

## FICHE : LES STRUCTURES D'ENTREPRISES

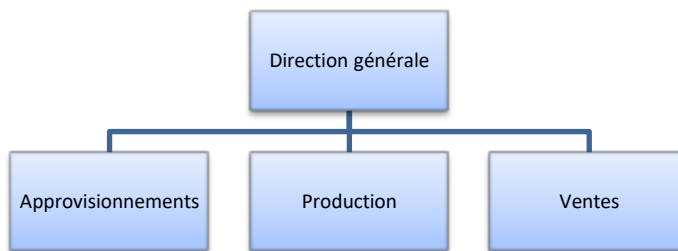
### Définitions, caractéristiques et typologie des structures

Définition de H. Mintzberg : « c'est la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches. »

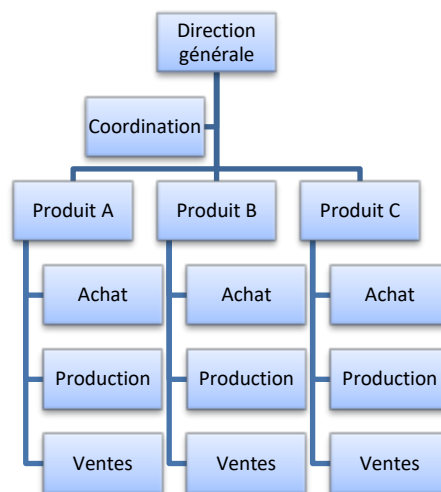
### Les différentes structures d'entreprise (les paramètres de structuration)

#### La répartition des tâches : l'organisation horizontale

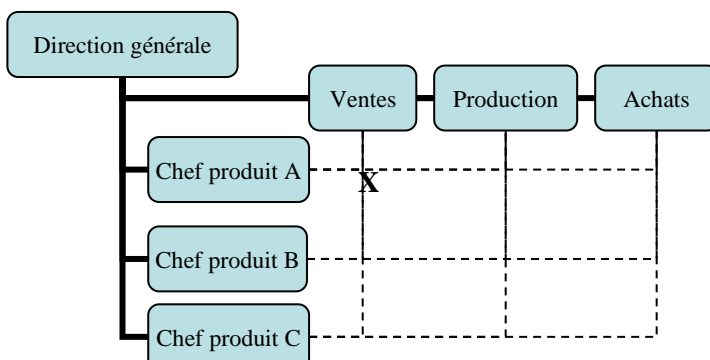
- a. la structure fonctionnelle ; répartition du travail par fonctions (achat, production, vente, logistique, financière, sociale,...) ;



- b. la structure divisionnelle : répartition du travail par division selon les critères : produit ; marché ; zone ;



- c. la structure matricielle : combinaison des 02 qui précèdent ;

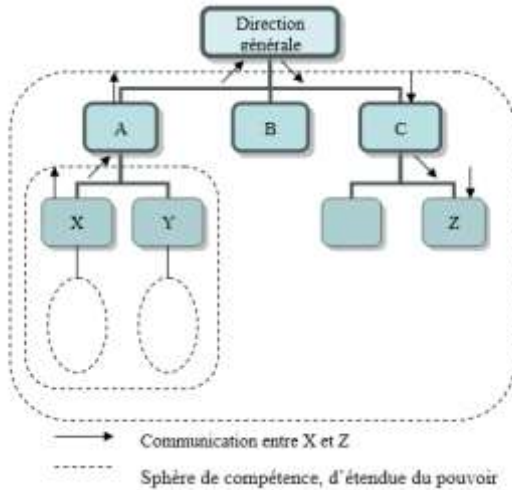


L'exercice du pouvoir : l'organisation verticale

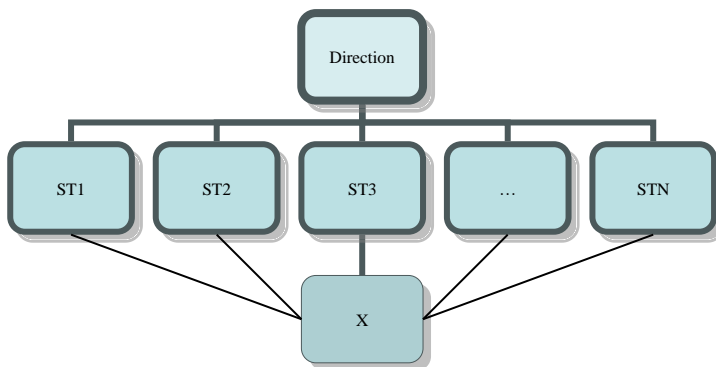
C'est la manière dont le pouvoir est exercé (qui exerce le pouvoir ou l'autorité et comment celle-ci est appliquée ?)

La hiérarchie linéaire :

Fondée sur le principe d'unité de commandement par H. Fayol (la position hiérarchique) ;

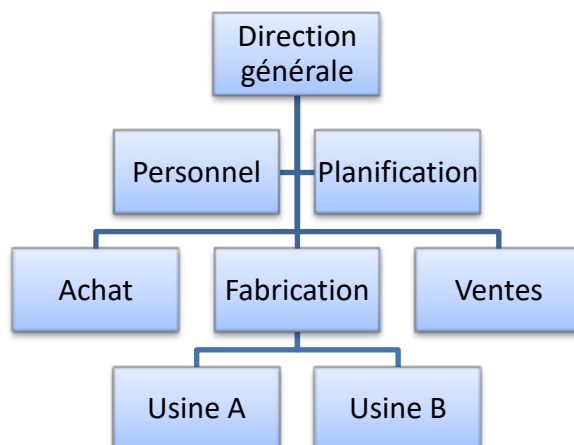


La hiérarchie fonctionnelle : principe de spécialisation ;



ST : Service Technique spécialisé (paie, ordonnancement, méthodes, entretien, réglages, ...).

La structure hiérarchico-fonctionnelle : combinaison des 02 qui précèdent



- Relation de conseil
- Relation hiérarchique de commandement

**Les différentes formes de structures d'entreprises (avantages et inconvénients)**

**1. Répartition du travail**

Structure ou forme	Caractéristiques	Avantages	Inconvénients
<b>Simple</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Forme personnalisée ;</li> <li>▪ Existence rare (rarement formalisée) ;</li> <li>▪ Structure simple ;</li> <li>▪ Adoptée par les PME ;</li> <li>▪ Articulation de l'activité de l'entreprise autour du Directeur (propriétaire) ;</li> <li>▪ Relation directe Directeur-personnel ;</li> <li>▪ Les employés sont polyvalents ;</li> <li>▪ Division du travail non poussée.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Flexibilité (capacité d'adaptation) au changement de l'environnement ;</li> <li>▪ Relations personnalisées permettant une motivation du personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tout dépend d'un seul chef.</li> </ul>
<b>Fonctionnelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quand l'entreprise gagne en taille (grandit) ;</li> <li>▪ Apparition de la spécialisation : à la tête de chaque fonction est placé un spécialiste ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perfectionnement de la spécialisation qui permet une expertise du personnel et une réalisation des économies d'échelle</li> <li>▪ Augmentation de la taille de l'entreprise sans bouleversements par simple adjonction des fonctions ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le cloisonnement des fonctions implique conduit à leur rigidité à cause de la nature du circuit de communication qui se complexifie ;</li> <li>▪ Ne favorise pas la motivation, par contre favorise l'esprit de clan entre employés ;</li> <li>▪ Inadaptée dans un environnement turbulent ;</li> </ul>
<b>Divisionnelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lorsque la taille de l'entreprise est diversifiée ;</li> <li>▪ Division « départementale » du travail selon les critères (produits, type de client, zone géographique, ...etc.) ;</li> <li>▪ C'est une organisation qui s'articule autour des « out puts » par opposition à l'organisation fonctionnelle qui s'articule autour des « in puts » ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autonomie quasi-totale pour chaque division ;</li> <li>▪ Décharge le sommet qui va se consacrer aux questions stratégiques ;</li> <li>▪ La décentralisation permet plus de motivation du personnel ;</li> <li>▪ Possibilité d'organisation des divisions en structures fonctionnelles ;</li> <li>▪ La départementalisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La relation autonomie-moyens propres implique une duplication des ressources et, en conséquence, une non exploitation d'économies d'échelle (coûts) ;</li> <li>▪ Manque d'expertise des responsables ;</li> <li>▪ L'entreprise risque un problème de coordination avec une multitude de PME autonomes ;</li> </ul>

		par produit permet de suivre le produit pendant tout son cycle de vie ;	
Conclusion : la structure divisionnelle reste la mieux adaptées pour l'entreprise ;			
<b>Matricielle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Répartition du travail (spécialisation) à la fois en fonctions et en divisions ;</li> <li>▪ Exemple : une entreprise est organisée en fonctions spécialisées (marketing, production, ...) et en même temps les tâches sont réparties en produits (A, B, C, ...) ; en zone géographique ;...</li> <li>▪ Il y aura des directeurs par division qui seront mis en commun par une seule fonction (production, marketing, ...etc.). Ce qui permet une meilleure expertise des directeurs de la fonction et des directeurs de la division ;</li> <li>▪ Chaque élément de l'entreprise appartient à la fois à une fonction d'une manière permanente et à une division temporairement le temps de lancer un autre produit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grande flexibilité (spécialisation des responsables) ;</li> <li>▪ Grande expertise ;</li> <li>▪ L'abandonne des produits, clients, zone, ... n'aurait pas de grands effets négatifs (perturbations) sur toute la structure ;</li> <li>▪ Adaptée aux contextes instables ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Problème de coexistence entre les deux formes d'autorité dans l'entreprise : l'autorité fonctionnel du directeur de la fonction d'une part, et l'autorité divisionnelle du directeur de la division d'autre part ;</li> <li>▪ D'où problème de gestion de cette dualité par la direction générale ;</li> </ul>
Conclusion : structure adaptées aux marchés turbulents et aux changements de projets. Exemple : un bureau d'études ou de publicité avec deux structures : l'une fonctionnelle permanente, l'autre par projet temporaire.			
<b>Conclusion sur les différentes structures :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Il n'y a pas de structures « pures », mais il y a des organisations hybrides.</li> <li>▪ Ce sont des formes théoriques ;</li> </ul>			

2. Répartition du pouvoir (l'autorité)

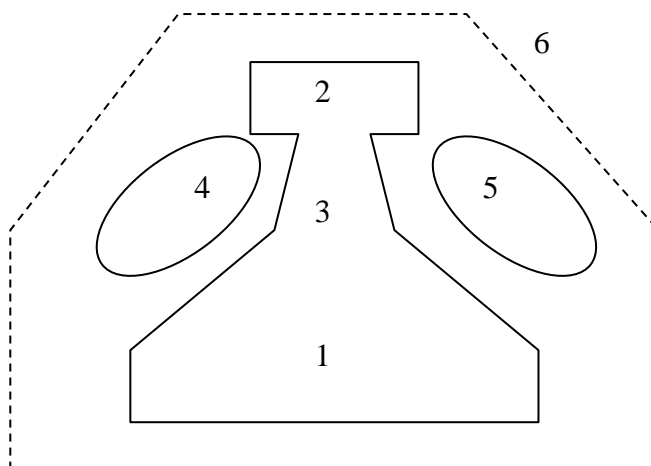
Structure ou forme	Caractéristiques	Avantages	Inconvénients
hiérarchique « line »	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unité du commandement</li> <li>▪ Autorité totale et exclusive du « chef » sur ses subordonnés ;</li> <li>▪ L'ensemble des autorités des responsables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Simple et claire ;</li> <li>▪ Les responsabilités sont bien situées ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Toute défaillance du chef entraîne celle de toute la structure ;</li> <li>▪ Trop de cloisonnement entre secteurs, d'où une circulation male de l'information ;</li> <li>▪ structure rigide, peu motivante ;</li> </ul>
Fonctionnelle « staff »	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'autorité est fonction de la spécialité ;</li> <li>▪ L'ouvrier est soumis à plusieurs chefs, chacun dans sa spécialité ;</li> </ul>	Importance des moyens au niveau de chaque service. Ce qui augmente leur efficacité ;	Ne favorise pas l'émergence de chefs pluridisciplinaires ;
« Staff and line »	L'autorité est partagée ; Elle combine l'avantage des deux structures précédentes ; Mécanisme : à l'autorité hiérarchique totale est ajouté un groupe de spécialistes (état-major) qui l'aide dans les décisions ;	Elle combine les avantages des deux structures précédentes ;	Les mêmes que ceux des structures précédentes ;

## L'ANALYSE DE H. MINTZBERG

### Les éléments de base (les composantes de la structure)

---

le centre opérationnel①, le sommet stratégique②, la ligne hiérarchique③, la technostructure④, la fonction de support logistique⑤, l'idéologie (culture)⑥)



### Les flux organisationnels :

---

- les flux d'autorité formelle ;
- les flux d'activités régulées ;
- les flux de communication informelle ;
- les flux de constellation de travail ;
- les flux de décisions *ad hoc*.

### Les configurations structurelles de MINTZBERG

---

Les 05 éléments de base :

- sommet stratégique ;
- centre opérationnel ;
- ligne hiérarchique (lie entre ① et ②) ;
- Technostructure (standardiser les procédés pour plus d'efficacité) ;
- Fonctions logistiques.

Les configurations structurelles sont

#### 1. Structure simple personnalisée

- ① prépondérant ;
- ③ est réduite (relations directes et non formalisées) ;
- ④ =  $\Phi$  ;
- ⑤ =  $\Phi$  ;

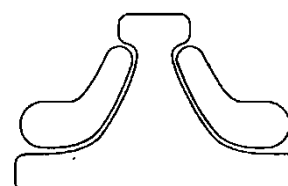
- Exemple : entreprise artisanale ;

L'organisation entrepreneuriale



#### 2. La bureaucratie mécaniste

- Elle concerne des organisations de grandes tailles dont l'environnement est simple
- Standardisation des procédés (procédures) de travail est poussée④ ↗ ;
- les tâches sont routinières, répétitives et spécialisées ;
- Hiérarchie très stricte ③ ↗ avec une centralisation des fonctions ;
- Proche de la structure fonctionnelle ;
- Exemple : construction automobile ;



### **3. La bureaucratie professionnelle**

- ② ↗ (très qualifié par sa compétence professionnelle) ;
- ③ ↘ réduite car la décentralisation est très poussée ;
- ④ ↘ réduite car la conception et la standardisation du travail sont fait par ② ;
- ⑤ ↗ car elle soutient ② ;
- Adaptation aux environnements complexes, mais stables.
- Exemple : Université, hôpital ;



### **4. La structure divisionnelle centralisée**

- Départementalisation en divisions ;
- La division détient une autonomie opérationnelle ;
- ④ ↘ réduite
- ⑤ ↗

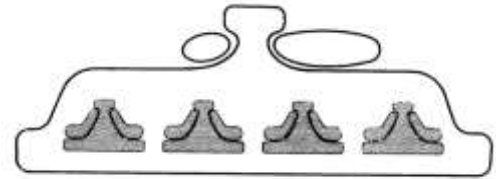


Figure 26.2. – La Structure Divisionnelle.

### **5. L'adhocratie**

- organisation où la coordination du travail se fait par communication informelle et par des décisions non programmées dites 'ad hoc' ;
- Organisation en fonction du projet ;
- C'est la caractéristique même de l'organisation innovatrice et flexible ;
- Elle se ressemble à la forme matricielle ;
- La caractéristique essentielle est le changement ;

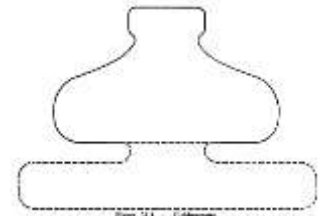


Figure 26.3. – L'Adhocratie.

## **Les mécanismes de coordination**

### **1. L'ajustement mutuel**

- Coordination par simple communication informelle.
- Exemple : 02 rameurs dans un canoë.
- Le contrôle du travail est entre les mains de celui qui l'effectue « l'opérateur ».
- Caractéristiques : adaptation progressive à l'augmentation du travail.
- Adaptée à des organisations simples (équipe de foot, petit groupe de pêcheurs) ou à des organisations complexes où les compétences sont importantes, les tâches imprévues et le résultat dépendent de la capacité de l'opérateur. Exemple : l'envoi d'un homme sur la lune.

### **2. La supervision directe**

- Lorsqu'un individu supervise directement le travail de plusieurs opérateurs.
- Exemple : le cerveau contrôle deux mains ;
- Les instructions sont données en fonction de l'avancement dans le travail ;
- La communication est directe, verbale et continue ;
- Le travail est simple, tout peut être prévu à l'avance ;

### **3. Standardisation des procédés**

- Conception du travail et des procédés à l'avance ;
- Exemple : le travail dans une chaîne de production ;

### **4. Standardisation des résultats**

- Seul le résultat du travail peut être prévu, la manière d'atteindre le résultat est laissée au choix de l'opérateur.
- Exemple : un représentant à qui il est demandé de visiter un nombre de clients ;

### **5. La standardisation des qualifications**

- Définition à l'avance de celui qui va réaliser le travail. Le résultat ne peut être défini à l'avance.
- Exemple : recrutement d'un médecin.