

Les structures organisationnelles

Sommaire

- [1 Définition](#)
- [2 Les différents types de structures](#)
 - [2.1 La structure hiérarchique \(Fayol\)](#)
 - [2.2 La structure fonctionnelle \(Taylor\)](#)
 - [2.3 La structure divisionnelle](#)
 - [2.4 La structure Staff & Line](#)
 - [2.5 La structure matricielle ou multidivisionnelle](#)
 - [2.6 La structure décentralisée](#)
- [3 La matérialisation d'une structure](#)
 - [3.1 Définition](#)
 - [3.2 Les différents types d'organigrammes](#)
- [4 Les déterminants de la structure](#)
 - [4.1 L'âge de l'entreprise](#)
 - [4.2 La taille de l'entreprise](#)
 - [4.3 Le système technique](#)
 - [4.4 L'environnement](#)
 - [4.5 La culture](#)
 - [4.6 Le pouvoir](#)
- [5 Les nouvelles formes d'organisations \(les tendances actuelles\)](#)
 - [5.1 La structure plate](#)
 - [5.2 Les réseaux](#)
 - [5.3 L'impartition](#)
 - [5.4 L'entreprise virtuelle](#)

[\[modifier\]](#) Définition

La structure regroupe les différents organes et les relations entre eux (hiérarchiques ou fonctionnelles). En fait, il s'agit de la répartition des tâches, des responsabilités, des pouvoirs et des communications dans l'entreprise.

Selon Mintzberg, la structure se définit comme la somme des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes.

La structure est définie par :

- Sa forme fonctionnelle.
- Son degré de formalisation (recours à l'écrit) : ce qui doit être fait.
- Son degré de standardisation (importance des procédures) : comment cela doit être fait.
- Son niveau de prise de décision (décisions à tous les niveaux → décentralisation)
- Sa sphère de communication
- La différenciation : la création de départements et de services relativement autonomes conduit l'entreprise à développer des pratiques différentes au sein de l'entreprise.
- L'intégration : coordonner les unités de l'entreprise, afin d'obtenir l'adhésion des membres aux objectifs de l'entreprise.

On distingue :

- La structure mécaniste :
 - o Forte spécialisation des tâches.
 - o Formalisation stricte.

- o Forte centralisation.
- La structure organique :
 - o Tâches peu standardisées (on écrit peu).
 - o Tâches continuellement prédéfinies.
 - o Responsabilités partagées.
 - o Autorité basée sur les compétences, plutôt que la hiérarchie.
- La structure formelle :
 - o Matérialisation.
 - o Décrite par un organigramme.
- La structure informelle :
 - o Existence de relations et de communications informelles.

[\[modifier\]](#) Les différents types de structures

Il existe six types de structures, et aucune d'entre elles n'est transférable d'une entreprise à une autre. On dit qu'à terme, "on saura la structure qu'on mérite".

[\[modifier\]](#) La structure hiérarchique (Fayol)

Principe : Un subordonné ne reçoit d'ordre que d'un homme, à qui il doit rendre compte.

Exemple : Structure hiérarchique d'un régiment d'armée.

Avantages :

- Simplicité (tout est écrit).
- Répartition claire des responsabilités.
- Facilite le maintien de la discipline.

Inconvénients :

- Rigidité.
- Lenteur de l'information.
- Difficile à mettre en place (notamment dans un environnement complexe).
- Ne favorise pas la prise d'initiative.

[\[modifier\]](#) La structure fonctionnelle (Taylor)

La structure fonctionnelle réside dans le principe de spécialisation.

Selon Taylor, il est impossible qu'un contremaître possède toutes et toujours les connaissances nécessaires au bon fonctionnement des opérations. Donc un subalterne ne doit pas avoir un seul chef, mais plusieurs.

Avantages :

- Conseils à différents spécialistes.
- Qualité d'exécution.
- Rendement plus élevé.

Inconvénients :

- Risque de conflit.

- Rigidité.
- L'organisation perd en clarté.
- Pouvoir dilué.
- En cas d'erreur, difficulté pour retrouver la cause.
- Structure respectant peu la nature humaine (l'exécutant n'a pas la responsabilité de la connaissance)

[modifier]La structure divisionnelle

La division est basée sur les domaines d'activité.

Exemple : Produits, technique, distribution, type de clients...

Chaque division dispose de ses ressources et est gérée comme un système semi-autonome. Dans chaque division, on peut trouver une structure fonctionnelle.

Avantages :

- Proximité des marchés entraînant une souplesse et une capacité d'adaptation.

Mais suppose :

- Une polyvalence des responsables de divisions.
- Un minimum de responsabilités et aptitude à l'autodiscipline.
- Un sommet assurant ses responsabilités.
- Un système de contrôle de gestion et d'évaluation.
- Suppression de certaines économies d'échelles.

[modifier]La structure Staff & Line

Cette structure est la fusion des deux modèles (le modèle hiérarchique de FAYOL et le modèle fonctionnel de TAYLOR) pour en supprimer les inconvénients.

Avantages:

- L'unicité de commandement est toujours conservée
- L'état major aidera le supérieur hiérarchique à prendre des décisions surtout stratégiques.

Limites:

- Parfois l'équipe de conseillers(Staff) entre en conflit avec les opérationnels (line)

[modifier]La structure matricielle ou multidivisionnelle

La structure matricielle réunit une structure temporaire par projets et une structure stable par fonctions.

Avantages :

- Très efficace pour développer les activités nouvelles et coordonner les activités multiples et complexes.
- Coordination assurée par les responsables de projet.
- L'expertise est assurée par les services fonctionnels.

Inconvénients :

- Source de conflits.
- Problèmes d'encadrement et de communication
- Ne correspond pas aux grands groupes qui décentralisent la production, la commercialisation et la publicité, etc...

[\[modifier\]](#) La structure décentralisée

Direction par objectif (DPO) : Mode d'opération du travail et des responsabilités.

Décomposition de la firme en objectifs précis et quantifiés à court terme. La réalisation de ses objectifs est confiée par délégation à des responsables qui ont à rendre périodiquement, et à corriger les écarts constatés.

Direction participative par objectif (DPPO) : négociation par les intéressés eux-mêmes des objectifs à prendre.

Avantages :

- Respect de l'unicité de commandement et de la spécialisation des tâches.
- Mobilisation de tout le personnel pour atteindre les objectifs tracés

Inconvénients :

- Parfois, négligence, par l'entreprise, de l'aspect social du personnel sous le prétexte de la réalisation d'objectifs.
- Risque de conflit entre les responsables qui se partagent les mêmes ressources et qui cherchent des objectifs distincts.

[\[modifier\]](#) La matérialisation d'une structure

[\[modifier\]](#) Définition

La matérialisation d'une structure est un schéma représentatif à un moment donné de la structure interne de l'entreprise.

Ce schéma permet de visualiser :

- Le titre et la position de chacun.
- Les tâches à remplir.
- Les différents services.
- Les liaisons (hiérarchiques, fonctionnelles...) entre les différents services.

[\[modifier\]](#) Les différents types d'organigrammes

Les organigrammes sont en général en bannière, sinon de manière circulaire ou en forme de trèfle.

L'organigramme doit être périodiquement corrigé en fonction des départs, des embauches et des facteurs de contingence.

[\[modifier\]](#) Les déterminants de la structure

La théorie de la contingence stipule que la structure de l'entreprise est déterminée par les caractéristiques de l'environnement. Pour qu'une structure soit efficace, il faut qu'il y ait adéquation étroite entre les facteurs de contingence et les paramètres de conception d'une structure. On distingue six différents facteurs de contingence.

[modifier] L'âge de l'entreprise

Plus une organisation est âgée, plus son comportement est formalisé. Le travail est bien maîtrisé, et a tendance à être répété, ce qui favorise l'établissement de procédures.

[modifier] La taille de l'entreprise

Plus une organisation est de grande taille, plus sa structure est élaborée et plus les tâches sont spécialisées et formalisées.

[modifier] Le système technique

Dans un système de production à l'unité (petite structure), le travail n'est pas standardisé, formalisé. La communication se réalise par ajustement mutuel entre ouvrier et supérieur direct.

Dans une grande entreprise, le comportement de l'homme est imposé par la machine, entraînant un travail répétitif, standardisé, formalisé. La coordination se fait par des procédures.

[modifier] L'environnement

- Stable ou alors dynamique (choix d'une structure organique, non formalisée, car la demande n'est pas prévisible).
- Simple ou alors complexe (décentralisation fortement conseillée).
- Accueillant ou alors hostile (décentralisation).
- Monomarché ou plurimarché (tendance à la division par marché, favorisant alors le choix d'une structure divisionnelle).

▣ La culture

La culture sociétale a tendance à se reproduire dans une entreprise, donc centralisation et autocratie sont enracinées dans la programmation mentale de la population.

⌋ Le pouvoir

Plus le contrôle extérieur est puissant (par exemple, actionnaire majoritaire), plus la structure de l'entreprise est formalisée et standardisée. Dans ce cas, le dirigeant exige des preuves écrites des actions, car il n'est responsable de ce qui arrive à l'entreprise.

Le besoin de pouvoir de certains dirigeants pousse quelque fois à une centralisation extrême.

▣ Les nouvelles formes d'organisations (les tendances actuelles)

Les principales origines des nouvelles formes d'organisation sont d'ordre :

- Economique : l'environnement instable et l'intensification de la concurrence ont favorisé les structures plus souples, plus adaptables et plus décentralisées. On peut aussi externaliser les activités (confier la gérance à l'extérieur).
- Culturel : le système éducatif a modifié les mentalités. Les aspirations du personnel poussent à la délégation du pouvoir (prise d'initiative).

Ces modifications imposent des modifications de structure, qui remettent en cause les structures internes et les liens entre partenaires.

[modifier] La structure plate

La structure plate tend à gommer les différences hiérarchiques et à permettre à l'ensemble du personnel d'être créatif et à l'écoute du marché.

Les réseaux

Définition : Un réseau est une entreprise et l'ensemble de ses partenaires.

De plus en plus, l'entreprise cherche à se recentrer sur son savoir faire, son métier (internalisation), et confie à l'extérieur toutes les autres activités (externalisation).

Exemple : l'infogérance

L'impartition

Définition : L'impartition est le recours au bon moment à des partenaires qualifiés, qui repose sur le choix de faire ou de faire faire.

L'entreprise virtuelle

Le télétravail (travail à distance) fait partie des moyens pour délocaliser le travail grâce aux télécommunications (banques sans guichet, eurofil...).

Ces nouvelles formes d'organisation du travail remettent en cause la structure organisationnelle.