

PLAN

Introduction

I-Approche de MINTZBERG

- 1- Sept configurations de Mintzberg
- 2-Critiques de l'approche

II- les structures organisationnelles

- 1-Structure personnalisée
- 2-Structure fonctionnelle hiérarchique
 - 2-1- Structure fonctionnelle évoluée
- 3- Structure Hiérarchique fonctionnelle avec Etat-major
(STAFF & LINE)
- 4- Structure divisionnelle
 - 4-1-Structure divisionnelle par zone de marché
 - 4-2-Structure divisionnelle en Holding
- 5- Structure matricielle
- 6- Structure de l'entreprise multinationale
 - 6-1- Dans les PME (la structure mère/filiale)
 - 6-2- Création d'une division internationale
 - 6-3- Adoption d'une structure globale
- 7- Structures informelles

Conclusion

Introduction

Toute organisation repose sur des structures formelles, c'est-à-dire des organigrammes définissant la répartition des responsabilités, les niveaux de prises de décisions et les mécanismes de coordination. Les organismes sont un certain nombre d'entités groupées. La structure d'une organisation est habituellement établie dans une variété de modèles, dépendante de leurs objectifs et ambiance. La structure d'une organisation déterminera les modes en lesquels elle fonctionnera et exécutera.

La structure consiste à organiser la répartition du travail, des pouvoirs et responsabilités mais aussi les liaisons d'information entre les différents niveaux hiérarchiques. La structure peut être aisément appréhendée à travers un organigramme.

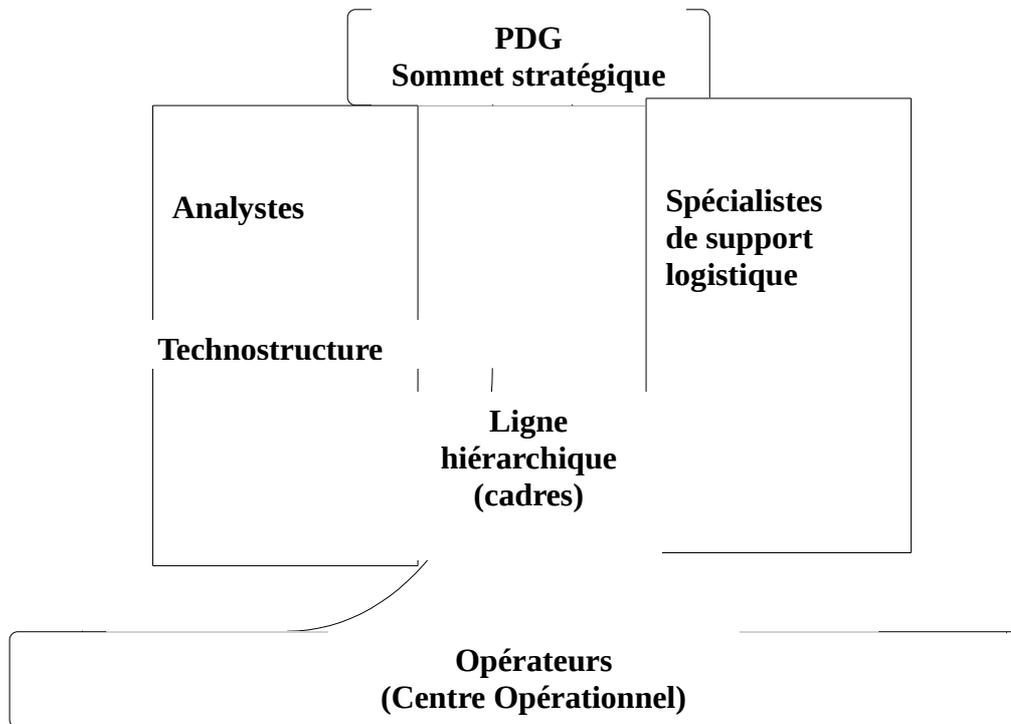
Qu'est ce qu'un organigramme ?

C'est une représentation graphique, plus ou moins détaillée, de la structure de l'entreprise. L'organigramme ne peut mettre en évidence que les différentes fonctions et ne préciser que les noms des personnes qui accomplissent ses fonctions.

I-L'approche de MINTZBERG :

Dans un effort de classification beaucoup plus ambitieux, qui tente de rendre compte de la diversité des organisations économiques, **H.Mintzberg** avance l'idée que toute organisation économique se caractérise par la permanence de cinq composantes.

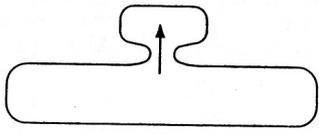
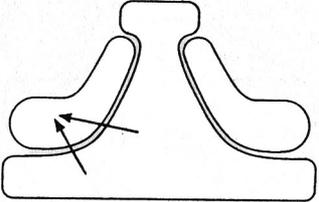
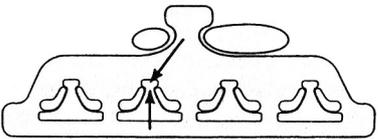
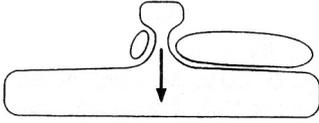
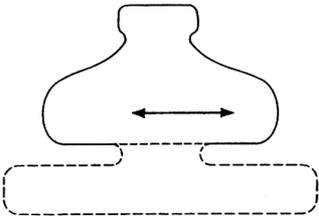
Toutefois, la combinaison de celles-ci et leur hiérarchisation conduisent à une forte différenciation des formes organisationnelles.

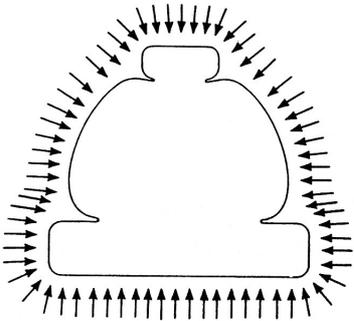
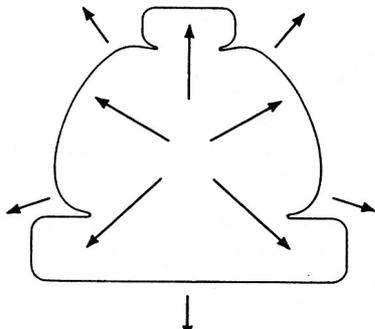


- **Le sommet stratégique** : Décideurs, conseil d'administration, PDG ;
- **La ligne hiérarchique (Les cadres)** : Ligne d'autorité entre le sommet stratégique et le centre opérationnel ;
- **Les opérateurs** : les travailleurs qui fabriquent des produits et génèrent des services ;
- **Les analystes de la technostructure** : se trouvent en dehors de la ligne hiérarchique et s'occupent de la conception et de l'exploitation des systèmes pour la planification et le contrôle interne. On trouve aussi des spécialistes en organisation administrative ou en études et méthodes ;
- **Les fonctions de support logistique** : le soutien direct (relations publiques, conseil juridiques, transport, restauration).

A partir de ce schéma découle la conception organisationnelle de Mintzberg et qui est constituée de sept types d'organisation :

1-Les sept configurations dérivées de Mintzberg

	<p>1- L'organisation entrepreneuriale L'entreprise est de petite taille. L'entrepreneur (sommet stratégique) y joue un rôle privilégié. La structure est simple et informelle ce qui lui offre une bonne capacité d'adaptation. Elle est en revanche financièrement fragile. Exemple : PME-PMI.</p>
	<p>2- L'organisation mécaniste Elle est efficace dans un environnement simple et stable. elle se caractérise par une grande taille où le travail est rationalisé et exécuté selon des procédures standardisées. Son fonctionnement est efficace, précis mais ce type d'organisation évolue difficilement ou par des changements brutaux. Exemple : entreprise de production de masse, administrations publiques.</p>
	<p>3- L'organisation divisionnalisée L'entreprise atteint une grande taille qui l'amène sur plusieurs marchés. Elle peut diviser sa structure en fonction des marchés afin de réaliser des économies d'échelle. Les divisions peuvent se faire selon un produit, une gamme de produit, un pays... Chaque division dispose d'une certaine autonomie et se compose d'une mini structure classique. Mais chaque division reste chapeauté par une direction générale qui fixe les objectifs stratégiques. Les fonctions de support sont essentielles car elles assurent la coordination entre les divisions. Chaque responsable de division applique les directives stratégiques choisies par le siège et rend compte des résultats obtenus. Ex : une entreprise multinationale. Nestlé.</p>
	<p>4- L'organisation professionnelle L'environnement est stable mais complexe. L'organisation est décentralisée. Elle laisse un maximum d'autonomie aux salariés. Le sommet stratégique se contente de donner des grandes lignes d'action. Pour assurer la coordination entre les membres de la base opérationnelle, la fonction support est très développée. Exemple : les entreprises de service</p>
	<p>5- L'organisation innovatrice L'environnement est complexe et dynamique. C'est une structure adaptée à un environnement qui change. Elle met en avant l'innovation par un échange d'information horizontal entre les experts de la technostructure et la fonction support. L'autonomie est forte et est justifiée par la qualification élevée des membres. La base opérationnelle est inexistante : il n'y pas « d'exécutants ». Exemple : université, laboratoire de recherche.</p>

	<p>6- L'organisation missionnaire</p> <p>La structure est très informelle et son fonctionnement repose sur des croyances, une culture, une idéologie commune. Mintzberg n'a pas observé d'entreprise fonctionnant de la sorte. Le rôle des valeurs ne peut être qu'une teinte applicable à toutes les autres formes d'organisation. Exemple : un monastère.</p>
	<p>7- L'organisation politisée</p> <p>Il n'y a pas de hiérarchie spécifique. Chacun tente d'imposer son point de vue en usant du pouvoir dont il dispose. Tantôt les membres de l'organisation s'opposent, tantôt ils coexistent. Les décisions prises sont les résultats de ces jeux politiques. Exemple : l'assemblée nationale.</p>

2-Critiques de l'approche de H. Mintzberg

L'approche proposée par H. Mintzberg se veut globale, pour cela il exclut complètement l'individu, dans ces jeux de pouvoir, d'interactions sociales et sa rationalité limitée, pour n'étudier que les masses en les divisant par grandes fonctions ; l'acteur est donc absent de ses analyses. On ne voit qu'une lutte entre les cinq fonctions.

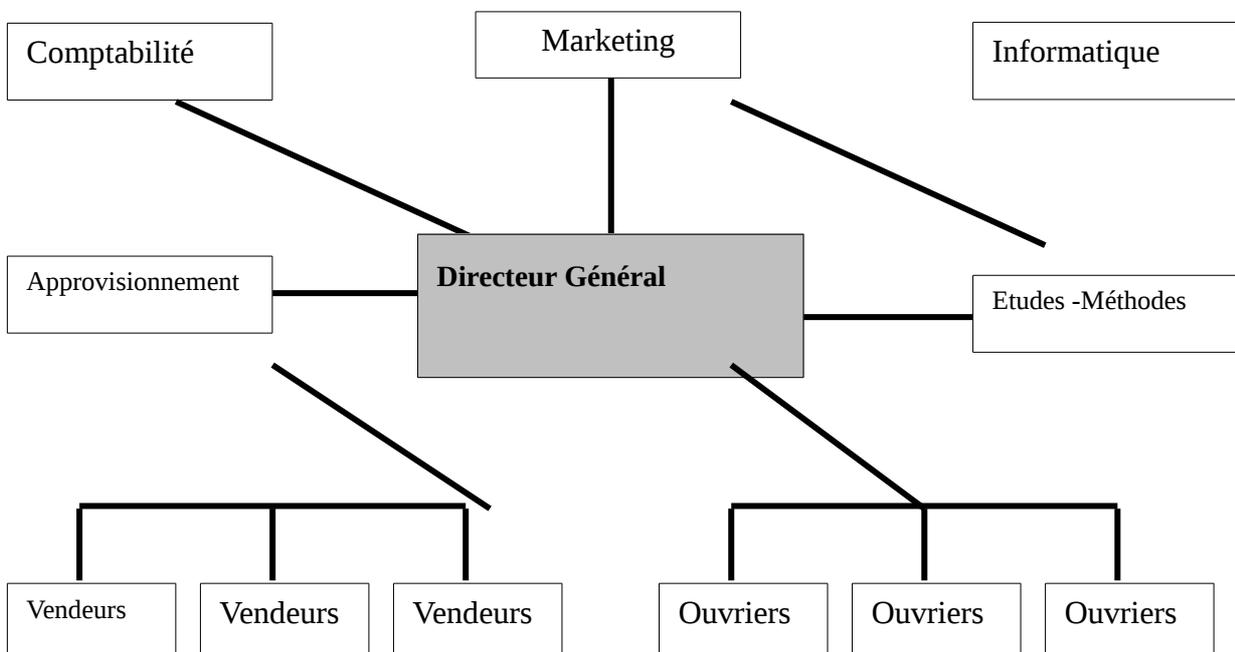
La dimension politique de l'organisation est également absente. En effet, l'organisation est ici étudiée dans sa composante interne, ses interactions dans le tissu économique, politique et social ne sont pas abordées.

Une des principales limites des théories de la contingence, est que le comportement stratégique des acteurs, leur autonomie, y est délaissée au profit d'une analyse orientée vers le groupe. En d'autres termes, elles ne permettent pas de comprendre comment les acteurs peuvent être à la fois ceux qui construisent le système, lui assurent une certaine permanence, et lui permettent d'évoluer.

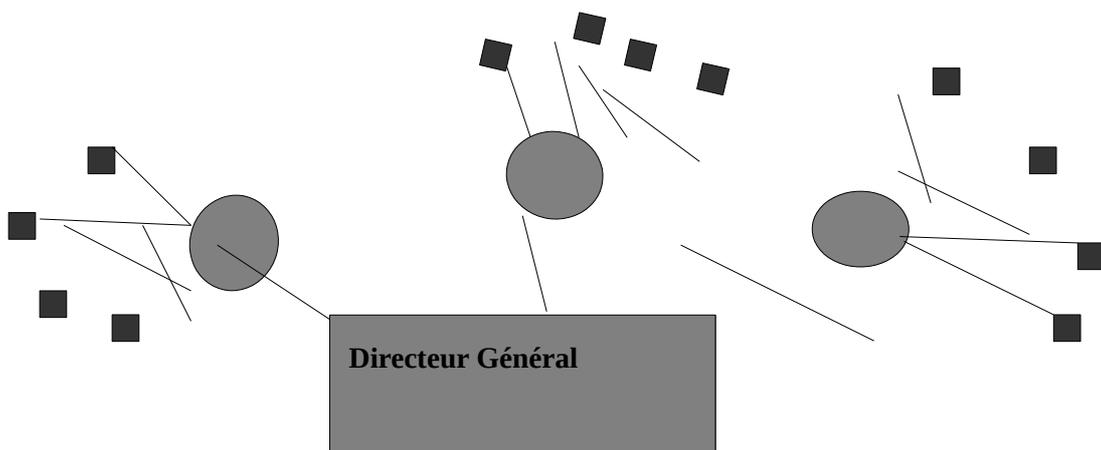
II- Les structures des organisations

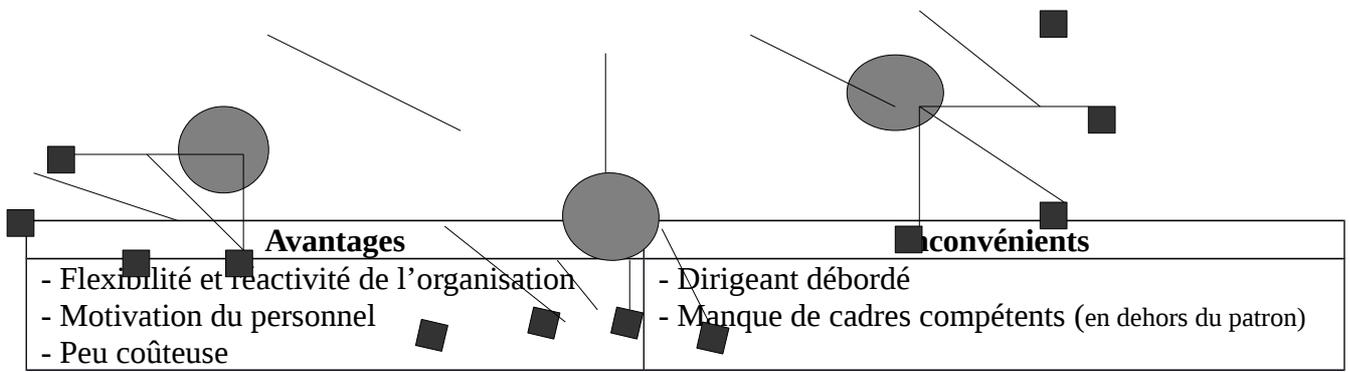
1- La structure personnalisée :

Appelée aussi « structure en soleil ». Elle est centrée autour du créateur ou du patron de l'entreprise. A noter que le patron est au centre de toutes les communications. Il assure la coordination entre les différents membres de l'organisation en instaurant des liens avec l'ensemble du personnel. Il ne délègue pas ou peu. Tous les problèmes sont réglés par le directeur et les relations personnelles et informelles sont privilégiées. Ces structures s'observent dans les petites entreprises, les magasins de détail, les cabinets conseils, les start-up.



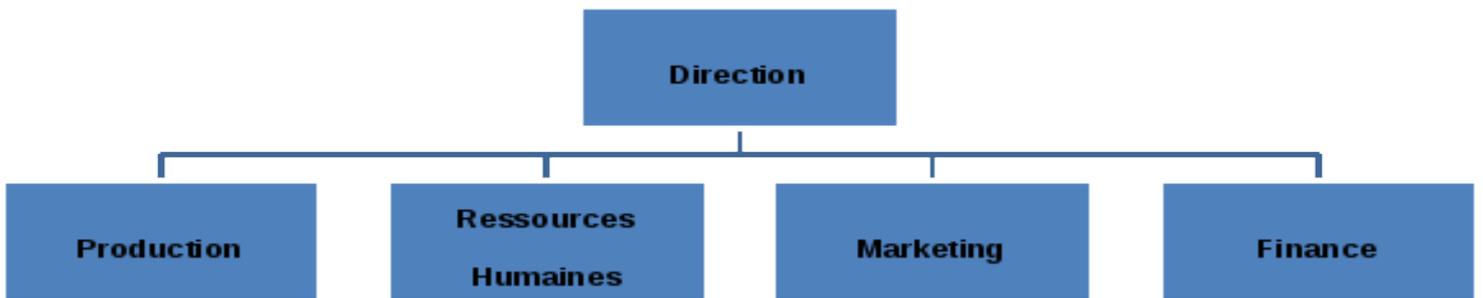
Lorsque l'entreprise croît, chacun des membres de l'équipe initiale reproduit, avec ses subordonnés le même schéma d'organisation.





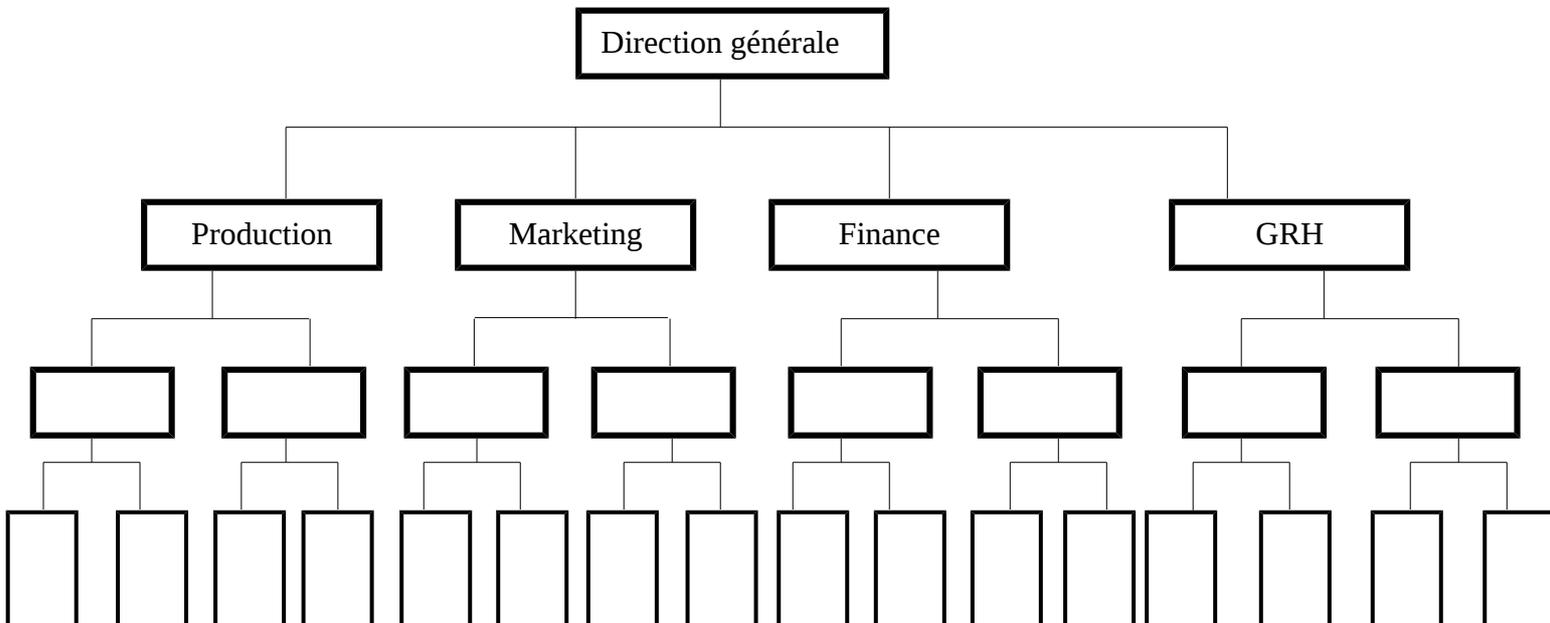
2- La structure Fonctionnelle Hiérarchique :

S'appuie sur le nombre de fonctions qui existent au sein d'une organisation. Le patron n'est pas le passage obligé de toutes les communications. Il est semblable à celle de l'armée. Chaque subordonné ne reçoit d'ordre que d'un seul chef auquel il doit rendre compte. Les contacts et relations personnels cèdent le pas aux procédures et à la formalisation : les notes de services remplacent les ordres verbaux. Chacun occupe une position précise. Communication et décisions suivent une ligne hiérarchique sans faille. Les conflits entre fonctions ne trouvent leurs solutions qu'au niveau de la Direction Générale.



⇒ 2-1-La structure fonctionnelle évoluée :

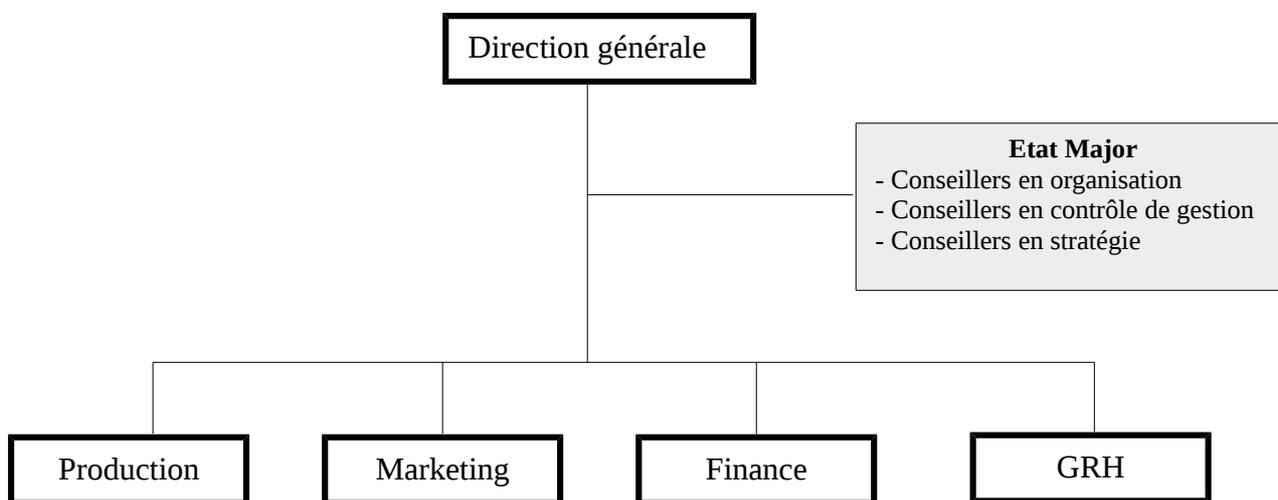
L'accroissement du volume d'activité se traduit par une augmentation des niveaux hiérarchiques à l'intérieur de chaque fonction. La taille permet de spécialiser davantage certains services. De nouvelles fonctions deviennent autonomes comme la recherche-développement ou les achats.



Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - Simplicité de fonctionnement (spécialisation par fonction : qui fait quoi) - Amélioration de la productivité - Adapté aux entreprises mono activité 	<ul style="list-style-type: none"> - Centralisation accentuée - Rigidité de l'entreprise empêchant toute initiative individuelle - Difficulté de circulation de l'information et ralentissement des décisions - Les personnes s'identifient trop à leur fonction et oublient les intérêts de l'entreprise.

3- La structure Hiérarchique fonctionnelle avec Etat-major (STAFF & LINE)

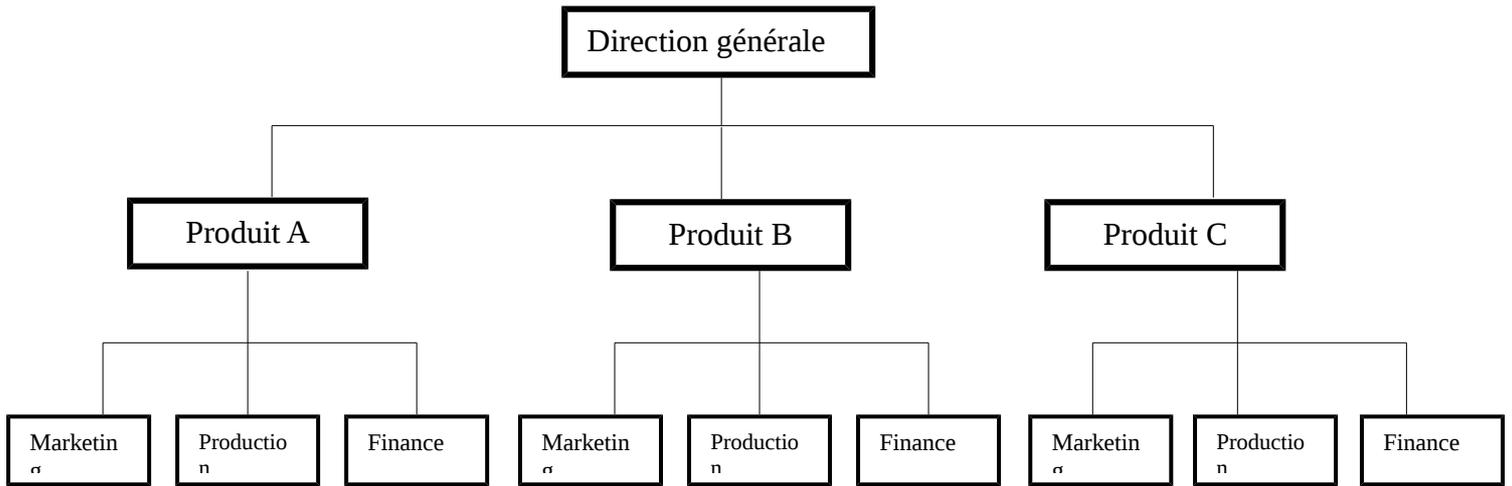
En plus de la ligne hiérarchique (Line), On met en place un Etat-Major (Staff) qui joue le rôle de conseil et non de décideur.



Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - Des gens compétents assistent le directeur - Travail d'équipe et meilleure circulation de l'information 	<ul style="list-style-type: none"> - La ligne reste hiérarchique - Le conseiller peut se transformer en décideur (ambiguïté)

4- La structure divisionnelle :

Adoptée par les grandes entreprises ayant une multitude d'activités. La diversification donne lieu à la coexistence de plusieurs flux intégrés (conception, production, vente) distincts les uns des autres (Exemple des holdings). Cette structure concerne aussi les entreprises ayant plusieurs marchés répartis sur plusieurs zones.

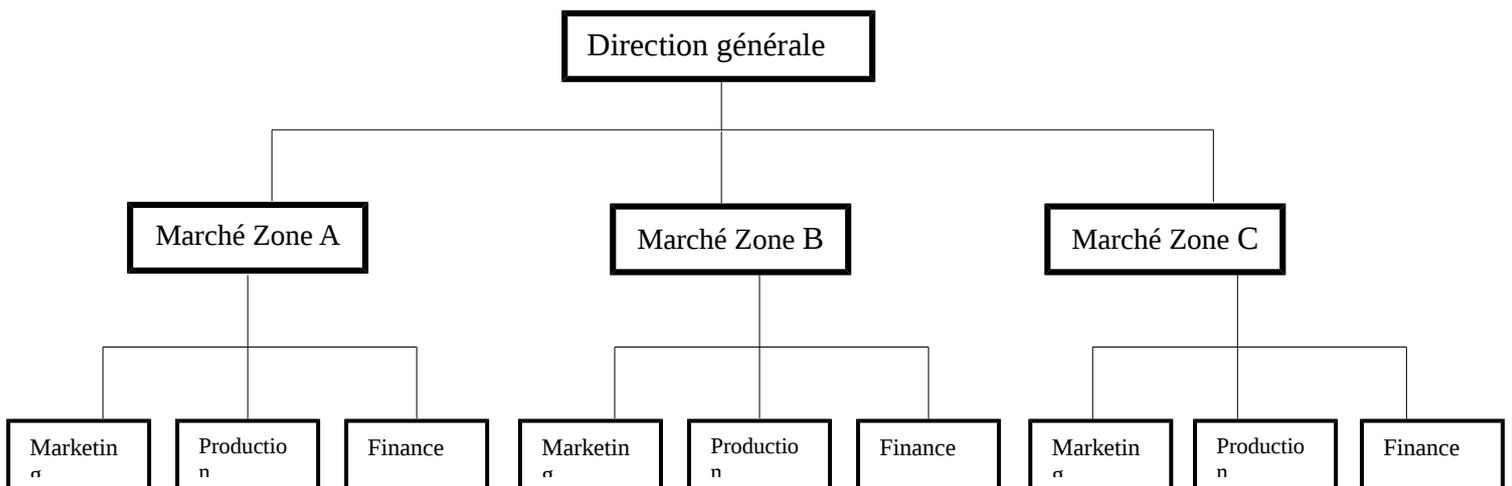


Structure divisionnelle par Produit

4-1-Structure divisionnelle par zone de marché :

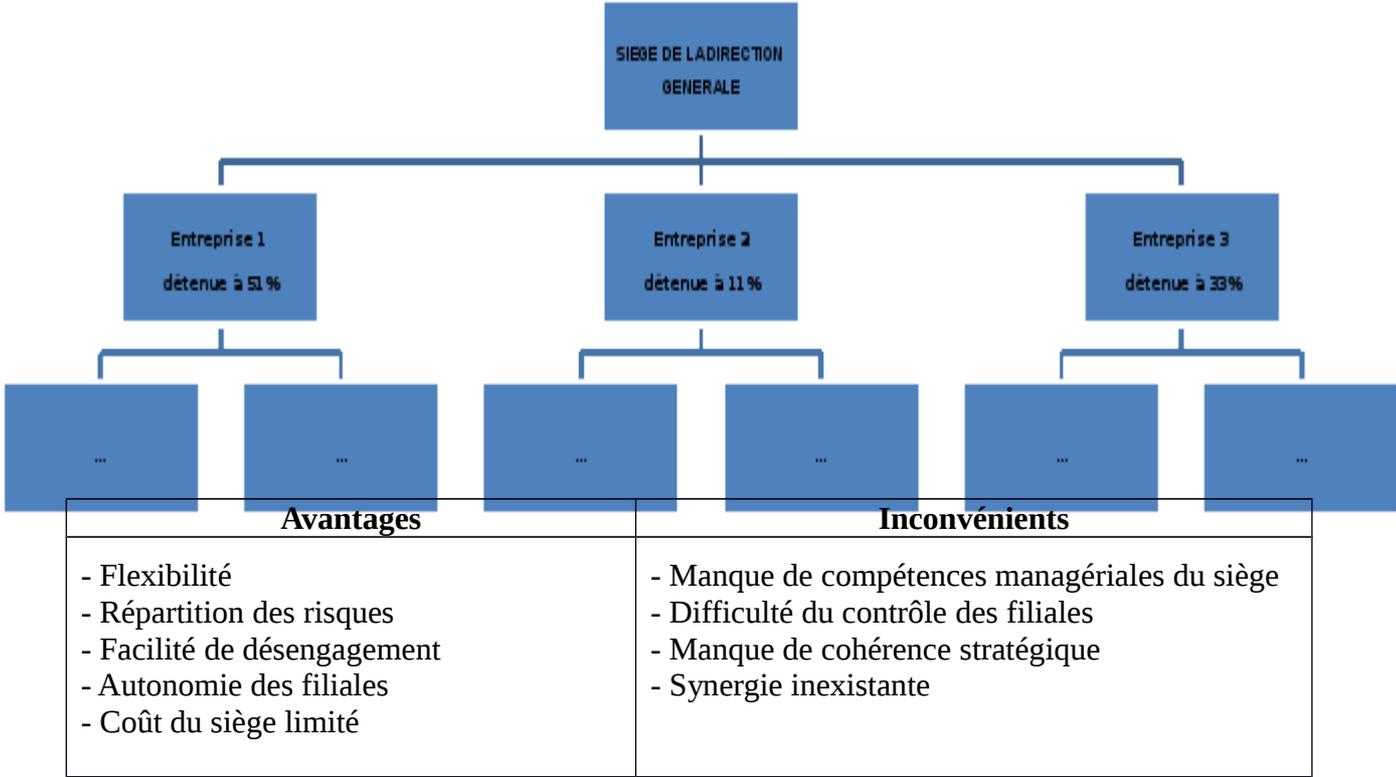
Cette structure permet une très grande flexibilité : on peut ajouter ou supprimer une division sans perturber l'ensemble de l'entreprise. Chaque division réunit l'essentiel des moyens en hommes et en infrastructures nécessaires au développement de son activité. La structure d'une entreprise diversifiée apparaît en quelque sorte comme une juxtaposition de petites entreprises.

Entre divisions, l'essentiel de la coordination passe par les liaisons hiérarchiques entre directeur de division et directeur général. Mais plus les interdépendances entre les divisions sont grandes, plus les problèmes deviennent complexes, et plus le poids des départements fonctionnels devient important.



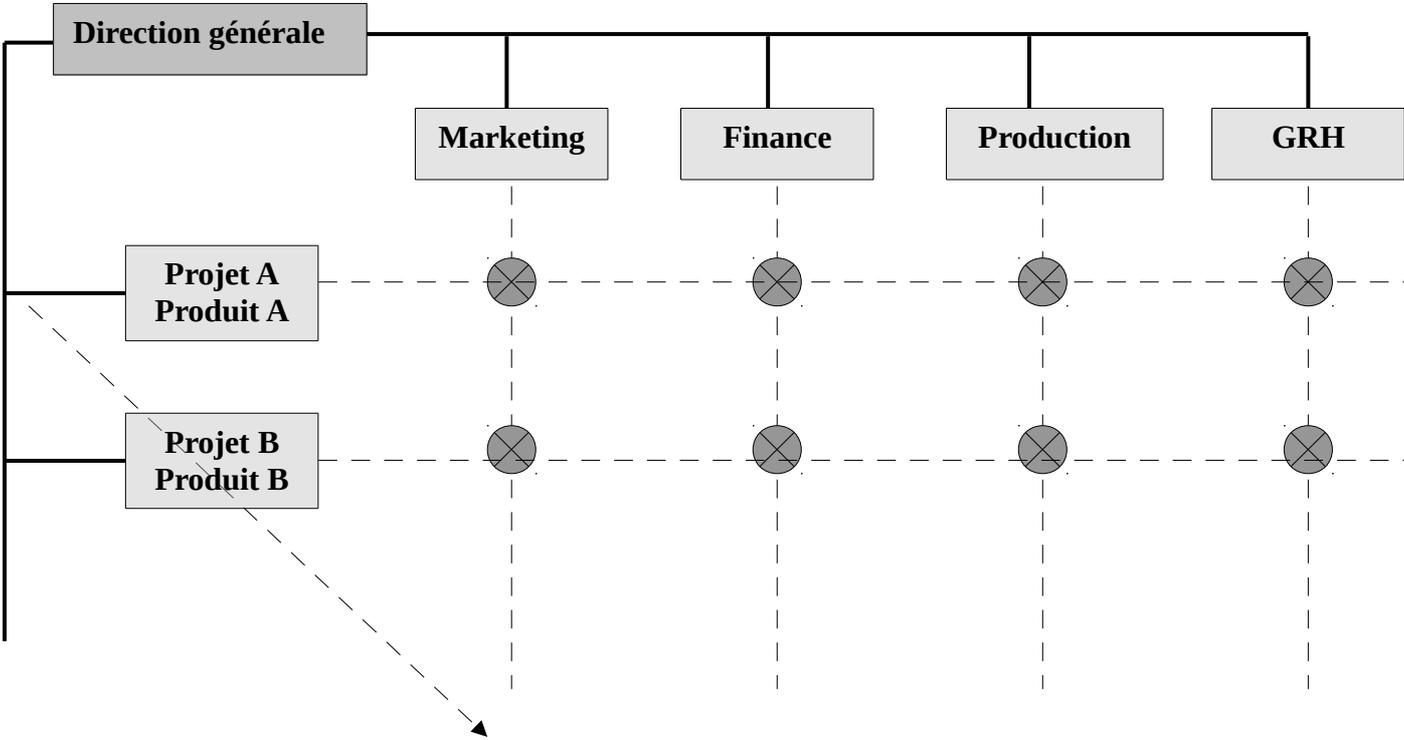
4-2-Structure divisionnelle en Holding :

Il existe une forme extrême de la structure divisionnelle : Le holding. Ce dernier est une entreprise de type M dont le siège est réduit à la plus simple expression. La Direction Générale gère avant tout un portefeuille d'actions détenues dans différentes firmes. Son rôle principal consiste à acheter et à vendre des participations dans des filiales au gré d'opportunités diverses.



5- La structure matricielle :

Cette structure allie deux compétences : **Chef de projet et Responsable de fonction.** Cela permet de retenir les départements par fonctions durables dans le temps et de former des groupes ou les dissoudre selon les projets ou les produits. Elle s'applique aux entreprises de recherche, d'ingénierie, de conseil aux laboratoires, aux entreprises opérantes dans le BTP ou encore dans la publicité.



Projet C Produit C

Cet individu appartient à la fonction commerciale (abscisse) et consacre actuellement ses activités au projet A (ordonnée)

Le responsable marketing par exemple veille à l'action commerciale concernant tous les produits. Le responsable de produit « A » détermine les caractéristiques techniques requises pour la gamme de produits qu'il gère.

⇒ Mode de coordination :

Il existe une coordination verticale qui a pour objectif d'optimiser l'utilisation des moyens dévolus à chaque fonction. Elle s'efforce de respecter des ordres de priorité. Une coordination horizontale qui a pour objectif d'assurer le bon enchaînement des différentes fonctions qui s'inscrivent dans un même flux d'opération (projet C par exemple).

Chaque responsable fonctionnel (marketing, production...) est chargé d'assurer un rôle de coordination vis-à-vis des responsables de produit ou de projet qui mobilisent les ressources de son service.

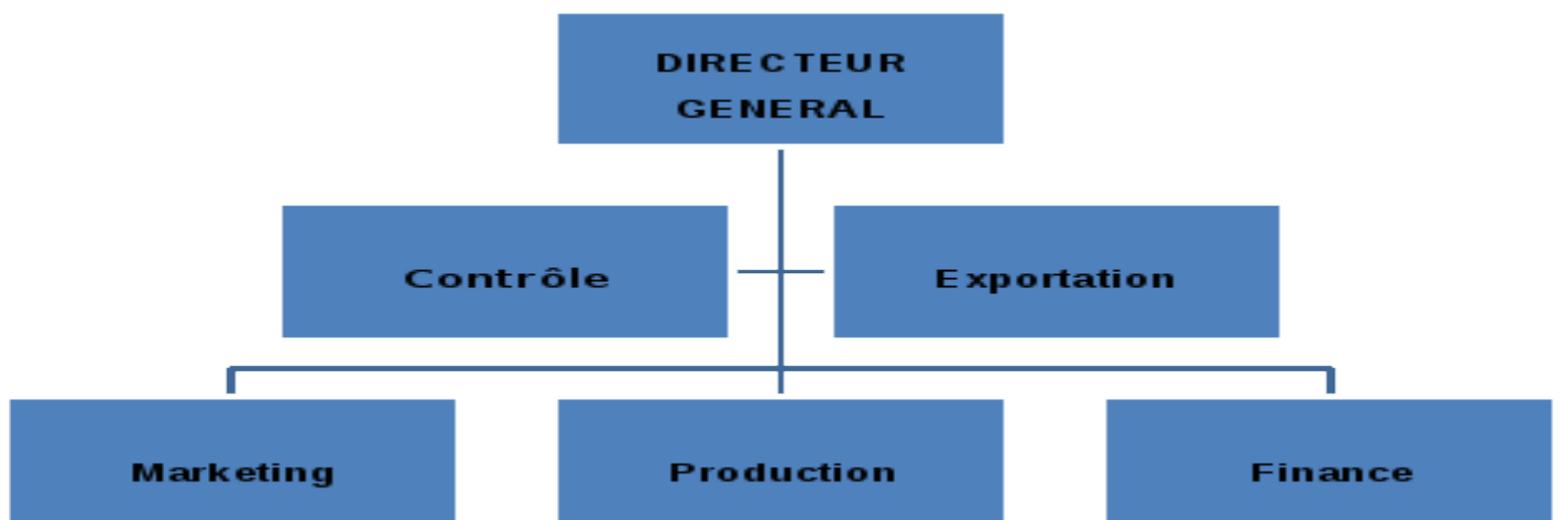
Avantages	Inconvénients
- Flexibilité structurelle	- Double dépendance des subordonnés : celle du chef de projet et celle du responsable de fonction
- adaptés aux grandes entreprises multi-activités et multi-marchés	- Intervention d'une même personne sur plusieurs projets
	- engendre le stress et les conflits

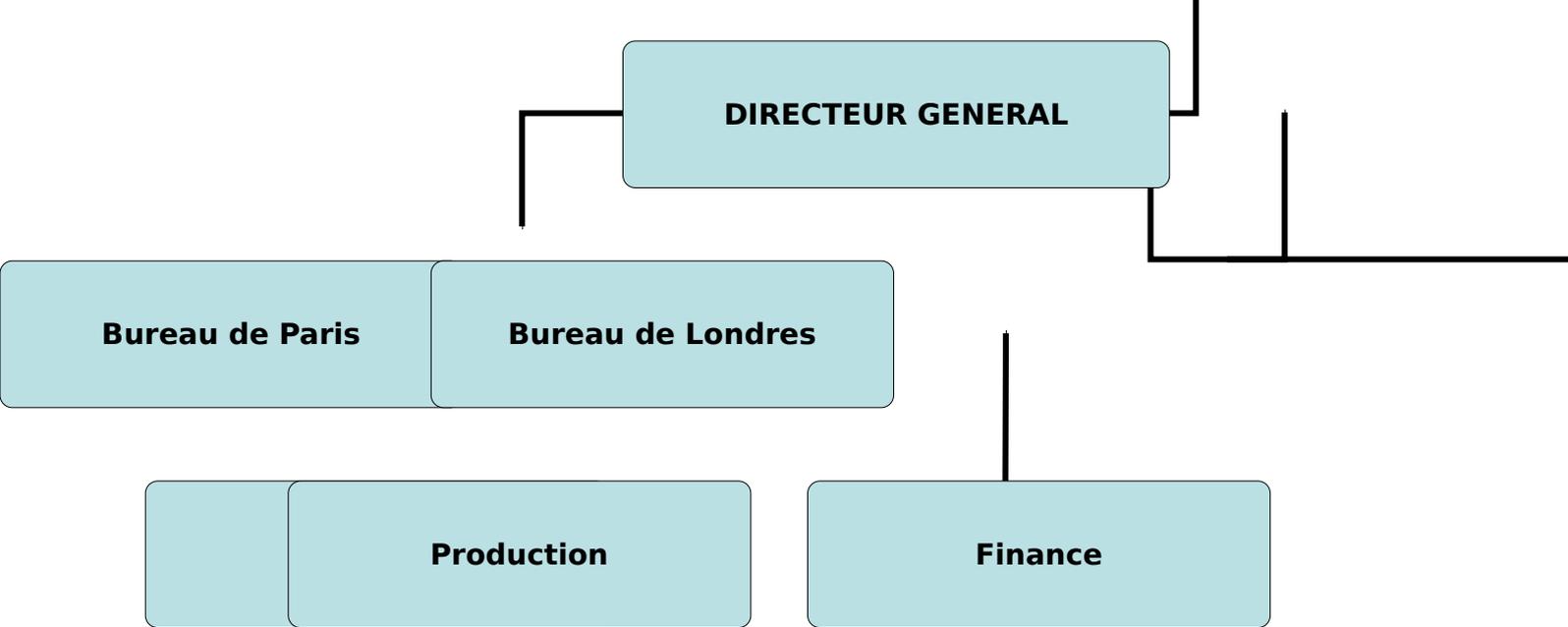
6- La structure de l'entreprise multinationale :

L'internationalisation, en imposant un nouveau mode de différenciation (le mode géographique), est inévitablement génératrice de problèmes organisationnels. L'implantation d'une entreprise à l'étranger exige la création d'entités spécifiques dont la coordination avec le reste de l'entreprise se révèle très vite complexe.

6-1- Dans les PME (la structure mère/filiale) :

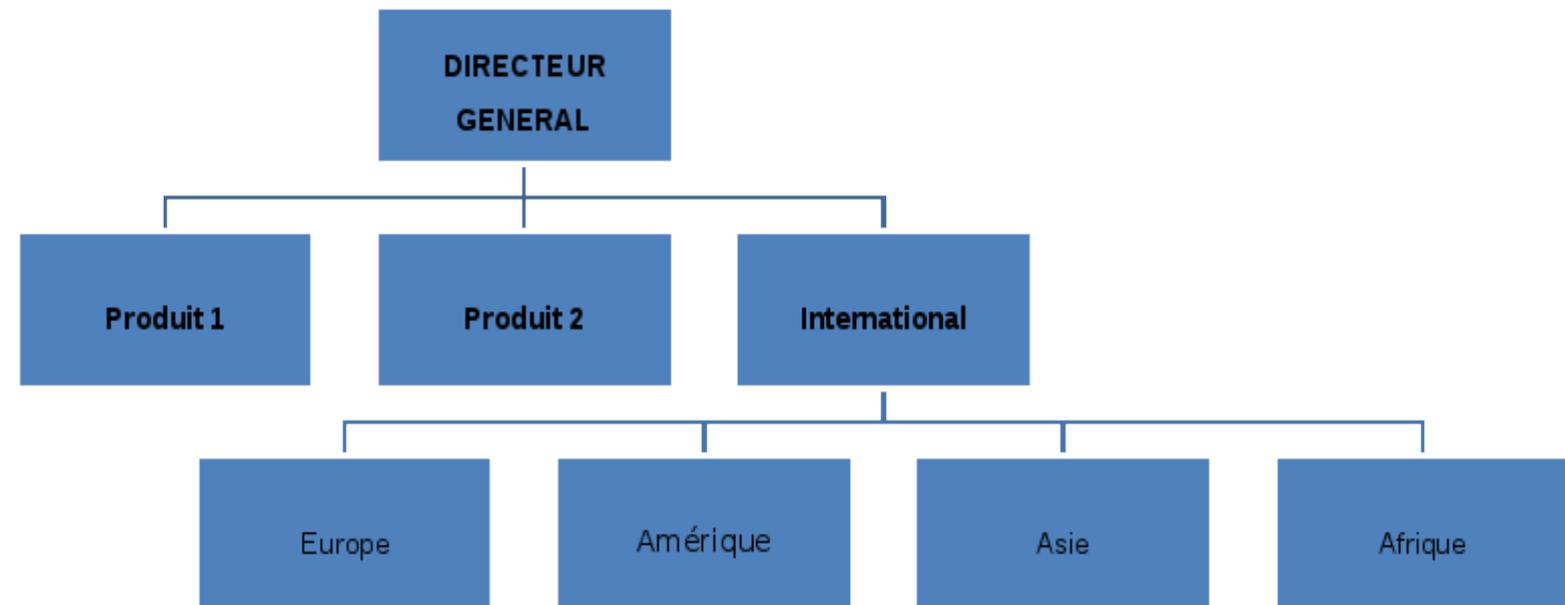
Lorsqu'il s'agit d'exportation, le service exportation est rattaché au Directeur Général. Même lorsque l'entreprise commence à investir à l'étranger et crée des filiales, le dirigeant exerce un contrôle total sur les opérations à l'étranger ainsi que sur les managers expatriés.





6-2- Création d'une division internationale :

Adopté en général par les entreprises moyennes ou grandes dont les ventes domestiques dominent largement les ventes internationales. En plaçant entre le Président du groupe et les Directeurs des filiales à l'étranger un nouveau personnage de haut rang, **LE DIRECTEUR INTERNATIONAL**, l'entreprise atteint un nouveau stade de la multinationalisation.

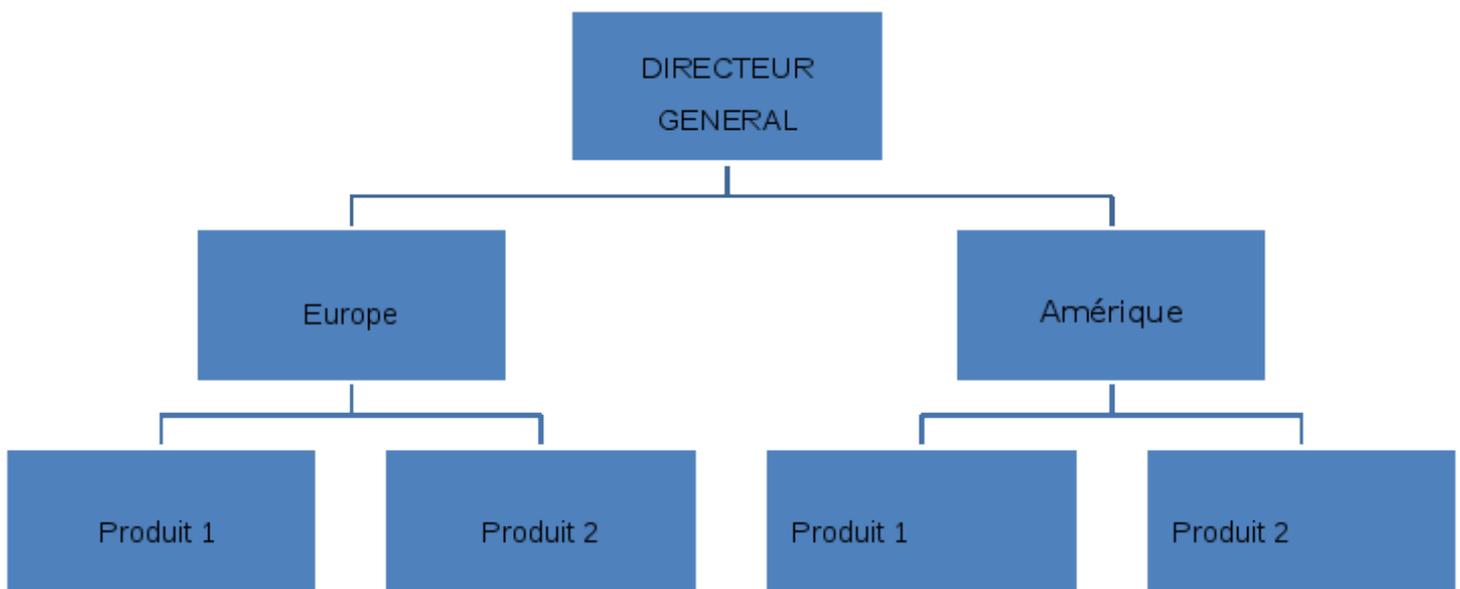
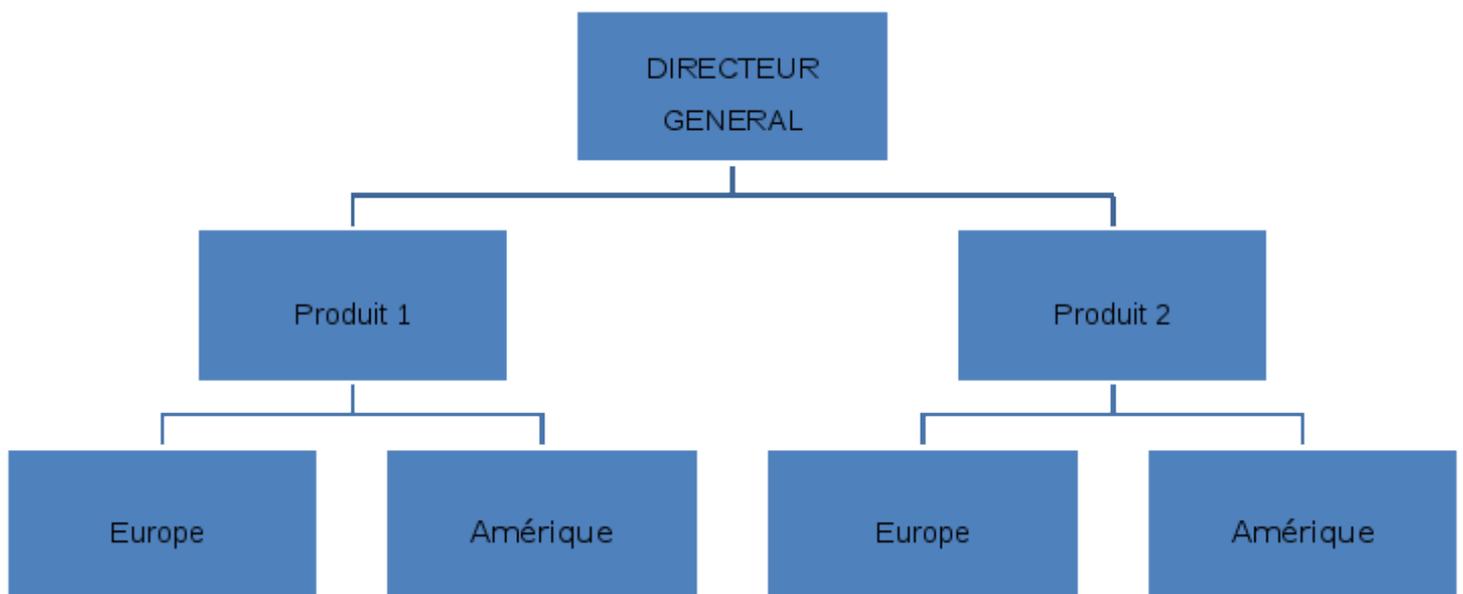


6-3- Adoption d'une structure globale :

La multinationalisation croissante de l'entreprise fait éclater la division internationale. La faiblesse relative des activités domestiques (Coca-cola) par rapport à l'ensemble de l'activité internationale oblige à reconsidérer l'organisation. Les activités sont coordonnées en supprimant la distinction marché domestique opposé aux marchés étrangers.

Deux cas de figure se présentent :

- Si l'entreprise internationalise l'activité sur un nombre limité de marchés, le critère premier de distinction serait le produit ;
- Au contraire, les firmes qui internationalisent leur principale activité sur de nombreux marchés adoptent une structure fondée sur le marché.



7- Et les structures informelles ? :

Alors qu'une structure formelle est définie par un organigramme, la structure informelle constitue la véritable image du pouvoir dans l'entreprise. Dans ce cas le pouvoir ne correspond pas à l'organigramme, il correspond à des gens qui ont de l'influence sur des prises de décisions et qui s'imposent par les idées, la compétence ou encore le relationnel.

Mais comment naît cette structure ?

Les gens qui influencent les décisions d'une entreprise sont des gens à fort caractère, bien informé, ayant cumulé une expérience ou des savoirs même en occupant une position banale.

L'existence d'une structure informelle est inévitable : c'est un phénomène humain.

Le grand danger c'est lorsqu'elle acquiert trop de pouvoir et devient une structure parallèle à la structure formelle : une fois déterminée, la structure informelle ne doit pas être puissante par rapport à la structure formelle : sinon c'est la défaillance du commandement.

Une fois qu'on a déterminé la structure informelle, des questions se posent par insistance :

- Comment circulent les informations au sein de l'entreprise ?
- Les ordres vont du haut, arrivent-ils jusqu'en bas ?
- Arrivent-ils scrupuleusement tels qu'ils étaient dictés ou bien

Conclusion

Il s'agit là de formes théoriques. Dans la réalité, on rencontre peu d'organisations pures. Le plus souvent les organisations concrètes sont hybrides. Dans certains cas, on peut trouver une organisation ou une partie d'organisation concrète correspondant à une seule de ces configurations. La question reste posée de leur existence en temps que tel, en effet la réalité est plus complexe et toutes les structures, même les plus simples, ne sont pas entièrement représentées par ces descriptions.

BIBLIOGRAPHIE

- **Sociologie des organisations** : Bertrand Oberson
- **G.LECRIVAIN : des ressources en management des organisations et en marketing**
- **Les configurations de Mintzberg appliquées à l'organisation**