technostucture.

Enfin, les membres de l'entreprise **ont besoin de services qui vont fluidifier son fonctionnement**. C'est la **fonction du support logique**.