

Chapitre 13 Les structures de l'entreprise

1-La notion de structure

11 – Définition de la structure

Un ensemble de dispositifs permettant de répartir, coordonner et contrôler les activités et d'orienter le comportement des hommes dans le cadre des objectifs de l'entreprise.

12 – Les différents organes de l'entreprise et leurs relations

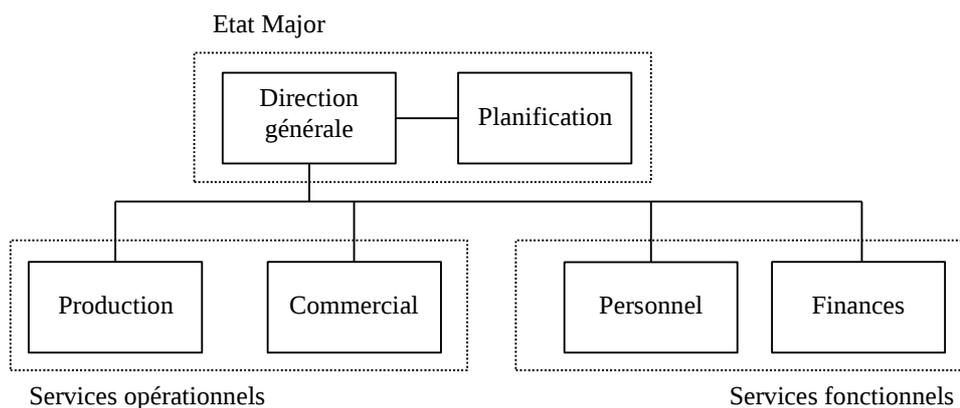
Les organes opérationnels ou d'exploitation : fabrication, vente, conception

Les services fonctionnels : finance, comptabilité, GRH, maintenance des équipements

Les organes d'état-major : conseillent et assistent

13 – L'organigramme de l'entreprise

Définition : représentation schématique de l'architecture de l'entreprise



2–Les différents types de structure

21 – Trois modèles plutôt adaptés aux PME

211 – La structure hiérarchique

Décrite par Fayol, elle repose sur **l'unicité de commandement**, la structure à la forme d'une pyramide, c'est une organisation simple et efficace jusqu'à une certaine taille ; les responsabilités sont bien définies, mais ce modèle risque de devenir rapidement bureaucratique et l'initiative du subordonné y est trop limitée.

212 – La structure fonctionnelle

Décrite par Taylor, elle repose sur la compétence des membres de l'entreprise et est découpée en grandes fonctions confiées à des spécialistes. Principe de **pluralité des supérieurs hiérarchiques** pour un même salarié. La direction générale assure la coordination. Ce modèle concentre les compétences et les moyens mis en œuvre et permet de réaliser des économies d'échelle. Il est adapté aux entreprises mono-productrices, mais il pose des problèmes de coordination qui peuvent générer des conflits.

213 – La structure hiérarchico-fonctionnelle (staff and line)

Elle combine les deux structures précédentes avec des cadres hiérarchiques qui ont le pouvoir de décision (le line) et des organes fonctionnels en position de conseil (le staff, état major à compétence spécialisée). Ce modèle combine l'avantage de l'unité de commandement et de la spécialisation mais il y a un risque important de relations conflictuelles entre les hommes de terrain (line) et les hommes de dossier (staff).

22 – Deux modèles plutôt adaptés aux grandes entreprises

221 – La structure divisionnelle

La structure de l'entreprise est divisée par produits, marques, types de clients ou encore zones géographiques, ce qui permet de donner une autonomie à chaque activité. Cette organisation garantit une assez grande souplesse et une bonne réactivité, les divisions restant plus proches des marchés. Elle permet aussi de bien différencier les stratégies. Par contre, elle nécessite des systèmes de contrôle et de coordination rigoureux sous peine d'un manque de cohérence de la politique générale.

222 – La structure matricielle

Décrite par Galbraith, cette structure résulte d'un double découpage, par fonction et par division, favorisant la décentralisation mais rendant la coordination plus difficile. Certains groupes sont formés provisoirement (dans les cadres des structures par projet) tandis que l'axe fonctionnel est stable. Cette structure évolutive convient bien aux multinationales avant un découpage produit/marché mais il existe des risques de lourdeur dans la prise de décision et des conflits sont possibles entre les chefs de projet et les responsables fonctionnels.

En réalité, il existe deux types de structure

Structure formelle

Structure informelle : résultant des liens et relations interpersonnelles affectives ou d'intérêt.

3-Les facteurs d'évolution des structures

Chaque entreprise est un cas spécifique, il n'y a donc pas de structure idéale. De même, l'idée classique d'une structure immuable valable pour toutes les entreprises a été démentie par les faits.

Les éléments influençant l'évolution d'une structure :

Le système technique : les nouvelles technologies de l'information et de communication (NTIC) bouleversent les structures existantes : les technologies d'Internet facilitent les échanges d'informations, améliorent la communication interne et externe des entreprises.

L'âge : plus une organisation est âgée et plus elle sera formalisée. Les procédures ont tendance à s'alourdir et il y a un risque d'inertie.

L'environnement : stable : structure fonctionnelle, centralisée ; structure souple, décentralisée

Taille de l'entreprise : plus la taille est importante, plus la structure est complexe.

La structure découle de la **stratégie** de l'entreprise.

Ces facteurs très complémentaires conduisent à transformer les structures d'entreprise et les modes d'organisation du travail.

4-Les nouvelles formes d'organisation

Les structures évoluent aujourd'hui vers une plus grande réactivité et flexibilité pour s'adapter rapidement aux évolutions de l'environnement. L'entreprise recherche de la souplesse et se réorganise autour des besoins personnalisés du client.

4.1 – La structure par projet

Définition du management par projet : rassembler des ressources dans un **but précis** pour une **durée déterminée** et en confier la **responsabilité** à quelqu'un de bien identifié.

Exemples de projets : lancement d'un nouveau produit, informatisation d'une entreprise, certification, amélioration de la qualité, des délais.

Les ingrédients nécessaires à la réussite du projet :

- Plan pluriannuel
- Directeur de projet (chef de projet)
- Equipes transversales (appartient à différentes fonctions)
- Etapes jalon (dates butoirs)
- Transparence
- Responsabilisation, confiance, rigueur, motivation

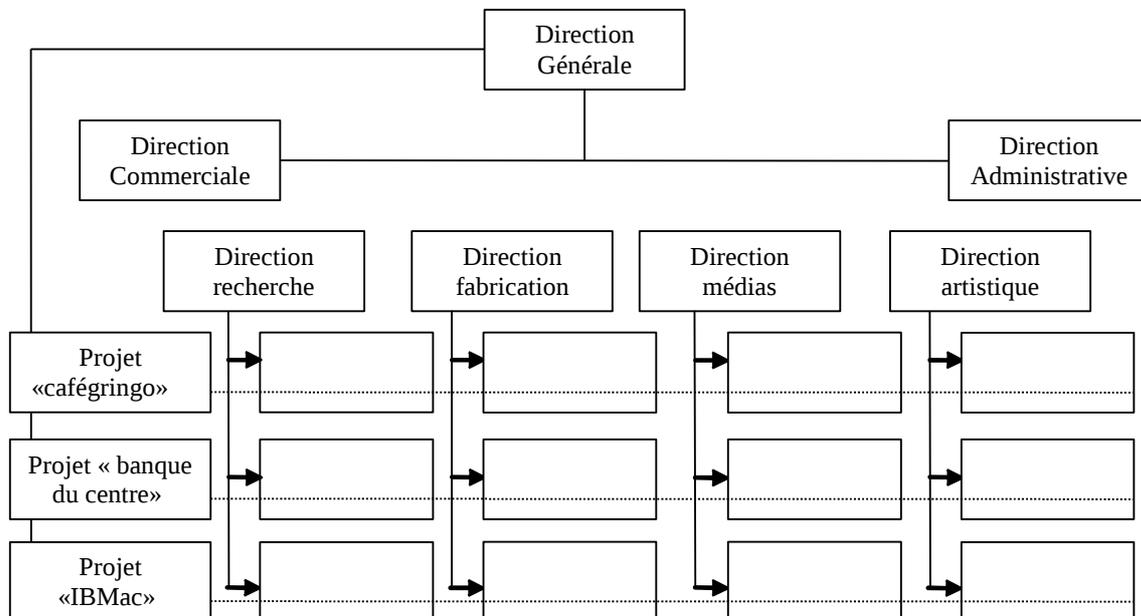
Les écueils à éviter :

- Objectifs mal définis, irréalistes
- Manque de moyens (humains, matériels, financiers)
- Secret dans la conduite du projet

Un fonctionnement pyramidal est peu compatible avec un management par projet : car il y a un manque de relation entre les organes, peu d'initiatives dans les structures hiérarchiques or le management par projet nécessite autonomie, motivation et flexibilité.

Plusieurs représentations de la structure par projet sont possibles :

Il s'agit d'une structure flexible, permettant la réalisation de projets complexes faisant appel à plusieurs spécialistes de l'entreprise.



Cette organisation appelle trois remarques :

La structure par projet combine, comme pour la structure matricielle, une double ligne d'autorité : une autorité hiérarchique (verticale), permanente ; une autorité pour chaque projet (horizontale), par nature temporaire.

Cette structure est par nature évolutive : ainsi, lorsque la campagne de publicité «IBM Mac » sera réalisée, l'équipe réunie en vue de ce projet disparaîtra, et sera répartie sur d'autres projets.

Le chef de projet joue un rôle essentiel dans la réussite de ce type de structure ; il doit choisir ses collaborateurs dans chaque direction, et coordonner leur activité jusqu'à l'aboutissement du projet.

42 – La structure plate

Pour améliorer la réactivité de l'entreprise et être plus proche du marché, on diminue le nombre de niveaux hiérarchiques (delaying) et on décroïssonne les structures. Les liaisons horizontales entre les unités permettent de développer **l'esprit d'équipe** tout en renforçant une **vision plus démocratique** de l'entreprise.

43 – La reconfiguration (le reengineering)

C'est une refonte complète de l'organisation à partir des processus opérationnels du travail pour réduire les coûts et améliorer la qualité. L'entreprise doit donc repenser complètement son organisation. Cette méthode s'adresse surtout aux entreprises qui doivent faire face à des baisses des effectives suite à des licenciements.

44 – L'externalisation

Il s'agit de confier une fonction de l'entreprise à un partenaire extérieur indépendant. Les fonctions confiées autrefois étaient réduites aux activités jugées les moins rentables. Mais cette pratique se développe depuis que les entreprises cherchent à se recentrer sur leur métier de base et les fonctions externalisées sont de plus en plus importantes.

45 – L'entreprise en réseau

Un réseau est un ensemble **d'entités travaillant en coopération dans un but commun**, qui confient leur leadership à une unité du réseau. Une structure en réseau est composée de pôles (entreprises services ou individus selon la taille du réseau) et de connexions de nature variée.

Il peut s'agir :

D'un réseau organisé en interne : ex : intranet, télétravail

D'un réseau organisé en externe : ex : sous-traitance, partenariats, échange de données informatisées (EDI)

L'intérêt du réseau est que sa structure décentralisée et sa ligne hiérarchique relativement plate sont des facteurs de **flexibilité** et de **motivation**. Le développement des moyens informatiques modernes est aussi à l'origine du succès de la notion de réseau.

Au sein d'une entreprise, la création d'un intranet modifie profondément les manières de travailler. Vers l'extérieur, les entreprises ouvrent de plus en plus une partie de leur intranet à d'autres entreprises partenaires.

Des entreprises s'associent pour créer un extranet dans le cadre de la sous-traitance ou le partage de ressources communes (ex : ressources informatiques).

Le réseau permet également de réaliser des économies (en évitant les coûts de transaction comme les coûts d'information). Par contre, la difficulté du réseau demeure la **coordination** entre les unités.

46 – L'entreprise virtuelle

Il s'agirait d'une organisation en réseau poussée à son maximum : la firme qui assure son leadership sur les autres (la firme pivot) ne conserverait qu'un petit nombre de compétences clefs et externaliserait toutes les autres activités vers d'autres entreprises, reliées entre elles grâce) un réseau informationnel. On parle d'outsourcing.