

**H.E.C. / RABAT**  
**Première Année**  
**(Groupes A, B, C, D, E)**

## **Cours**

### **ORGANISATION DE L'ENTREPRISE** **(Synthèse)**

#### **3 – Deuxième partie : Organisation structurelle de l'entreprise**

- Définition de la structure et mécanismes de coordination;
- Caractéristiques des structures d'entreprises ;
- Différents types de structures d'entreprises.

**PROFESSEUR : ABDALLAH ALAOUI AMINI**  
**A. U. : 2008-2009**

## **DEUXIÈME PARTIE :**

### **ORGANISATION STRUCTURELLE DE L'ENTREPRISE**

#### **■ Plan sommaire**

- 2.0- Introduction
- 2.1- Caractéristiques des structures d'entreprises
- 2.2- Différents types de structures
- 2.3- Étude de cas

#### **■ Objectifs de cette partie**

- Connaître comment les entreprises se structurent elles-mêmes.
- Connaître les différents types de structures de l'entreprise ;
- Connaître les principales caractéristiques des structures de l'entreprise ;
- Comprendre l'évolution des structures de l'entreprise.

## **2.0- Introduction**

### **1. Définition de la structure**

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

Toute structure résulte donc de 2 mouvements :

- Un mouvement de *division* du travail ;
- Un mouvement de *coordination*.

### **2. Les mécanismes de coordination**

#### **1°/ - L'ajustement mutuel :**

L'ajustement mutuel réalise la coordination du travail par simple communication formelle.

**Ex. :** deux rameurs d'un canoë ou les quelques personnes d'un petit atelier de poterie.

#### **2°/ - La supervision directe :**

La supervision directe est le mécanisme de coordination par lequel une personne se trouve investie de la responsabilité du travail des autres. Instructions et contrôle du travail par le responsable.

**Ex. :** un chef de chantier sur un chantier de construction.

#### **3°/ - La standardisation des procédés :**

Les procédés de travail sont standardisés lorsque le contenu du travail est spécifié ou programmé (mode d'emploi, gamme de fabrication).

**Ex. :** pièces d'un meuble ou d'un jouet à monter chez soi en suivant les consignes du fabricant. Celui-ci standardise le travail du client.

#### **4°/ - La standardisation des produits :**

La standardisation des produits (des résultats) consiste à spécifier à l'avance les dimensions du produit ou la performance à atteindre.

**Ex. :** la destination (résultat) indiquée par les clients pour les chauffeurs de taxi.

#### **5°/ - La standardisation des qualifications :**

La qualification et le savoir sont standardisés par la formation de celui qui exécute le travail.

**Ex. :** Une équipe médicale dans une salle d'opération. La standardisation de la qualification de chaque membre de l'équipe assure l'essentiel de la coordination.

## **2.1- Caractéristiques des structures d'entreprises**

La structure d'une entreprise peut être déterminée selon :

- Les fonctions de cette entreprise ;
- Le secteur d'activité de l'entreprise ;
- L'époque de la fondation de l'entreprise.

## 1. Rappels sur les fonctions de l'entreprise

Les six fonctions de Fayol :

- 1 - **Fonction technique** : produire et transformer ;
- 2 - **Fonction commerciale** : acheter et vendre ;
- 3 - **Fonction financière** : rechercher et gérer des capitaux ;
- 4 - **Fonction de sécurité** : assurer la protection du personnel et des biens ;
- 5 - **Fonction comptable** : faire l'inventaire, établir le bilan et calculer les prix de revient ;
- 6 - **Fonction d'administration ou de direction** : Prévoir, Organiser, Commander, Coordonner, Contrôler (P.O.C.C.C.).

Pour déterminer la structure de l'entreprise, il faudrait connaître quel est le but de ses fonctions et comment elles sont coordonnées.

## 2. Le fonctionnement de l'entreprise

Pour comprendre la façon dont les entreprises se structurent, il faut pouvoir expliquer leur fonctionnement, c'est à dire :

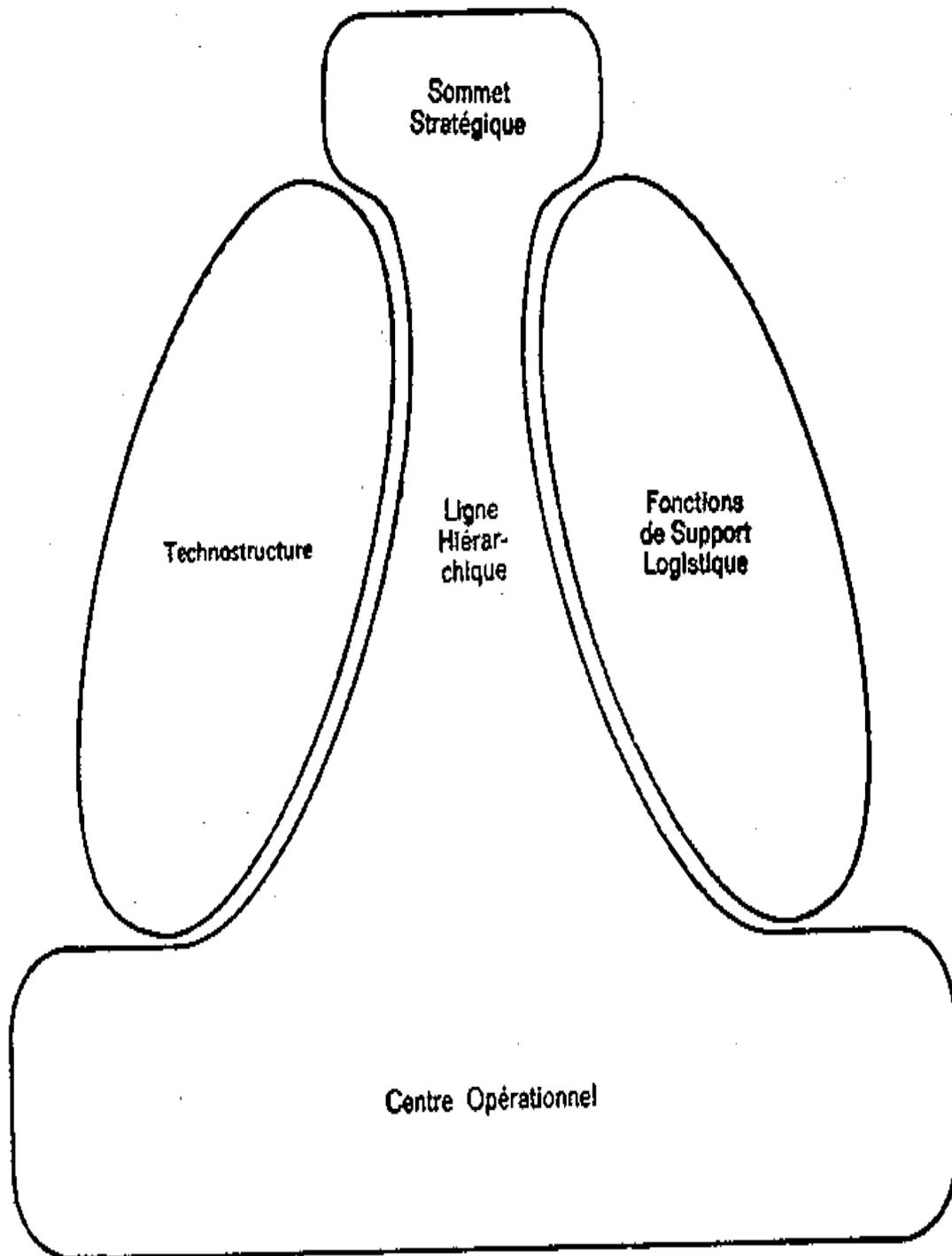
- les éléments qui en font partie,
- les liens (flux) qui existent entre ces éléments.

### *1°) Les éléments de base ou les composants fondamentaux de l'entreprise*

L'entreprise est composée de cinq éléments (selon Henry Mintzberg) :

1. Le sommet stratégique : les cadres dirigeant de l'organisation et leurs conseillers. Sa fonction est d'optimiser l'efficacité de l'organisation, de faire en sorte que l'organisation remplisse sa mission de façon efficace et qu'elle serve les besoins de ceux qui la contrôlent ou ont du pouvoir sur elle (propriétaires, administrations, etc...). Il doit développer la stratégie de l'organisation.
2. Le centre opérationnel : les membres de l'organisation qui produisent eux-mêmes les biens et services ou en soutiennent directement la production. Ce sont les opérationnelles. C'est le cœur de l'organisation, la partie qui permet à l'ensemble de survivre.
3. La ligne hiérarchique : tous les cadres moyens qui siègent dans une ligne directe d'autorité formelle entre les membres du sommet stratégique et ceux du centre opérationnel. C'est la ligne d'autorité, composée de cadres, contremaîtres, etc., qui joint le sommet stratégique au centre opérationnel.
4. La technostructure : les analystes, chargés de la conception et de l'adaptation de la structure, qui agissent sur le flux de travail par le biais de la standardisation en vue d'améliorer l'efficacité du reste de l'organisation. Ils sont situés en dehors de la structure d'autorité formelle.
5. Les fonctions de support logistique : tous les services qui fournissent un soutien indirect au reste de l'organisation. Ce sont des unités spécialisées qui ont une fonction particulière à remplir : recherche, contentieux, relations publiques, etc. ce sont des prestataires de services pour les autres fonctions et qui permettent une meilleure maîtrise de l'incertitude (gestion du personnel, service juridique, etc.).

(Cf. figure ci-dessous présentant les cinq composants de l'entreprise, selon Henry Mintzberg)



### 2°) Les flux reliant les cinq éléments de base

Les cinq éléments de base sont reliés entre eux par des flux variés et complexes (autorité, matériels, communication, etc.) ; l'organisation peut être considérée comme :

- *un système d'autorité formelle*

Ce système correspond à *l'organigramme* de l'entreprise, il utilise la supervision directe comme mécanisme de coordination.

○ ***un système de flux régulés***

Trois flux standardisés correspondent à ce système :

- un flux opératoire (entrées, transformations, sorties),
- un flux de contrôle ascendant (informations) et descendant (décisions),
- un flux horizontal d'informations fonctionnelles.

○ ***un système de communications informelles***

Ce sont les réseaux de communications informelles qui complètent et parfois court-circuitent les canaux régulés d'information et de décision.

○ ***un système de constellations de travaux***

Ce sont les individus qui ont tendance à travailler au sein de petits groupes constitués sur des bases horizontales. L'ensemble de ces groupes forme une constellation de travaux.

○ ***un système de processus de décision ad hoc***

Il s'agit en particulier des processus particuliers non programmés (ad hoc), mis en oeuvre à intervalles réguliers, pour résoudre des problèmes ponctuels.

La compréhension du fonctionnement de l'organisation est conditionnée par la prise en considération de l'ensemble de ces flux.

### **3. Les cinq grands types d'organisations selon Mintzberg**

- La ***structure simple*** dominée par le "***noyau stratégique***".
- La ***bureaucratie machinique*** dominée par la "***technostructure***".
- La ***bureaucratie professionnelle*** dominée par le "***coeur opérationnel***".
- La ***structure divisionnelle*** dominée par la "***composante gestionnaire***".
- L'***adhocratie*** dominée par Le "***personnel logistique***".

## **2.2- Différents types de structures**

La complexification de l'activité économique va conduire à rechercher des structures d'organisation de plus en plus souples pour les adapter au fonctionnement de l'entreprise.

Le premier souci va donc être de rechercher une ***structure idéale*** de l'entreprise.

Cette structure idéale va évoluer dans le temps selon un certain nombre de critères.

### **1. À la recherche de la structure idéale**

Une structure est caractérisée par :

- son ***efficacité***, c'est-à-dire la possibilité d'atteindre les objectifs fixés ;
- son ***efficience***, c'est-à-dire l'emploi d'une quantité minimale de moyens pour atteindre ces objectifs.

Pour P. Drucker, la structure est la « courroie de transmission » des moyens aux besoins de la stratégie. Mais cette approche ne prend pas en compte les brusques changements de l'environnement qui nécessitent une adaptation rapide de l'entreprise. En plus, l'entreprise doit tenir compte des attentes des salariés.

Pour répondre à ces exigences, Mac Gregor a proposé une organisation hiérarchique (théorie X), lorsque les tâches à accomplir sont stables et prévisibles, et une organisation de type participatif (théorie Y), lorsqu'elles sont variées et non prévisibles.

D'autres approches analysent l'entreprise comme étant le produit de trois sous-ensembles en interaction : la *direction*, l'*organisation* et le *personnel*.

### **1°) Les structures de base**

Elles sont inspirées par les principes de Fayol et l'OST de Taylor.

#### ➤ **LES STRUCTURES HIÉRARCHIQUES**

##### **A - Principales caractéristiques**

La structure hiérarchique est celle dans laquelle le principe de l'unité de commandement est respecté, c'est-à-dire qu'un salarié ne reçoit d'ordre que d'un seul responsable (Cf. FAYOL).

Ce principe conduit à l'établissement d'une hiérarchie, c'est-à-dire d'une série de délégation successive de l'autorité et de la responsabilité. Cette délégation successive de l'autorité définit les lignes hiérarchiques qui sont aussi des lignes de communication.

##### **B - Les critères d'élaboration d'une hiérarchie**

Ce sont les critères sur la base desquels on va déléguer une autorité.

La répartition peut se faire :

- **par produit** : division des établissements en département recevant un produit donné;
- **par fonctions** : structure hiérarchique par grandes fonctions;
- **par critère géographique** : responsabilité par région des unités de production;
- **par critère numérique** : responsabilité selon un nombre donné de personnes;
- **par critère fonctionnel de compétence** : selon les services (sécurité, maintenance,...).

Ces critères peuvent être utilisés conjointement.

##### **C - Les avantages et les inconvénients des structures hiérarchiques**

###### ***\*Les avantages d'une structure hiérarchique :***

- l'autorité et les responsabilités sont clairement définies;
- respect de l'unité de commandement;
- structure qui favorise l'activité.

###### ***\*Les inconvénients d'une structure hiérarchique :***

- difficultés de remontée des informations;
- circuit de communication lourd.
- centralisation excessive qui génère un manque de souplesse, un manque de motivation du personnel, un manque de dynamisme.

#### ➤ **LES STRUCTURES FONCTIONNELLES**

Ces structures sont fondées sur la division du travail.

Elles excluent l'unité de commandement ; l'ouvrier reçoit les directives de chacun des spécialistes concernés par sa tâche (Cf. l'OST de Taylor).

Elles reposent sur l'autorité fonctionnelle (pluralité des supérieurs...).

###### ***\*Principaux avantages d'une structure fonctionnelle :***

- la qualité des décisions des spécialistes responsables ;
- la qualité des actions menées par les différents organes.

***\*Les inconvénients d'une structure fonctionnelle :***

- contradiction dans les ordres ;
- certaines tâches peuvent ne pas être assurées ;
- chaque responsable dans son domaine de compétence est un spécialiste ;
- conflits entre ouvriers et supérieurs hiérarchiques ou entre ces derniers.

Certains auteurs préconisent de concilier les avantages et les inconvénients de ce type de structures.

***2°) Le dépassement des clivages***

Alfred P. Sloan (1875-1966), de manière pragmatique, a cherché à dépasser les clivages entre structure hiérarchique et structure fonctionnelle dans le cadre de ses responsabilités à la General Motors.

Il va s'intéresser à deux types de structures :

- La structure par état-major (staff and line) ;
- La structure divisionnelle.

➤ **LA STRUCTURE PAR ÉTAT-MAJOR (STAFF AND LINE)**

Cette structure vise à conserver les avantages de l'organisation hiérarchique de type Fayol, tout en introduisant plus de souplesse. Certaines fonctions sont placées en état-major, c'est-à-dire hors hiérarchie. L'état-major (*staff*) est en **relation fonctionnelle** avec les **services opérationnels** (*line*) correspondants.

***Principes :***

- unité de commandement ;
- nécessité de recourir à des spécialistes pour la préparation des décisions.

***Deux organes :***

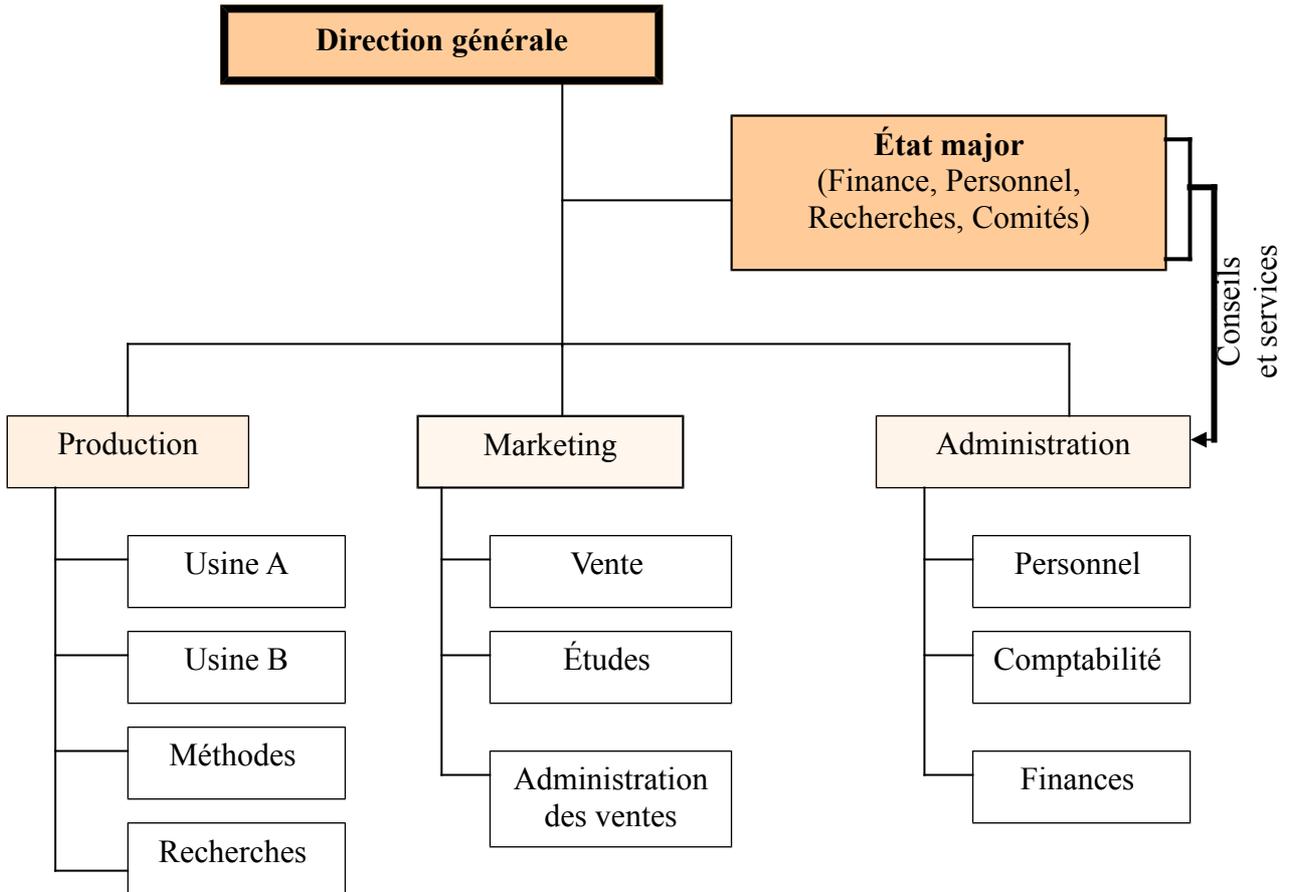
- organes **hiérarchiques** qui disposent seuls de l'autorité dans tous les domaines;
- organes **d'état major** (petites équipes) placés auprès de certains organes hiérarchiques et qui ont une fonction de conseil, d'étude, de préparation et de contrôle des décisions

***Avantage :***

- relation entre les spécialistes et la hiérarchie.

Un exemple de structure avec état-major peut être représenté par l'organigramme suivant :

Espoirs



LA STRUCTURE AVEC ÉTAT-MAJOR (staff and line)

➤ **LA STRUCTURE DIVISIONNELLE**

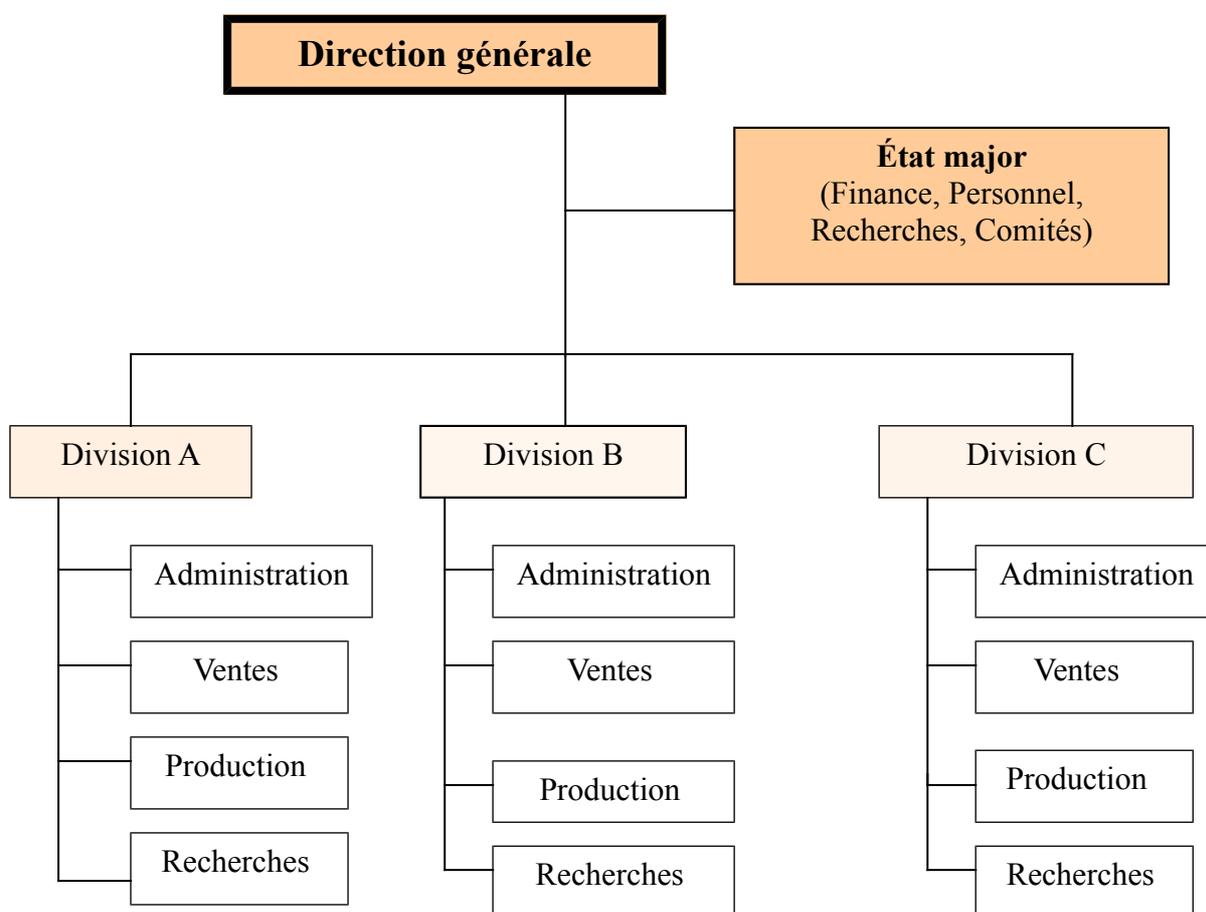
**Principes** : chaque division correspond à un produit, un groupe de produits homogènes, un secteur géographique ou à un couple produit/marché.

**Organisation** : en centres de profit qui disposent de tous leurs services fonctionnels.

**Avantage** : bien individualiser les centres de profits.

**Inconvénient** : alourdir la structure en multipliant les services fonctionnels.

**Coordination** : se fait au sein de comités où siègent des représentants de la direction générale, de chaque division et des services fonctionnels.



LA STRUCTURE DIVISIONNELLE

3°) *Les structure par projet*

**Principes** : intégrer les avantages de la structure hiérarchique et ceux de la structure décentralisée (Peter Drucker).

Les structures par projet sont des structures dans lesquelles des organes sont mis en place pour réaliser un ou plusieurs projets particuliers. La structure par projet se superpose à la structure hiérarchique dans les entreprises innovatrices.

P. Drucker recense cinq types de structures possibles : deux structures fondées sur les tâches à accomplir et trois structures fondées sur les résultats à atteindre.

➤ **LES STRUCTURES PAR PROJET DE PETER FERDINAND DRUCKER**

**1°/ - Les structures fondées sur les tâches à accomplir**

**\*La structure fonctionnelle :**

C'est une structure hiérarchique proche de l'organisation de type Fayol.

**\*La structure par équipe :**

Cette structure comprend des personnes de qualifications différentes appartenant à des groupes permanents ou non, qui participent à la réalisation d'un ou plusieurs projets.

**2°/ - Les structures fondées sur les résultats à atteindre**

**\*La structure décentralisée fédérative :**

Dans cette structure l'entreprise est divisée en secteurs autonomes qui couvrent un marché spécifique. Chaque unité fonctionne comme une entreprise distincte pour atteindre les objectifs qu'elle a négociés avec la direction générale qui coordonne l'ensemble.

**\*La structure décentralisée simulée :**

Dans cette structure l'entreprise utilise des prix de cession interne pour simuler un marché entre ses différentes unités.

**\*La structure par système :**

Des unités spécialisées autonomes concourent à un ou plusieurs projets. Elles constituent un groupe ou un « système » pendant la réalisation du projet. Ce sont des groupes homogènes structurés qui participent aux projets.

**4°) L'analyse de Harry Igor ANSOFF (1918-2002)**

Harry Igor Ansoff est considéré par de nombreux auteurs comme l'un des pionniers de la pensée managériale moderne.

Il était professeur de management stratégique à l'Université internationale de San Diego en Californie (USA) et professeur invité à la School of Economics de Stockholm.

Dans le cadre d'une analyse stratégique globale, H.I. Ansoff évalue la pertinence des diverses formes de structures possibles. Il classe ces structures en fonction de certains critères (efficacité, souplesse d'adaptation, ...).

Il distingue quatre grandes formes de structures : la structure fonctionnelle décentralisée, la structure divisionnelle décentralisée, la structure par projet (matricielle ou adaptable) et la structure innovatrice.

- la **structure fonctionnelle décentralisée** : proche de l'organisation hiérarchique de type Fayol ;
- la **structure divisionnelle décentralisée** : semblable à la structure décentralisée de Drucker ou « *staff and line* » de Sloan ;
- la **structure par projet (matricielle ou adaptable)** : découpe l'activité en sous-ensembles ayant une certaine autonomie en échappant à l'organisation hiérarchique;

- La **structure innovatrice** : combine une structure divisionnelle décentralisée pour les produits anciens stables et une structure adaptable temporaire pour les nouveaux produits.

## 2. Les critères d'évolution des structures

### 1°) *L'âge et l'histoire de l'entreprise*

### 2°) *La contingence*

- Le système technique (voir les théories de Joan Woodward)
- L'environnement (voir les études de Burns, Stacler, Lawrence et Lorch)
- La taille de l'entreprise (voir les recherches de Pugh et Hickson)
- Le type de stratégie (voir travaux de Chandler)
- L'activité.

## Avantages et inconvénients des différentes structures

Type de structure	Mode d'organisation	Avantages	Inconvénients
Fonctionnelle	Spécialisation par fonction	<ul style="list-style-type: none"> <li>-- organigramme simplifié et clair</li> <li>-- ressources concentrées</li> <li>-- économies d'échelle</li> <li>-- responsabilité unique de chacun des membres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-- centralisation forte</li> <li>-- faible communication transversale</li> <li>-- structure rigide et donc lente à réagir (modes de communication lourds)</li> </ul>
Divisionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>-- par produit</li> <li>-- par marché</li> <li>-- par zone géographique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-- structure décentralisée</li> <li>-- recentrage sur les activités</li> <li>-- structure adaptable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-- dispersion des ressources</li> <li>-- déséconomies d'échelle</li> <li>-- faible spécialisation</li> </ul>
Staff and line	Séparation entre commandement et conseil	<ul style="list-style-type: none"> <li>-- respect de l'unité de commandement</li> <li>-- décisions prises par des spécialistes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-- alourdissement des coûts de fonctionnement</li> <li>-- productivité des services fonctionnels non mesurable</li> </ul>
Multidivisionnelle	Séparation entre les tâches opérationnelles et la gestion des produits	<ul style="list-style-type: none"> <li>-- mise en commun des ressources affectées ensuite selon les projets</li> <li>-- gestion souple des ressources disponibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-- dualité de commandement</li> <li>-- problèmes de coordination globale de l'action de la firme</li> <li>-- coûts d'organisation</li> </ul>
Abdallah Alaoui Amini	Org. Entrep. / Structures d'entrep.		46