

PLAN

I- Introduction

II- nature et choix :

- 1- *la nature de la structure d'entreprise*
- 2- *Les déterminants du choix de la structure.*

-

III- les apports des théoriciens

- 1- *L'apport de Fayol*
- 2- *L'apport de Mintzberg*

IV- Type des structures de l'entreprise

- 1- *La structure hiérarchique :*
- 2- *Les structures traditionnelles :*

- La structure fonctionnelle :
- la structure divisionnelle :
- La structure matricielle :

- 3- *Structure staff & line_*

Conclusion

Structure de l'entreprise

I- Introduction

Toute organisation nécessite une structure. La structure de l'entreprise représente pour cette dernière, ce que représente le squelette pour le corps.

II- nature et choix :

1- la nature de la structure d'entreprise

La structure décrit la façon dont les tâches sont réparties, la manière dont le pouvoir est exercé, et les relations entre les divers éléments du système (coordination).

Une structure est représentée par un organigramme (c'est un schéma ou un graphique représentant le processus réel de l'exercice du pouvoir, la répartition des tâches, les liens formels entre les différents services).

2- Les déterminants du choix de la structure.

Il n'existe pas de structure idéale pour l'entreprise. Le problème revient alors à déterminer les facteurs qui poussent les entreprises à choisir telle ou telle structure.

Les principaux facteurs de choix d'une structure
--

La taille : généralement, l'évolution de l'organisation passe par une structure personnalisée pour évoluer vers une structure fonctionnelle, centralisée. Ensuite avec la diversification du produit, on adopte une structure divisionnelle et pour retrouver une certaine flexibilité, on peut adopter une structure matricielle.

La technologie : il y a une relation entre la nature de la production de l'entreprise et sa structure. De la production à l'unité à la production de masse, à la production à la chaîne doivent correspondre des structures différentes. En effet, à chaque niveau de complexité technique correspond une structure distincte.

L'environnement : l'environnement (facilité ou difficultés des prévisions, nombre de concurrents, technologie fixe ou changeante, marché stable turbulent, administration efficace ou non, ...) influence fortement les types d'organisation adoptée par l'entreprise.

Information des dirigeants : dans les pays en voie de développement, la structure adoptée par l'entreprise est généralement très influencée par la formation des dirigeants, leur degré d'ouverture sur le monde environnant et leur capacité de prévision et d'organisation.

III – les apports des théoriciens

1- L'apport de Fayol

Fayol s'est appliqué à faire une typologie des fonctions ; il a mis en évidence 6 groupes de fonctions :

- la fonction technique (ou fonction de production),
- la fonction commerciale (achat et vente),
- la fonction financière (rechercher et gérer les capitaux),
- la fonction de sécurité (protection des biens et des personnes),
- la fonction comptable (générale ou analytique),
- la fonction administrative (regroupe la fonction de direction : la fonction administrative générale diffusée dans toute l'entreprise).

2- L'apport de Mintzberg

Mintzberg a mis en évidence les 5 parties de base d'une organisation :

- le sommet stratégique,
- la ligne hiérarchique,
- le centre opérationnel,
- les fonctions de support logistique (R&D, conseil...),
- la technostructure (service comptable, contrôle de gestion...).

IV- Type des structures de l'entreprise

1 - la structure hiérarchique :

La structure hiérarchisée est inspirée du modèle militaire, qui se présente comme une pyramide dont l'organisation est effectuée parcellisation des tâches, des responsabilités précises, et les circuits d'informations qui circule par voie hiérarchique.

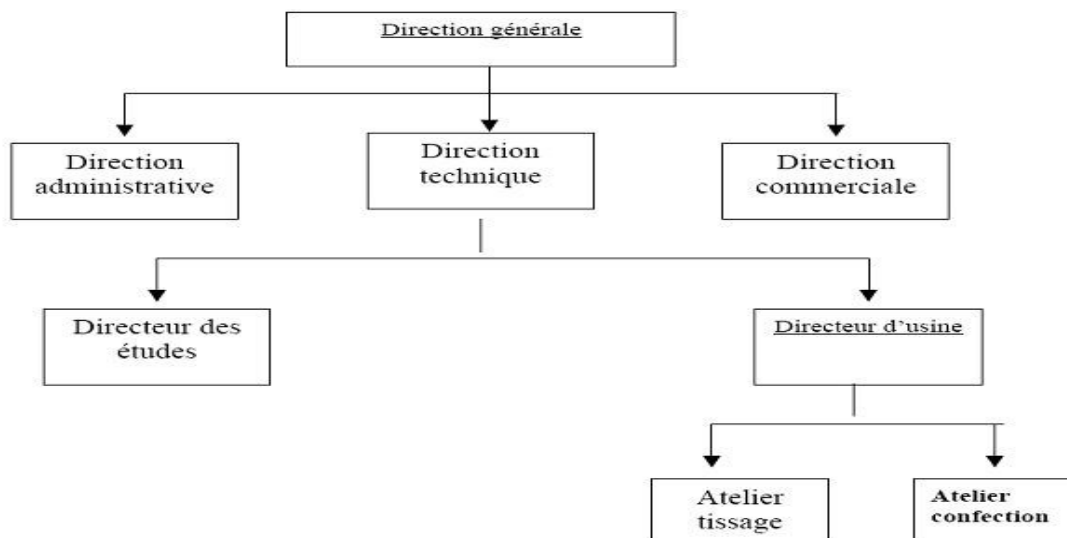
Cette structure implique comme le note FAYOL :

- **L'unité de commandement** : Chaque élément du système ou du sous- système relève d'un seul chef, lequel relève aussi d'un seul supérieur et ainsi de suite.
- **La délégation de l'autorité** : c'est la transmission de l'autorité par un supérieur hiérarchique à un subordonné.
- **Le principe de la responsabilité** : c'est l'obligation pour un subordonné d'accomplir les tâches qui lui sont assignées et d'expliquer les Résultats non satisfaisants obtenus.

Avantages et inconvénients :

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• Structure simple, facile à mettre en place.• Structure qui permet une communication entre les différents sous-systèmes.• Structure où l'autorité et la compétence sont bien définies :<ul style="list-style-type: none">- Tous les éléments du système ont un pouvoir propre ou délégué ;- Chaque élément du système est conscient du résultat qu'on attend de lui.	<ul style="list-style-type: none">• Le responsable est submergé de tâches, ce qui risque de perturber la marche normale du système.• Risque de déformation de l'ordre donné (surtout quand il est oral), vu le nombre de niveaux parcourus par ce dernier.• Difficulté de trouver des responsables compétents dans tous les domaines.

Organigramme



2 - Les structures traditionnelles :

Classiquement, les structures traditionnelles correspondent à une division du travail qui s'effectue à partir de différents critères : -- la division de l'entreprise en fonctions pour la structure fonctionnelle, la division de l'entreprise en branches pour la structure divisionnelle, Seule la structure dite « matricielle » tente de réaliser une synthèse des structures précédentes en s'efforçant d'en éliminer les inconvénients.

➤ La structure fonctionnelle :

Elle est basée sur une départementalisation qui est basée sur la nature des tâches :

Découpage des responsabilités

Organiser par fonction signifie découper un flux intégré en unités opérationnelles, spécialisées et homogènes.

Mode de coordination

La continuité des flux est assurée par des procédures qui organisent la mise en place des différentes fonctions opérationnelles en séquences successives.

Dynamique des structures fonctionnelles

- **Le premier stade :** est celui de la structure en soleil centrée autour du créateur et du patron de l'entreprise. Les relations sont bilatérales, évolution par parthénogenèse de la structure en soleil, besoin de déléguer quant environnement se complexifie.
- **Le deuxième stade :** est celui de la structure fonctionnelle simple. On assiste à des premières définitions de fonctions, Une ligne hiérarchique s'établit et des procédures de travail sont mises en place. Un cloisonnement apparaît et une communication rayonnante fait place à une communication descendante et ascendante. Le dirigeant conserve son pouvoir centralisateur.
- **Le troisième stade :** est celui de la structure fonctionnelle évoluée. L'accroissement du volume d'activités se traduit par l'augmentation des niveaux hiérarchiques. Les responsables opérationnels développent des compétences techniques et une logique propre à leur service. La fonction de direction générale est elle-même soumise à la spécialisation. Des collaborateurs font leur apparition. Ils introduisent une nouvelle forme de spécialisation fonctionnelle qui se superpose aux fonctions opérationnelles existantes.

Efficacité des structures fonctionnelles

Une structure fonctionnelle permet d'atteindre le meilleur niveau d'excellence technique si l'environnement et la technologie restent assez stables et le respect de quelques règles.

Une structure fonctionnelle est donc centralisatrice et peut devenir paralysante.

Pathologie des structures fonctionnelles

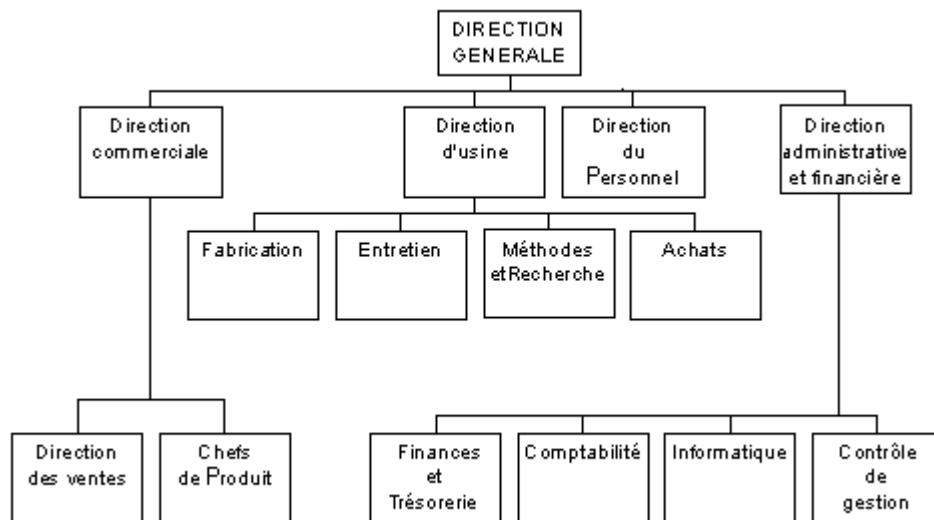
- La centralisation : Les limites de la structure sont celles des mécanismes de coordination des flux de travail. L'inertie peut entraîner une multiplication des recours à la hiérarchie qui se trouve ainsi placée dans une situation croissante d'inefficacité.
- L'immobilisme : La structure fonctionnelle a également pour limites sa capacité d'adaptation aux exigences du changement stratégique.
La taille allonge l'acheminement d'une information et accroît le risque d'embouteillage de la hiérarchie.
Elle en résulte que la structure fonctionnelle est donc bien adaptée à un environnement stable dans le quelle l'acquisition d'expérience est un élément clé de la concurrence.

La capacité d'adaptation au changement est limitée, mais elle est efficace grâce aux économies d'échelles.

Avantages et inconvénients

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - Spécialisation : les individus améliorent leur savoir faire et devienne des experts. - amélioration de la productivité - simplicité - le contrôle par des spécialistes conduits à la prise de décision la mieux adapter. 	<ul style="list-style-type: none"> - centralisation trop accentuée - ralentissement des décisions - les personnes s'identifient trop à leur charge et oublie les intérêts des entreprises - le problème de la coordination des activités peut être source de conflit. en cas d'erreur ou de mauvais résultat ; il sera difficile de trouver les vraies causes

Organigramme



➤ la structure divisionnelle :

Une entreprise diversifiée se caractérise par la coexistence de plusieurs flux intégrés (conception, production, vente). Il y a donc nécessité pour l'entreprise de se structurer. Organiser par division, c'est reconnaître que les économies d'échelle ne sont guère possibles.

Modes de coordination

Plus les interdépendances entre divisions sont grandes et plus le poids des départements fonctionnels est important (Mintzberg distingue la technostucture qui définit les règles et méthodes et support logistique qui propose des services spécialisés).

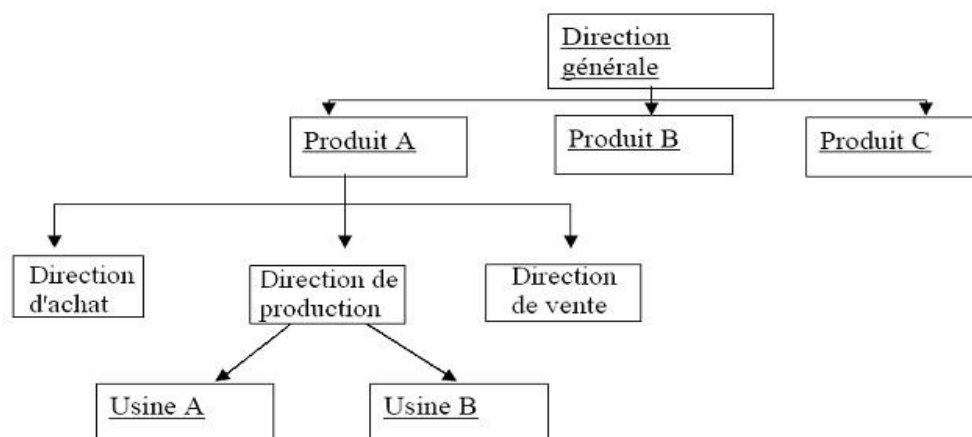
Efficacité des structures divisionnelles :

Les structures divisionnelles ont aujourd'hui largement fait la preuve de leur intérêt et de leur efficacité. En se calquant sur la segmentation stratégique, elle permet d'évaluer la position de l'entreprise par rapport à son marché et une meilleure capacité de réaction face aux changements. Elle permet à la direction d'évaluer, comparer et contrôler les différentes divisions. Des objectifs et des moyens propres sont définis, d'où une mobilisation plus forte des responsables. Enfin, elle favorise l'émergence de cadres généralistes. Les inconvénients sont une sous optimisation des résultats au niveau global. La transmission des compétences techniques n'est pas facilitée. Les structures divisionnelles sont très difficiles à gérer si l'activité est intégrée verticalement.

Avantages et inconvénients

avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - le siège peut choisir d'investir sur le marché le plus fort retirant ainsi le surplus réaliser par quelques division en faveur d'autre - elle offre à certaines personnes la possibilité de gérer les unités quasi-indépendantes (l'existence de l'autonomie individuelle et responsabilité) - elle diversifie les risques 	<ul style="list-style-type: none"> - multiplication des ratios, des standards et des objectifs - difficulté à avoir une bonne connaissance du terrain pour la direction - lourdeur ou complexité du système d'information de la direction sur l'activité des opérateurs - les systèmes de contrôle encouragent les performances mais elle réduit l'innovation - risque de dérive vers une organisation « à baronnies » : chaque directeur régional a même ses troupes il ou elle l'entend, et la direction a peu de contrôle - risque de turnover élevé des opérateurs : leur travail est indépendant, leur incitation est souvent financière.

Organigramme



➤ - La structure matricielle :

Dans ce type de structure, en relie diverse activité découlent de la fonction (marketing, production, ressource humaine, etc....) a un ensemble de produit ou services ou projet particulier.

Ce mode de structure permet de limiter les coûts, de mieux coordonner l'activité et de lancer des produits ou services sur le marché.

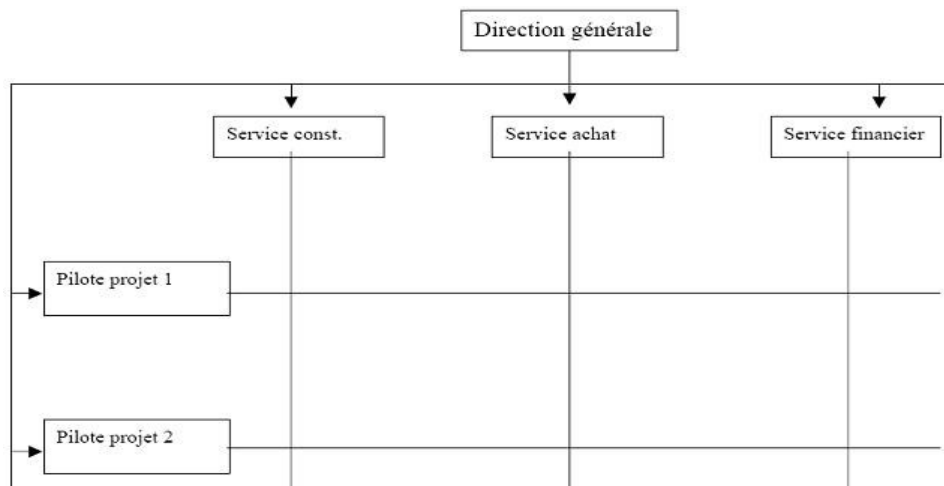
Elle est le fruit de croisement de chacune des missions et de l'ensemble des moyens communs au quel elle recourent.

Son efficacité dépend de la compréhension et de l'acceptation par les individus de cette règle du jeu.

Avantages et inconvénient

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">- direction générale déchargée- travail de groupe et décision commune- augmentation de la flexibilité- admettre la multiplicité des sources de pouvoir- pouvoir s'adapté au modification de l'environnement en mettant l'accent sur le projet ou sur la fonction selon le besoin- traitement des problèmes par les services et les spécialistes concernés- maintenir la cohérence entre les différents départements et les divers projets en obligeants des managers a communiqué entre eux.	<ul style="list-style-type: none">- coûts élevé- nécessité ne nombreux cadres- insécurité des cadres face a la subordination multiple- guerre de pouvoir- lourdeur de processus, lenteur décisionnels.grand besoin en communication et en négociation- accroître le stresse du personnel en affectant des employés a plus d'un département

Organigramme



3- structure staff & line

Définition staff :

Staff c'est une ligne de conseil composé de spécialiste qui conseille les chefs au cour de réunion régulières, ils étudient, proposent, suggère, mais ne décide pas.

La structure stable est une équipe responsable de la politique d'une entreprise.

Définition line :

Line est une ligne hiérarchique qui a le pouvoir de commandement et de décision chargé d'une tâche de commandement ou d'exécution et dispose d'une autorité générale.

Objectif de base :

la structure « STAFF AND LINE » essaye de réunir les avantages des deux structure en mettant en place a coté de la ligne hiérarchique (LINE) un état major (STAFF) qui joue le rôle de conseil et non de décideur.

Principes :

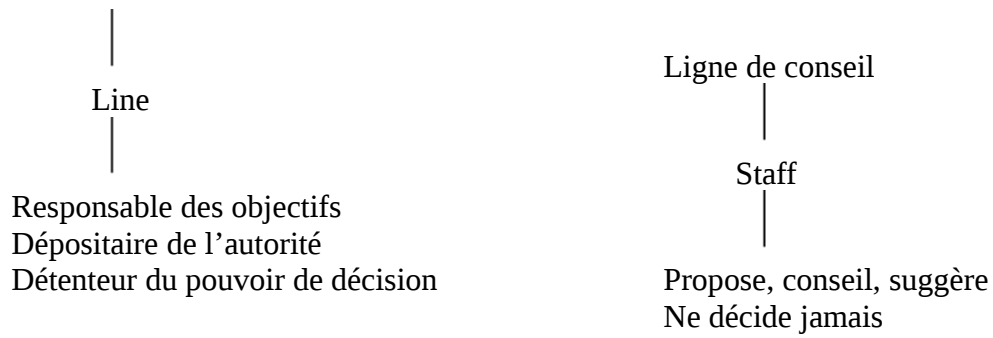
- les tâches de commandement et de conseil sont séparé.
- la ligne hiérarchique assure l'unité de commandement.
- les responsables spécialisés conseillent les responsables hiérarchiques dans leur mission d'étude, de contrôle et de prise de décision.

Le niveau de la structure staff and line :

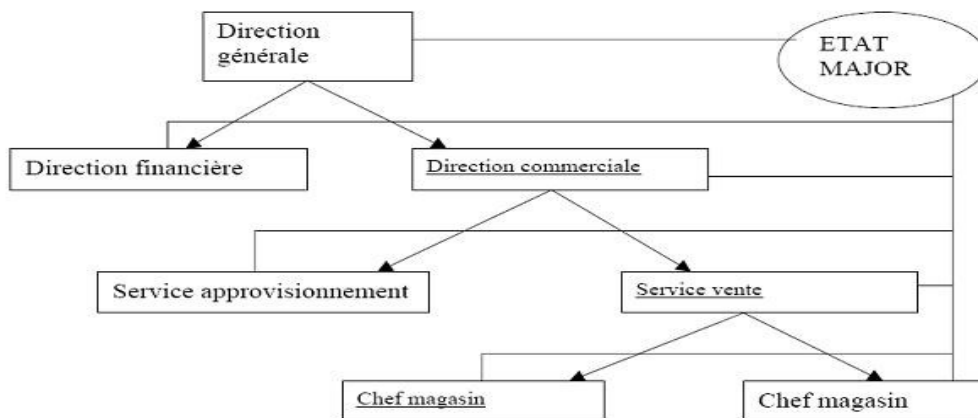
+ Un niveau de décision et d'exécution : de line composé d'opérationnelle qui dispose seul de l'autorité dans tous le domaine.

+ Un niveau de réflexion et d'aide a la décision : le staff composé de fonctionnels placé au prêt de certain organe hiérarchique et qui ont les fonctions de conseil, d'étude de préparation et de contrôle de décision. Ils n'ont pas de pouvoir de décision ils n'ont aucune autorité y compris dans leurs domaines.

Ligne de décision



Organigramme :



Conclusion

- Les entreprises peuvent adopter différents types de structures selon la manière dont elles organisent la division interne du travail.