

Sommaire

- I. Introduction : contexte historique**
- II. Présentation de la structure divisionnelle**
 - ✓ Définition
 - ✓ Organigramme
- III. Traits caractéristiques de la structure divisionnelle**
 - ✓ Découpage des responsabilités
 - ✓ Les modes de coordination
 - ✓ La standardisation
 - ✓ La formalisation
- IV. Dynamiques des structures divisionnelle :**
 - ✓ Le passage à la divisionnalisation
 - ✓ Le renversement de l'évolution
 - ✓ Les stades de diversification/divisionnalisation
 - ✓ Problème des entreprises verticalement intégrées
- V. Le cadre d'existence de la structure divisionnalisée.**
 - ✓ La diversité des marchés.
 - ✓ Le système technique.
 - ✓ L'environnement.
 - ✓ Le Pouvoir
 - ✓ L'âge et la taille.
- VI. Efficacité des structures divisionnelles**
 - ✓ Avantages
 - ✓ Inconvénients
- VII. Conclusion**

I. Introduction : contexte historique

La structure fonctionnelle résulte d'un découpage des activités entre des unités homogènes et spécialisées : production, finances, ressources humaines, technique, production...etc. Cette structure prend surtout en considération le principe de la spécialisation. Lorsque l'environnement est stable, cette structure présente les avantages de la simplicité et de la clarté. Elle permet aussi la réalisation d'importantes économies d'échelles grâce au principe de la spécialisation. Mais au fur et à mesure que l'environnement de l'entreprise se complexifie, celle-ci devient inadaptée. On voit alors apparaître une structure différente qu'est la structure divisionnelle. Si la structure fonctionnelle est souvent associée à une organisation hiérarchique et pyramidale, la structure divisionnelle est plutôt décentralisée.

II. Présentation de la structure divisionnelle

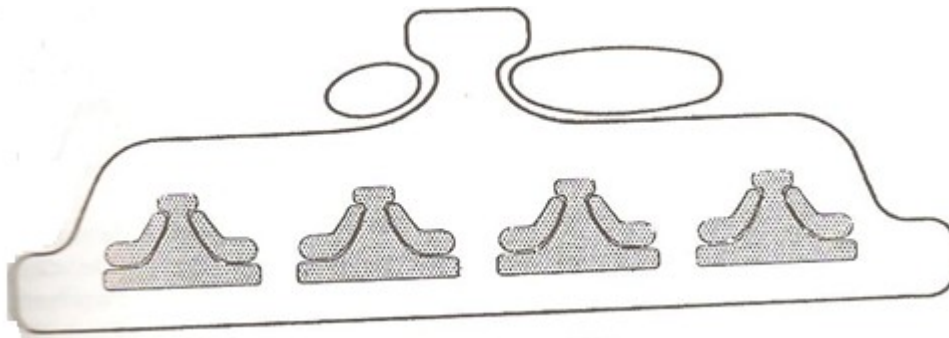
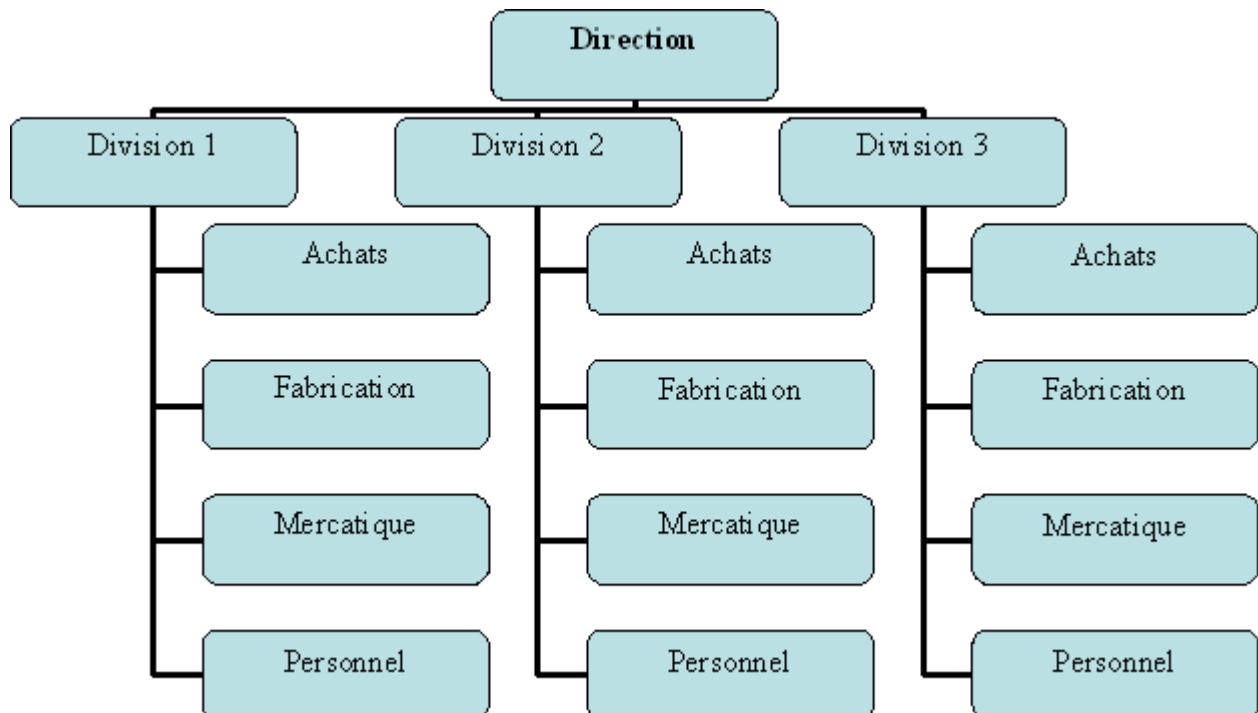
✓ Définition

La structure divisionnelle désigne une organisation subdivisée en unités relativement autonomes à partir de critères opérationnels (que ce soit par Produits, par activité par clientèle, par zone Géographique, etc.). Il s'agit d'une structure qui se trouve au niveau des organisations de grande taille, où chaque division a ses propres services et possède une indépendance dans l'exécution de ces tâches, cela favorise une indépendance entre les divisions qu'une collaboration.

La structure divisionnelle vise essentiellement à diviser l'entreprise en des unités relativement autonome dont chacune se spécialise dans une activité précise, afin de mieux maîtriser son domaine d'activité.

Chaque division dispose de ses ressources et sera gérée comme une entreprise à peu près indépendante, mais la direction générale fixe les objectifs et la stratégie de chaque division, ainsi chaque division fonctionne comme une entreprise autonome mais sous tutelle de la direction générale. Ces divisions possèdent une certaine autonomie dans la mise en œuvre de la stratégie définie au niveau du groupe.

✓ Organigramme



III. Les traits caractéristiques de la structure divisionnelle

✓ Découpage des responsabilités

Une entreprise diversifiée se caractérise par la coexistence de plusieurs flux intégrés (conception-production-vente) distincts les uns des autres. Chacun de ces flux répond à un besoin spécifique de l'environnement, fait appel à des technologies particulières de production ou de commercialisation, et exige des approches stratégiques et des méthodes de management propres. Le respect de ces différences étant une condition fondamentale de succès, il est indispensable que l'entreprise diversifiée se structure en conséquence et adopte

une spécialisation par segment stratégique ou par ensemble homogène de segments stratégiques.

Organiser par division (ou encore par unités stratégiques), c'est donc reconnaître que la différenciation des activités de l'entreprise est telle que, non seulement on ne peut guère obtenir des économies d'échelle en regroupant par grandes fonctions les spécialités, mais encore qu'une telle organisation peut être nuisible au bon développement de chaque activité, en ne reconnaissant pas suffisamment ses caractéristiques propres.

Chaque division réunit l'essentiel des moyens en homme et en infrastructures nécessaire au développement de son activité. Elle doit, dans une large mesure, se suffire à elle-même : la structure d'une entreprise diversifiée apparaît en quelque sorte comme une juxtaposition d'entreprises mono-activités qui constituent un portefeuille d'unités stratégiques de base. Lorsque la diversité est trop grande, le système peut se démultiplier sur plusieurs échelons, comme dans le cas du groupe Danone.

Les départements ou business units constituent le niveau le plus déconcentré auquel est attachée une responsabilité de profit.

Ainsi, le responsable de « département », terme qui correspond ici au business unit des entreprises anglo-saxonnes, a les moyens d'analyser la position stratégique de son unité, de préparer les décisions stratégiques la concernant, et de proposer au groupe de mettre en œuvre les décisions, d'en contrôler la réalisation et de conduire la gestion quotidienne de son unité. Ces unités de bases sont elles-mêmes souvent des petites sociétés, résultant soit d'un rachat, soit d'une création spécifique, qui sont assez largement autonomes.

Ainsi, selon la taille des entreprises, ce concept de divisionnalisation peut se retrouver aujourd'hui à deux, trois ou quatre niveaux différents, chacun correspondant à une logique propre.

Les divisions proprement dites, ou unités stratégiques, responsables d'un ensemble homogène produit-marché, disposant non seulement de tous les moyens nécessaires à la gestion opérationnelle, mais aussi de l'essentiel des moyens nécessaires à la défense de la position compétitive d'un segment stratégique, peuvent regrouper selon les cas de deux cents personnes milles personnes ou plus.

Au niveau au-dessus encore, certains grands groupes multinationaux s'organisent en « branches » qui correspondent en général à des métiers et couvrent l'ensemble des activités dans le monde.

Dans les grandes entreprises, un certain nombre d'unités fonctionnelles communes apparaissent au niveau du groupe, d'autant plus important et nombreux que l'entreprise cherche à exploiter des synergies entre les branches et divisions qui la composent. Les solutions adoptées se répartissent dans un espace borné par deux extrémités. A une extrémité, il n'y a guère, auprès de la direction générale, qu'un département financier ; à l'autre extrémité, toutes les fonctions classiques sont représentées et un département de planification central joue un rôle essentiel de coordination.

✓ Les modes de coordination

A l'intérieur même des divisions, on retrouve la problématique évoquée plus haut à propos des structures fonctionnelles. Entre les 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 le problème devient complexe, et plus le poids des départements fonctionnels du groupe devient important.

En principe, le rôle de ces fonctionnels vis-à-vis des divisions est double : d'une part, conseiller et orienter les divisions dans la définition de leurs politiques spécifiques et dans la mise en œuvre des décisions correspondantes (ressources humaines, financières ou technologiques) ; d'autre part, fournir des services spécialisés, systématiquement ou à la demande, de façon à réaliser des économies d'échelle (paie, service juridique, par exemple).

H.Mintzberg propose de séparer les fonctionnels en deux catégories :

- La technostructure, composée d'analystes et de « designers » des systèmes qui définissent les règles et les méthodes de travail et assurent les suivis et les contrôles ;
- Le support logistique, qui se situe hors du flux de travail de l'entreprise et propose aux opérationnels des services spécialisés.

Dans la pratique, cependant, ce sont souvent les mêmes services qui tiennent les deux rôles, malgré les conflits fréquents qui résultent de cette confusion. De plus, les dirigeants de ces services (par exemple le directeur financier ou le directeur du personnel) sont le plus souvent en même temps des membres de ce que Mintzberg appelle le « sommet stratégique ». Ainsi, dans la structure divisionnelle, les relations entre les fonctionnels du groupe et leurs interlocuteurs dans les divisions couvrent en réalité une gamme complète des situations. Cela va de la dépendance totale à une réelle indépendance, selon la personnalité des titulaires et la stratégie des groupes. Par exemple, les grands groupes d'information et de divertissement ont des structures divisionnelles très comparables, branches TV, radio, presse, subdivisées en business units (chaîne de diffusion et journaux imprimés). Mais, certaines adoptent un modèle très congloméral avec des unités très indépendantes et des services centraux limités au contrôle et à la finance. D'autres, au contraire, cherchent à maximiser les synergies en matière d'information et de divertissement en développant des unités centrales fortes qui cumulent les rôles du sommet stratégique, technostructure et support logistique.

Par leur fonction et par les instruments d'intégration dont ils disposent, le responsable du plan et celui du contrôle de gestion jouent un rôle de coordination privilégié. Ils ont une vue complète de l'ensemble des divisions et départements. La coordination dans la structure divisionnelle dépend largement des procédures et de la façon dont elles sont mises en œuvre : système de planification, de budgétisation et de reporting, procédures d'approbation des investissements, méthodes d'évaluation des performances des unités et de leurs gestionnaires.

Mintzberg distingue la coordination par des mécanismes d'ajustement et par des mécanismes de couplage :

➤ *Les mécanismes de couplage*

Au sein de la structure divisionnaliste on peut trouver les trois types de couplage :

- **Couplage communautaire** : est le cas où deux divisions utilisent les mêmes moyens (machines, outils, ordinateurs, camions). Le partage de ressources communes les oblige à se coordonner même si leur travail respectif n'a aucunement besoin de l'autre.
- **Couplage séquentiel** : exprime l'interdépendance d'un poste de travail aval par rapport à un poste de travail amont, comme cela se produit sur une chaîne de production. Le travail d'un poste, son résultat final, est la base de travail,

« la matière première » du poste suivant c'est le cas de divisions qui produisent des biens semi finis complémentaire

- **Couplage réciproque** : correspond au cas où l'interdépendance est réciproque. Un poste de travail a besoin du travail de l'autre mais lui en fourni aussi

➤ *Les mécanismes d'ajustement :*

L'ajustement est une nécessité dans la structure divisionnelle, les 4 mécanismes qu'on peut remarquer dans ce type de structure c'est :

- *La supervision directe :*

Elle s'exerce dans le cadre des rapports hiérarchiques. Le siège donne des ordres, des instructions aux chefs de divisions et il vérifie l'accomplissement de ces ordres.

La supervision directe constitue un mécanisme de coordination qui intervient par exemple pour répartir des budgets ou pour régler des conflits résistants à l'ajustement mutuel.

- *L'ajustement mutuel :*

Puisque la décision est généralement collective, puisque la réalisation des objectifs suppose aussi l'intervention de plusieurs chefs de divisions, il convient alors que les intéressés se consultent et fassent l'effort de s'adapter les uns aux autres, par les moyens d'une communication généralement informelle. On échange des savoir-faire sous contrôle de la hiérarchie. Pratiquement, l'ajustement mutuel se traduit par des contacts directs (téléphone, rencontre, courrier électronique, etc.). Il est efficace si les personnes concernées ont la volonté de trouver une solution.

En d'autre terme, l'ajustement mutuel est direct, informel, rapide mais repose sur la volonté des parties de trouver une solution en cas de divergence des objectifs. Ce mode de coordination s'applique bien aux situations nouvelles et exceptionnelles. Mais devient vite coûteux dans les cas récurrents.

Lorsque la coordination par ajustement mutuel ne fonctionne pas, on a recours à la supervision directe.

✓ Standardisation

Elle consiste à prévoir de façon précise les descriptifs des tâches avant de commencer à travailler (les employés d'une compagnie d'autobus savent précisément ce qu'ils ont à faire).

Ce mécanisme intervient lorsqu'il s'agit de rationaliser l'organisation du travail. Quatre mode de standardisation sont alors observables et jouent un rôle de coordination sein de la structure divisionnelle :

- *La standardisation des procédés :*

visé à préciser et à programmer le contenu des tâches « normes techniques ». Elle s'applique bien aux situations administratives et de productions répétitives et stables. Une fois définie, la coordination est peu coûteuse.

- *La standardisation des résultats :*

À pour but de définir avec soin les caractéristiques d'un produit « cahier des charges » ou le niveau de performance à atteindre. Ainsi elle repose sur les finalités de l'activité et non pas sur son déroulement.

Ce la permet décentralisation et motivation. En revanche, la façon dont le travail est réalisé n'est pas contrôlée.

- *La standardisation des qualifications*

Consiste à énumérer les savoir-faire nécessaires pour exécuter un travail (profil de poste). Ces qualifications sont situées en amont du travail. Elle suppose un investissement en formation qui peut être lourd.

Au sein de la structure divisionnelle on distingue trois niveaux de Coordination :

Niveau 1 : Entre le siège et les chefs de divisions, ici, la coordination est mise en place par 3 mécanismes essentiels à savoir : la standardisation des résultats, en effet le siège définit à chaque chef de division les performances qu'il doit atteindre c'est le mécanisme principale de la structure divisionnelle. Le deuxième mécanisme qui est moins important que le premier est la supervision directe, en effet, lorsqu'une division rencontre des problèmes, les responsables du siège peuvent intervenir par des instructions et des ordres, de même ces responsables interviennent quand il y a un conflit entre deux divisions de même niveau hiérarchique.

Le dernier mécanisme à ce niveau de coordination est la Standardisation des qualifications, en effet le structure divisionnalisée dépend des compétences de ses directeurs de divisions, le siège doit donc assurer leur formation un mieux qu'il est possible. D'où la nécessité d'une standardisation des qualifications.

Mais ce dernier mécanisme reste très peu utiliser.

Niveau 2 : Coordination entre les divisions

Si on a des divisions qui produisent par exemple des biens complémentaires c'est-à-dire qu'il y a une interdépendance entre les divisions on doit donc avoir un ajustement mutuel entre les directeurs de ces divisions pour réaliser les performances d'une manière fiable.

D'un autre côté, à ce niveau on doit faire appel à des mécanismes de couplage à savoir :

Le couplage Communautaire : lorsque les divisions utilisent les mêmes ressources

Le couplage Séquentiel : lorsqu'il ya une complémentarité entre les biens produits de chaque division (biens semi-finis complémentaire).

Le couplage Réciproque : lorsque les divisions ont des interdépendances réciproques.

Niveau 3 : Ce niveau concerne la typologie de la structure de chaque division :

Si la structure est hiérarchique, on utilisera comme mécanisme principal de coordination la standardisation des procédés, alors que si la structure de division est fonctionnelle on coordonne plutôt avec la supervision directe exercée par le chef de division.

✓ Formalisation

La formalisation peut mettre en exergue les taches que le titulaire d'une fonction doit accomplir. Elle s'inscrit alors dans une conception mécaniste de la division du travail, dans laquelle chacun est considéré comme un exécutant, à l'intérieur d'un territoire soigneusement délimité, dont il ne doit pas franchir les frontières sous peine de remettre en cause toute la logique de l'organisation. Pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés, un responsable de niveau supérieur doit avant tout veiller à ce que ses subordonnés atteignent bien ceux qu'il leur a fixés.

La formalisation peut, au contraire, mettre en valeur les missions et les objectifs à atteindre, en définissant la responsabilité de chacun par rapport aux objectifs généraux de l'entreprise.

Au sein de la structure divisionnelle, normalement, on aura intérêt à élaborer un manuel qui définit plus ou moins la structure de l'entreprise, les fonctions les composent, ainsi que les tâches que chacun doit accomplir au sein de l'organisation.

N'oublions pas que la communication au sein de la structure divisionnelle est formelle entre le siège et les directeurs des divisions.

IV. Dynamiques des structures divisionnelle :

✓ Le passage à la divisionnalisation

La diversification des activités qui résulte de l'évolution de la demande, des pressions de la concurrence, de l'apparition des technologies nouvelles, impose, comme l'a démontré depuis longtemps Chandler, l'adoption d'une structure en divisions autonomes, permettant de différencier les flux de production et de vente propres à chaque activité. Lorsque les activités se diversifient, la prise de décision exige de traiter une quantité de plus en plus élevée d'informations, qui sont elles-mêmes de plus en plus spécifiques. Dans une structure fonctionnelle, la direction générale est seule à détenir les informations nécessaires à l'intégration. Elle devient très vite un goulot d'étranglement incapable de percevoir et de traiter toutes les informations ; de transmettre et d'expliquer les décisions prises ; de coordonner les actions des unités fonctionnelles.

De plus, la diversification exige de pouvoir conduire un raisonnement stratégique spécifique pour chaque segment. Il faut savoir quels sont les coûts propres à chaque activité et comment les contrôler. Ce sont ces missions qui échoient aux directeurs de division, qui négocient leur plan avec la direction du groupe et sont contrôlés « par exception ».

Le passage des structures fonctionnelles aux structures divisionnelles et l'évolution des structures divisionnelles posent trois grandes questions :

- Faut-il faire quelques grandes divisions ou un nombre plus élevé de divisions plus petites ; quitte à créer plusieurs niveaux hiérarchiques de divisionnalisation ?
- Où faut-il placer les lignes de démarcation entre divisions et comment traiter les éventuelles superpositions et les interdépendances ?
- Comment traiter au mieux les synergies exploitables et les cohérences à respecter entre activités ? Quels rôles et quels contenus donner, en conséquence, aux services fonctionnels centraux ?

Lorsque les interdépendances sont fortes (par exemple, dans une intégration verticale, les produits appartenant tous à une même filière), il importe d'analyser soigneusement le flux interne de produits et de services, afin de placer les frontières entre divisions, là où les interdépendances sont les moins fortes, et minimiser ainsi les cessions internes de produits ou de services. Chez Hewlett-Packard, par exemple, les différentes divisions de produits et de systèmes peuvent librement acheter leurs composants, soit à la division spécialisée du groupe, soit à l'extérieur si le groupe donne son accord.

En fait, il y a grande diversité de structures divisionnelles, qui découle des différences qui existent dans les logiques et les degrés de diversification des entreprises. La conception de la « fonction parentale » du groupe varie en conséquence.

✓ Les stades de diversification/divisionnalisation

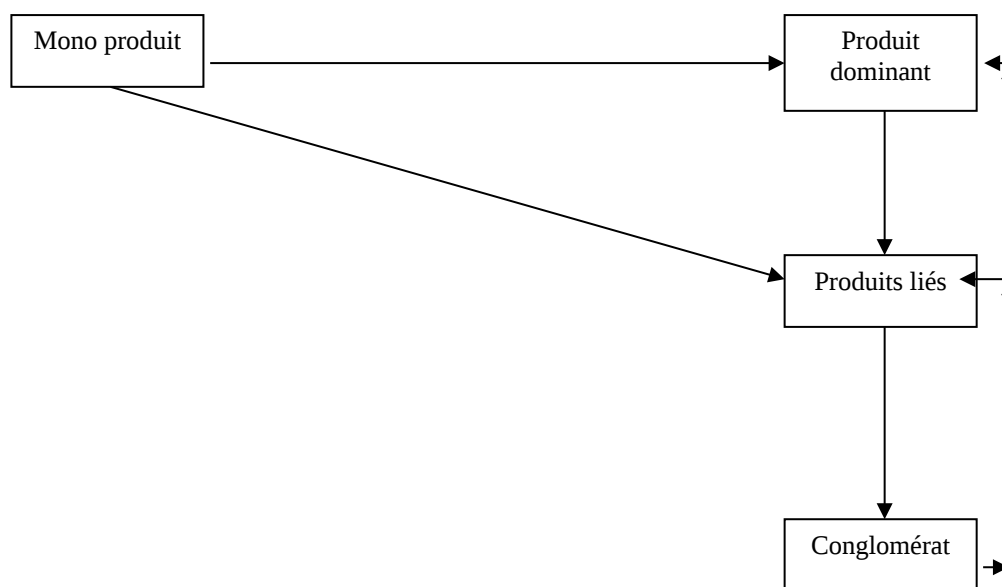
Dans les années 1970-1975, une équipe de chercheurs de Harvard, sous la direction de B. Scott, a proposé un modèle qui perfectionne le schéma dichotomique de Chandler (stratégie en mono-activité = structure fonctionnelle ; stratégie diversifiée = structure divisionnelle). Ces auteurs ont montré, en particulier, que les grandes entreprises se répartissent en quatre grands types :

- Les entreprises mono-productrices organisées par fonctions, telles que nous les avons décrites précédemment ;
- Les entreprises à produit dominant dont 70% à 95% des ventes proviennent d'un seul produit ou d'une chaîne de produits très intégré.

Leur structure est fonctionnelle pour l'essentiel, mais elles disposent généralement de divisions ou de filiales suffisamment autonomes pour gérer leurs activités de diversification. Dans cette catégorie entrent la plupart des grands de la sidérurgie, de l'automobile, du papier, du ciment, de la banque ou de l'assurance, mais aussi, par exemple, IBM, Xerox et Microsoft.

- Les entreprises diversifiées à produits liés entre eux par des complémentarités technologiques, voire commerciales, dont la structure est typiquement hiérarchico-fonctionnelle, un des rôles essentiels des fonctionnels étant précisément d'exploiter les synergies entre activités. C'est le cas par exemple, des grands de l'équipement électrique ou mécanique (Philips, Mitsubishi, Schneider) ;
- Les conglomérats, dont la diversification s'est réalisée essentiellement dans des activités sans lien réel entre elles, et qui adoptent en général une structure de holding, laissant une très grande latitude stratégique à chaque filiale.

L'observation de l'évolution des grandes entreprises nord-américaines et européennes sur vingt ans a ainsi permis à l'équipe de Harvard de montrer que les passages entre stades tendaient essentiellement à se faire comme indiqué ci-dessous :



✓ Le renversement de l'évolution

La montée des difficultés économiques dans le monde, à partir des chocs pétroliers des années 70, a peu à peu ralenti cette évolution vers la diversification et la divisionnalisation, et en a même parfois renversé le sens. La plupart des grandes entreprises, particulièrement en Europe occidentale, mais aussi en Amérique du Nord et au Japon, ont eu tendance à recentrer leur stratégie sur une technologie principale, ou une grappe de technologies cohérentes.

BSN-Gervais-Danone, par exemple, a abandonné ses activités verrières pour se recentrer sur l'agro-alimentaire, ne conservant des premières que l'emballage des produits alimentaires, étroitement lié à son métier principal pour finalement choisir en 1995 de s'appeler Danone. L'abandon de certaines activités par Rhône-Poulenc (pétrochimie) ou Péchiney (chimie), la redistribution de la téléphonie entre Alcatel et Thomson, résultent de la même logique. Aux Etats-Unis, dès le début des années soixante-dix, le nombre des conglomérats a considérablement diminué. R. Rumelt a montré que leurs performances économiques étaient régulièrement inférieures à celles des entreprises diversifiées à produits liés. Cette observation conduit d'ailleurs les raiders des années quatre-vingt à éviter le plus souvent de fusionner leurs entreprises dans des structures communes.

En matière de structure, on assiste à une évolution corollaire à l'évolution des stratégies (flèches pointillées de la figure 14.9). Les états-majors centraux et les grands responsables fonctionnels accroissent leur pouvoir en fonction de la poursuite des synergies de groupe. La priorité à l'avance technologique plaide pour des services de recherche, de développement et d'ingénierie fortement centralisés ; le poids des investissements qui en résultent et le coût croissant du capital donnent la primauté aux directions financières ; la gestion des cadres, la politique des salaires, la globalisation des relations avec les syndicats limitent les mouvements de décentralisation des directions du personnel.

Les directeurs de division tendent à perdre de leur autonomie stratégique et ne retrouvent du pouvoir que grâce aux progrès de la collégialité dans la préparation des décisions stratégiques au niveau de l'ensemble du groupe.

✓ Problème des entreprises verticalement intégrées

Dans beaucoup de secteur industriel (ciment, pétrole, sidérurgie, automobile, chimie) et même dans certaines activités de services (banques ou assurances, par exemple), les contraintes technologiques et les économies d'échelle laissent peu de possibilités de décentralisation. Chaque stade du processus technologique, chaque service support peut constituer une division, comme l'illustre l'organigramme de l'entreprise d'aciers spéciaux décrit dans la figure 14.9.

Chaque division achète à un prix de cession interne ses produits ou services aux divisions en amont, et vend de même ses prestations en aval. Le problème est assez simple si la division peut acheter ou vendre librement à l'extérieur. Il suffit alors de se référer aux prix du marché (diminués de la marge pratiquée en moyenne dans le secteur), et la division dispose d'un compte d'exploitation et d'une autonomie de gestion conforme aux principes d'organisation décrit plus haut. Dans l'exemple donné, la division mine, qui vend plus de 50% de son minerai à l'extérieur, et la division fonderie et forges qui a des débouchés propres, tendent à avoir chacune leur propre structure commerciale, différente de celle de l'acier et à se comporter comme des unités très autonomes.

Le problème se complique sérieusement lorsqu'il n'y a pas de ventes intermédiaires à l'extérieur. Il s'agit alors de cessions internes de produits semi-finis, sans aucune référence à un prix de marché. Il serait artificiel de donner aux responsables de l'unité un objectif de profit, dans la mesure où les prix internes résultent d'un arbitrage au niveau du groupe, toujours contestable, et souvent contesté !

Dans l'exemple de la figure 14.10, il est bien difficile de rendre l'aciérie indépendante du laminoir, compte tenu de la continuité du flux de production. De la même façon, la logistique, par essence au service de toutes les autres divisions, voit son efficacité dépendre de leurs besoins, et même de la qualité de leur gestion.

Les cessions internes risquent de devenir une source de conflits et de paperasserie plus que de motivation et d'autonomie. Même si, aujourd'hui, les NTICs permettent de réaliser des progrès considérables, tant pour gérer les processus administratifs que pour flexibiliser les processus de négociation, la marge de manœuvre reste étroite. Le succès dépend plus d'une culture et d'une identité commune que d'un perfectionnement des définitions de fonctions et des méthodes de contrôle.

V. le cadre d'existence de la structure divisionnalisée.

- La diversité des marchés

Il existe un facteur de contingence qui, plus que tous les autres, pousse l'organisation à adopter la Structure Divisionnalisée : la diversité des marchés. Child (1977) par exemple, a décrit deux compagnies aériennes — toutes deux entreprises à hautes performances — qui avaient en commun de nombreux facteurs de contingence : leurs environnements, leurs flottes et leurs technologies étaient similaires (ces entreprises, toutes deux de grande taille, étaient en concurrence sur certaines lignes), et les décisions opérationnelles y étaient presque identiques. Seule différence majeure : l'une avait un ensemble de lignes plus diversifié et moins compact que l'autre ; c'était aussi celle qui avait une Structure Divisionnalisée, l'autre ayant conservé une structure intégrée par fonctions. La relation entre diversification et divisionnalisation : les recherches ont montré que la divisionnalisation suit la diversification (avec un certain retard

pour les entreprises européennes), et donc, comme le soutient Chandler, que la structure suit la stratégie. Mais la relation paraît aussi vraie dans l'autre sens : Une divisionnalisation encourage la poursuite de la diversification (Rumelt, 1974, p. 76-77; Fouraker et Stopford, 1968). La facilité avec laquelle le siège peut ajouter de nouvelles divisions à la structure l'encourage à aller dans ce sens; de plus, le processus produit un afflux régulier de directeurs généraux qui cherchent à gérer des divisions plus nombreuses et plus grandes; ceci paraît expliquer pourquoi Fopraker et Stopford ont trouvé que les entreprises américaines dont les activités étaient les plus diversifiées aux Etats-Unis étaient aussi celles qui avaient le plus tendance à développer des activités internationales.

Il y a trois types de diversité de marchés : en terme de produits et services, de clientèle ou de région. En théorie, chacun de ces types de diversité peut conduire à la divisionnalisation. Pourtant, (a diversité des clientèles et la diversité géographique, en l'absence d'une diversité des produits 6a des services, conduit souvent à une divisionnalisation' incomplète : le -siège est alors souvent encouragé à centraliser une bonne partie des décisions et des fonctions de support pour donner à toutes les divisions des normes opérationnelles communes. Cette centralisation et la concentration de certaines fonctions — dont certaines ont une importance critique pour la formulation des stratégies concernant les produits et les marchés — réduisent sérieusement l'autonomie des divisions. En fait, la structure est poussée vers celle d'une Bureaucratie Mécaniste intégrée dont les opérations sont divisées en unités constituées sur la base des marchés. Chan-non (1975, 1976) a trouvé que ce type de structure — qu'il appelle « l'hybride fonctionnel/divisionnel » ou la « structure à fonction critique » — est fréquente dans le secteur des services (assurance, chaînes de magasins, banques).

Le terme de bureaucratie à clones sera utilisé pour cet hybride de la Structure Divisionnalisée et de la Bureaucratie Mécaniste où certaines fonctions critiques sont concentrées au siège et où les divisions sont identiques les unes aux autres (à l'exception de leur localisation). On trouve ce type de structure dans tous les cas de divisionnalisation régionale, et peut-être le plus fréquemment dans la distribution, les postes, les chaînes hôtelières et la restauration rapide, La Structure Divisionnalisée a aussi été observée dans certaines chaînes privées de télévision aux Etats-Unis (Lourcnço et Glidewell, 1975, p. 492-495). Cette structure est aussi utilisée dans l'industrie, quand un environnement simple et stable amène l'organisation vers une forme de Bureaucratie Mécaniste, et torique, de plus, la dispersion des marchés s'ajoute au caractère périssable de la production ou à l'importance des coûts de transport. Comme exemples couramment rencontrés on peut citer les boulangeries industrielles, les brasseries, la production de ciment et la mise en bouteille de boissons non alcoolisées. On a dans ces cas production et distribution dans chaque ville, soumises à des normes étroites que le siège élabore et dont il fait assurer le respect (le développement récent dans la région de Montréal d'une chaîne de boulangerie où chaque établissement a son propre four suggère que la structure de bureaucratie à clones peut exister dans le secteur industriel à une petite échelle). L'entreprise multinationale géante qui a des gammes de produits identiques dans divers marchés nationaux tend à ressembler à une bureaucratie " Certaines fonctions critiques restent concentrées au siège — notamment le développement des nouveaux produits — et bien entendu les diverses filiales nationales doivent adopter leur production et leur marketing aux besoins locaux : plus les marchés sont divers dans leurs caractéristiques et / plus on a des forces qui poussent à la divisionnalisation. Mais ces entreprises peuvent éviter d'être sujettes à ces forces en se concentrant sur des produits qui peuvent être standardisés avec les mêmes normes pour tous les pays (Coca-Cola en est un exemple classique) ou en évitant les marchés dont les caractéristiques sont trop éloignées. C'est ainsi que les entreprises américaines ont typiquement commencé leur expansion internationale par le Canada avant de passer à

l'Europe, puis éventuellement à d'autres marchés, mais se sont peu fréquemment aventurées dans des pays de culture trop différentes de celle de l'Ouest.

Au Canada, en fait, on rencontre couramment un cas particulier de ce type de structure : la filiale d'une entreprise américaine qui fabrique des produits créés en fonction des spécifications américaines à l'aide d'installations conçues aux Etats-Unis. Ces filiales n'ont aucun contrôle sur leur stratégie, et elles ont bien sûr été créées à cause des droits de douanes canadiens sur l'importation des produits manufacturés. Il est intéressant de constater que ces entreprises ont souvent réagi aux attaques des nationalistes canadiens en disant que tous leurs salariés, sauf un, sont canadiens. Ce « un » est bien sûr le PDG placé à la tête de la filiale pour recevoir les ordres du siège new-yorkais.

- **Le système technique.**

Bien entendu, la divisionnalisation n'est possible que si le système technique de l'organisation peut efficacement être séparé en segments, un segment pour chaque division. Pour les entreprises qui n'ont qu'une seule ligne de produits, la question qui est en jeu n'est pas celle de la taille, mais celle des économies d'échelle et des coûts de transports : un producteur d'aluminium conservera une structure fonctionnelle. Lorsque par contre l'entreprise opère avec des lignes de produits diverses, la divisionnalisation est la règle puisqu'à des produits équivalents correspondent naturellement des systèmes techniques équivalents.

Certaines observations, cependant, conduisent à penser qu'il existe une relation plus importante, quoiqu'indirecte, entre économies d'échelle et divisionnalisation. Les organisations qui doivent réaliser des investissements très importants dans des installations techniques — aluminium, acier, et autres « poids lourds » de l'industrie américaine — ont tendance à ne pas diversifier; et lorsqu'elles diversifient elles n'ont pas tendance à divisionnaliser (Rumelt, 1974; Wrigley, 1970). Pour être plus précis, elles ont, en tant que groupe, très peu d'enthousiasme pour la diversification « horizontale » — dans des lignes de produits parallèles ou totalement nouvelles. Et les diversifient, mais « verticalement » en intégrant les activités amont et aval de leur propre production. Mais, comme nous le verrons plus loin, l'existence d'interdépendances très fortes entre ces activités successives les conduit à une forme incomplète de divisionnalisation.

- **L'environnement**

Pour les quatre autres configurations, l'environnement qui constitue le cadre naturel d'existence de l'organisation est défini par références aux dimensions de stabilité et de complexité. Par contre, l'environnement naturel de la Structure Divisionnalisée est défini par une dimension plus restrictive : la diversité des produits. Le domaine d'application de cette structure s'en trouve considérablement restreint, par rapport à celui des autres configurations. Cependant, nous avons vu que la divisionnalisation entraîne l'usage de standards de performances appliqués par le siège aux divisions. Il en résulte que la Structure Divisionnalisée marche le mieux lorsque les environnements des divisions permettent l'élaboration de telles normes, c'est-à-dire lorsqu'ils ne sont ni très complexes ni très dynamiques; en fait ce sont les mêmes environnements qui favorisent la Bureaucratie Mécaniste. Tout ceci conduit à une spécification précise des conditions qui donnent le plus souvent naissance à ce type d'organisation : la Structure Divisionnalisée est la forme

structurelle adoptée par une Bureaucratie Mécaniste qui opère dans un environnement simple et stable (typiquement sans économies d'échelle importantes) et qui a diversifié horizontalement ses lignes de produits ou de services.

Cependant, lorsqu'une organisation cherche à imposer la divisionnalisation à des unités qui opèrent dans d'autres environnements — complexes ou dynamiques — où les résultats ne peuvent pas être mesurés par un système de contrôle, en résulte normalement une structure hybride : la nature de cet hybride dépend du mécanisme de coordination utilisé par le siège pour remplacer le contrôle des performances : s'il s'agit de la supervision directe on a un hybride de la Structure Divisionnalisée et de la Structure Simple;

- s'il s'agit de la standardisation des procédés de travail on a une bureaucratie à clones hybride entre Structure Divisionnalisée et la Bureaucratie Mécaniste; s'il s'agit de la socialisation, on a un hybride de la Structure Divisionnalisée qui a certaines caractéristiques d'une Bureaucratie Professionnelle (le siège cherche alors à contrôler les divisions en n'y nommant que des cadres en qui il peut avoir pleine confiance parce qu'ils sont passés par des programmes intensifs de socialisation ou parce qu'ils s'identifiaient déjà à l'organisation lorsqu'ils y sont entrés).

La concurrence est une variable qui paraît lier environnement et divisionnalisation : Franko (1974), après avoir étudié les entreprises multinationales européennes, conclut que l'absence de concurrence peut retarder la divisionnalisation malgré la diversité des produits. De même, Scott (1973, p. 141), a trouvé que la divisionnalisation a gagné du terrain plus rapidement aux Etats-Unis lorsque la législation antitrust et les conditions économiques augmentaient la pression de la concurrence, et en Europe lorsque de telles pressions étaient suscitées par la création du Marché Commun et par l'importance de la demande dans les années soixante.

- **L'âge et la taille.**

Stopford et Wells (1972) soutiennent que la diversification est le seul facteur conduisant à la divisionnalisation et que la taille n'a en soi aucune influence. Mais, ça n'est sûrement pas par hasard qu'en 1968, d'après les données de Wrigley, 99 % des cent plus grandes entreprises américaines (et 88 % des 500 plus grandes) utilisaient une version ou une autre de la Structure Divisionnalisée. Mais l'hypothèse de configuration étendue, selon laquelle tous les paramètres de conception et toutes les variables de contingence sont liés en un système unique dont chaque élément est bien souvent une variable à la fois dépendante et indépendante; sans qu'il y ait peut-être d'influence directe, le fait est que les organisations ont tendance, lorsqu'elles grandissent, à diversifier puis à divisionnaliser. Les raisons en sont multiples. Une des raisons est la protection : les grandes entreprises industrielles ont tendance à être organisées à la façon de Bureaucraties Mécanistes, et ces structures essayent d'éviter les risques. La divisionnalisation répartit les risques. Par ailleurs plus une entreprise grandit vis-à-vis de ses concurrents, plus elle domine ses marchés traditionnels et moins elle peut continuer son expansion — à cause de la saturation du marché ou des lois antitrust —: l'entreprise doit alors diversifier, puis divisionnaliser. De plus, la divisionnalisation produit un groupe de directeurs généraux agressifs qui poussent à plus de diversification et plus de croissance.

En fait, beaucoup d'entreprises sont devenues si grandes et si diversifiées que la Structure Divisionnalisée telle que nous l'avons vue n'est pas suffisante. Elles utilisent une variante qu'on peut appeler la structure divisionnalisée multiple où les divisions responsables chacune de produits sont elles-mêmes regroupées en divisions sur la base des régions ou sur la base de gammes des produits (« groupes ») comme dans le cas de *General Electric*.

L'âge de l'organisation est, comme la taille, lié à la divisionnalisation.

Dans les entreprises plus âgées, il est possible que la direction se lasse des marchés traditionnels et en cherche de nouveaux pour trouver une diversion, ou qu'elle soit contrainte à diversifier par l'arrivée de nouveaux concurrents sur les marchés traditionnels. Cependant, certaines organisations se constituent d'emblée sous la forme divisionnalisée : des organisations indépendante» s'associent, s'allient, pour bénéficier d'économies d'échelle, pour partager des ressources financières ou des services communs. On parle à ce propos d'associations ou de fédérations; c'est le cas par exemple des organisations coopératives créées par des agriculteurs pour commercialiser leurs produits ou par des petites entreprises de construction pour faire face à la concurrence des plus grandes: Bien entendu, toutes les fédérations ne sont pas des créations volontaires : offres publiques d'achat ,les nationalisations peuvent amener la création de Structures Divisionnalisées. Lorsque des organisations fédérées ont des produits ou des services communs, de fortes pressions apparaissent naturellement qui les poussent à consolider leurs activités dans des structures plus intégrées (plus précisément à concentrer des fonctions critiques au siège) et leurs structures divisionnalisées ont tendance à être poussées vers des structures intégrées de bureaucraties mécanistes.

- **Le Pouvoir**

Nous venons de voir comment le pouvoir peut expliquer la création de fédérations : des petites organisations s'unissent pour faire face sur un pied d'égalité au pouvoir des plus grandes, les gouvernements et les actionnaires utilisent leur pouvoir pour créer des fédérations par la contrainte. Nous avons aussi vu, plus haut, quel est le rôle du pouvoir à l'intérieur de la structure : les directeurs de division cherchent à accroître leur pouvoir en poussant à la croissance, à la diversification et à la divisionnalisation. Même dans les organisations structurées par fonctions, la recherche d'autonomie par des cadres intermédiaires agressifs aboutit à une poussée de divisionnalisation à leur niveau de la hiérarchie. Par ailleurs, du point de vue de la direction générale, la Structure Divisionnalisée est celle qui est la plus propice à l'accroissement du pouvoir puisqu'elle permet d'ajouter de nouvelles unités à l'organisation avec relativement peu d'effort et de perturbation (le directeur général doit bien sûr partager ce pouvoir accru avec les directeurs de divisions). En fait, le mouvement de diversification des conglomérats américains apparaît comme un gigantesque jeu de pouvoir entre des PDG qui cherchent chacun à bâtir l'empire le plus grand possible. Ces mêmes facteurs liés au pouvoir jouent bien entendu en dehors du domaine industriel, et ils contribuent à expliquer la popularité croissante de la Structure Divisionnalisée dans les syndicats, les systèmes d'éducation, les universités, et en particulier les gouvernements. Ainsi on a l'exemple du président d'une des six universités provinciales canadiennes qui justifiait sa tentative pour prendre le contrôle des deux plus petites universités avec l'argument suivant: il serait plus « pratique » pour le gouvernement de négocier avec quatre administrations qu'avec six. » Aucune mention de l'accroissement de son pouvoir, aucune mention des coûts administratifs supplémentaires (son université devrait négocier avec les deux campus en question), aucune mention de l'effet sur ces petites Bureaucraties Professionnelles de l'introduction d'un niveau d'encadrement supplémentaire.

On peut par ailleurs considérer un gouvernement comme une Structure Divisionnalisée où l'administration centrale qui ne peut contrôler directement tous les départements (qui jouent ici le rôle de divisions) laisse une autonomie considérable aux responsables de ces départements, puis essaie de contrôler leur performance (on a bien sûr ici une simplification excessive puisqu'il y a toutes sortes d'interdépendances entre les départements). Dans cette « structure divisionnalisée », les services du Budget sont les unités technocratiques chargées du contrôle des performances, les services de la Fonction Publique (aussi en partie.

technocratique) sont chargés du recrutement et de la formation des cadres, et le Conseil des ministres est chargé de l'examen des propositions les plus importantes et des initiatives des départements. Cette conception du gouvernement comme une Structure Divisionnalisée géante est peut-être poussée à l'extrême dans les pays communistes où les entreprises publiques et autres agences sont étroitement régulées par les systèmes de planification et de contrôle gérés par une technostructure centrale puissante.

Enfin, nous avons noté avec Chandler (1962) et Rumelt (1974), que cette structure suit aussi la mode» et que la divisionnalisation est devenue une mode : dans les années récentes, certaines entreprises se sont réorganisées dans ce sens « en réponse à la théorie normative plus que par nécessité administrative» Et nous avons vu qu'en Europe jusqu'à une date récente, la Structure Divisionnalisée n'était pas à la mode et de nombreuses entreprises qui avaient diversifié résistaient à son utilisation. Il semble qu'il y ait actuellement en Europe un retour du balancier: la Structure Divisionnalisée est à la mode et, sans aucun doute, quelques entreprises dont les marchés sont intégrés l'adopteront, et seront éventuellement amenés à le regretter.

VI. Efficacité des structures divisionnelles

✓ Avantages

Les structures divisionnelles ont aujourd'hui largement fait la preuve de leur intérêt et de leur efficacité :

- En se calquant sur la segmentation stratégique, elles permettent d'évaluer la position de l'entreprise par rapport à son marché et ses concurrents et de développer une meilleure capacité de réaction face aux changements de l'environnement ;
- En faisant des différentes divisions des centres de profit autonomes, elles permettent à la direction du groupe de les évaluer, les comparer et les contrôler sur une base financière commune, et donc d'agir comme un investisseur face à un marché interne du capital ;
- En constituant des ensembles homogènes suffisamment autonomes, elles permettent de définir des centres de responsabilité dotés d'objectifs et de moyens propres, dont les résultats peuvent être suivis séparément, ce qui entraîne une mobilisation plus forte des responsables ;
- En démultipliant, sans le scinder, la fonction de direction générale, elles permettent l'émergence de cadres généralistes, capables de vision et d'aptitudes stratégiques, tandis que la fonction du groupe consiste à élaborer la stratégie globale.

✓ Inconvénients

En revanche, il est évident que les structures divisionnelles comportent des inconvénients qu'il faut s'efforcer de limiter, voire de compenser :

- Elles ne permettent pas d'exploiter au mieux les économies d'échelle : en cherchant à optimiser les résultats au niveau division, on le sous-optimise inévitablement au niveau global ;
- Elles ne facilitent pas la transmission des compétences techniques, dans la mesure où les spécialistes sont dispersés dans les unités. En fait, elles peuvent, dans

certains cas, conduire à un manque de réaction aux changements technologiques, en privilégiant trop fortement les réponses par rapport aux demandes immédiates du marché ;

- Elles peuvent devenir extrêmement compliquées à gérer lorsque les interdépendances deviennent trop fortes, en particulier lorsque l'activité est intégrée verticalement.

VII. Conclusion

La structure divisionnelle s'est développée dans les années 1960-1970, au fur et à mesure de l'accroissement de taille et de la diversification des produits des entreprises des pays développés. Certaines structures comportent des unités ayant la totalité de leurs fonctions (recherche, production, ventes, gestion). D'autres entreprises ne peuvent décentraliser dans les divisions que les fonctions qui peuvent être découpées (par exemple, la production peut difficilement être découpée par produits dans la chimie, ou la vente dans les produits agro-alimentaires). Par ailleurs, en fonction des traditions culturelles nationales, du passé propre à l'entreprise, ou du tempérament de tel ou tel dirigeant, la structure divisionnelle peut basculer vers un éclatement excessif de l'entreprise, ou au contraire vers une multiplication des contrôles internes, avec dans les deux cas, une perte d'efficacité.

Bibliographie :

- **Strategor politique générale de l'entreprise 3eme édition DUNOD.**
- **Henry mintzberg structure et dynamique des organisations.**
- **http://bestofcompta.free.fr/OGE/Les_structures_d_organisation_dans_l_entreprise.htm**