

## LES STRUCTURES DE L'ENTREPRISE

Pour gérer une entreprise, il faut l'organiser et 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. La structure d'une entreprise doit être une aide pour toutes ces activités.

### I – LA NECESSITE DE STRUCTURER

#### A/ POURQUOI STRUCTURER ?

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

#### B/ DEFINITIONS

La structure d'une organisation est l'ensemble des dispositifs par lesquels une entreprise répartit, coordonne et contrôle ses activités. La notion de structure a beaucoup évolué :

- **FAYOL** : la **structure hiérarchique** qui repose sur le principe d'unité du commandement (chaque salarié ne dépend que d'un seul chef hiérarchique)
- **TAYLOR** : la **structure fonctionnelle** qui repose sur le principe de division fonctionnelle de l'autorité et la pluralité du commandement (tout salarié dépend de plusieurs chefs, chacun n'ayant autorité que dans son domaine propre)
- **Ecole des Relations Humaines** : les structures tiennent compte des besoins et des motivations des acteurs et cherchent à mobiliser leur participation
- Aujourd'hui : contexte de croissance et d'internationalisation, les principes de décentralisation, de direction par objectifs (DPO), de délégation de pouvoir sont introduits dans les structures

### II– LES DIFFERENTES STRUCTURES

Toute structure présente plusieurs variables caractéristiques de l'entreprise :

- Le choix d'une division du travail
- Le mode d'exercice du pouvoir et de la décision
- Les comportements sociaux des acteurs

#### 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

#### B/ MODE D'EXERCICE DU POUVOIR

- **STRUCTURE HIERARCHIQUE** : une personne n'est en relation qu'avec son supérieur hiérarchique. **FAYOL** a été le premier à proposer cette structure. Classification en 6 fonctions : technique, comptable, commerciale, financière, sécurité, administrative.

Avantages : simplicité du commandement

Inconvénients : cloisonnement, mauvaise circulation de l'information, lourdeur

- **STRUCTURE FONCTIONNELLE** : les subordonnés dépendent de plusieurs chefs spécialisés

Avantages : spécialisation du personnel qui est très efficace

Inc : peut engendrer des conflits car multiplicité du commandement

- **STRUCTURE HIERARCHICO-FONCTIONNELLE** : « **staff and line** »

Des conseillers spécialisés dans des domaines précis sont attachés aux chefs hiérarchiques. La hiérarchie décide. Les responsables fonctionnels aident à la décision. Cette structure s'appelle aussi « **staff and line** » (staff : conseille – line : pouvoir de décision)

➤ **STRUCTURE DIVISIONNELLE** : décentralisation du pouvoir, décentralisation des décisions

Av : autonomie des divisions,  
culture commune du produit,  
taille humaine des divisions (meilleures relations)

Inc : risque de déséconomies d'échelle (par multiplication des services fonctionnels (comptabilité...))  
Intérêt du groupe moins important par rapport aux intérêts de la division (qui devient autonome)

➤ **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

Av : bien adapté à une gestion par produit ou par marché, permet de profiter des compétences de deux responsables

Inc : coordination (dualité du commandement), lourdeur dans la prise de décision

## C/ LES COMPORTEMENTS SOCIAUX DES ACTEURS

Les structures tayloriennes ne considèrent l'acteur que comme un exécutant alors que les formes organisationnelles plus récentes cherchent, au contraire, à stimuler la participation, l'implication, les idées des participants.

### III – LE CHOIX D'UNE STRUCTURE

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

#### A/ CENTRALISATION OU DECENTRALISATION

Il est possible de choisir une structure qui décentralise les décisions.

Av : chacun dispose d'une plus grande liberté mais ne doit pas oublier la réalisation des objectifs à atteindre

- meilleure implication du personnel,
- meilleure connaissance des problèmes,
- meilleure réactivité de l'entreprise

Inc :

- 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

#### 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.

**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.

#### C/ STRUCTURES FORMELLES ET INFORMELLES

La structure formelle de l'entreprise est représentée par un organigramme. Mais cet organigramme 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. Les relations informelles, souvent spontanées, pallient les insuffisances de la structure formelle, mais peuvent, dans certains cas, 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
- Evolution selon la taille
- Evolution en fonction de l'environnement (commandes clients...)
- Evolution en fonction de la stratégie retenue par la direction

## A/ LES THEORIES CLASSIQUES

Les auteurs classiques de la théorie des organisations (TAYLOR, FAYOL) ont recherché des solutions opérationnelles définitives. Ils prônent une structure standard et permanente quelles que soient les spécificités des entreprises.

Critique :

- Vision peu réaliste
- L'entreprise doit réorganiser en permanence sa structure pour répondre à ses évolutions internes et à celles de son environnement

## 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 et 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)

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

**La technique** : il existe des structures adaptées à chaque technologie (production en petites séries, production en masse...). En modifiant l'accès à l'information, les technologies de traitement et de transport de l'information (internet, réseaux informatiques) remettent en cause toutes les structures d'organisation.

**L'environnement** : il est changeant, l'entreprise doit changer sa structure en fonction de celui-ci (ex. aujourd'hui, il faut réagir vite face aux marchés –mondialisation, ouverture des frontières, concurrence accrue...- donc structure décentralisée)

**L'âge** : effet d'expérience risque d'entraîner un effet de pesanteur. Quand l'entreprise vieillit, le changement est difficile à mettre en œuvre

**La taille** : grande dimension donc structure matricielle

**La stratégie** : quand on a une stratégie, il faut modifier la structure pour l'appliquer mais la structure de l'entreprise doit aussi être prise en compte dans l'élaboration de sa stratégie.

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.

## C/ LES NOUVELLES STRUCTURES

### 1/ STRUCTURE PAR PROJET :

La structure par projet essaie de répondre aux objectifs de flexibilité et de réactivité nécessaires dans le contexte actuel. Il s'agit de regrouper en équipes des personnes en fonction de leurs compétences pour un programme donné, pour 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.

### 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 ». Il s'agit d'une 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.

Ce processus est favorisé par les progrès de circulation de l'information (réseaux informatiques, EDI, internet).

Les 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...).

### **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.

