

CHAPITRE 1 – LA STRUCTURE D'ENTREPRISE

I – LA RAISON D'ETRE D'UNE STRUCTURE

A – LES DIFFERENTES CONFIGURATIONS STRUCTURELLES ?

1 – Définition : La structure peut se définir comme l'ensemble des dispositifs par lesquels une entreprise répartit, coordonne et contrôle ses activités afin d'atteindre ses objectifs fixés. Elle correspond à la manière dont l'entreprise est organisée.

- Répartition : répartir le travail en tâches distinctes pour savoir qui fait quoi

- Coordination : nécessaire coordination entre ces tâches pour éviter la redondance et être en interaction avec les autres membres de l'équipe

- Contrôle : supervision directe du chef pour vérifier la cohérence d'ensemble

Cette structure est souvent représentée schématiquement par un organigramme qui a pour mission de schématiser les relations hiérarchiques ou/et fonctionnelles existantes. Plus ce nombre est important, plus l'entreprise devra décentraliser le pouvoir afin que les décisions soient prises au plus proche du problème.

Mais il ne faut pas oublier, qu'à coté de cette structure formelle se développe toujours une structure informelle. Cela permet des échanges spontanés (*non contrôlés et non contrôlables*) qui vont influencer le fonctionnement de l'entreprise dans la mesure où elle peut freiner ou favoriser la communication, la coopération et la cohésion sociale de l'entreprise. Elle peut donc constituer un facteur d'efficacité organisationnel et donc de performance de l'entreprise.

2 – Les différentes configurations structurelles (CF. DOCUMENT SCHEMATISE distribué « Les 5 configurations structurelles »)

- La structure simple ou hiérarchique : cette structure préconise l'unicité de commandement. Un ouvrier n'a qu'un seul chef, le dirigeant. Le pouvoir est exercé de haut en bas. (Valable pour les très petites entreprises)
- La structure fonctionnelle : Un salarié aura plusieurs chefs, l'autorité est divisée en « fonctions » (ventes, qualité, finances, RetD...)
- La structure divisionnelle : Découpage de l'activité de l'entreprise en « divisions » regroupant les activités liées à une même zone géographique et/ou un même produit. Elle permet aux entreprises à productions diversifiées de répartir le travail. Mais au sein d'une division on peut retrouver un découpage par fonctions...

PARTIE 2 – METTRE EN ŒUVRE LA STRATEGIE

THEME 3 – Adapter la structure

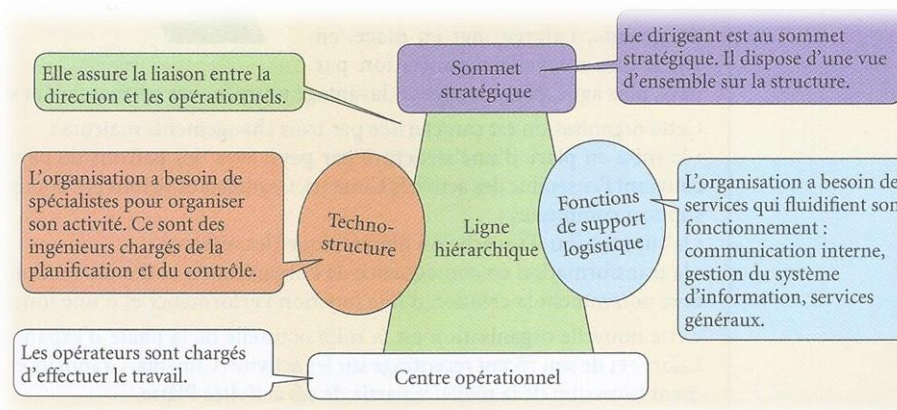
3.1 – Choisir une structure

- La structure matricielle : Elle combine le découpage par fonction et par division. Chaque salarié dépend d'un chef produit et d'un responsable fonctionnel. Elle convient aux très grandes entreprises impliquées dans plusieurs métiers et dans le monde entier.
- La structure hiérarchico-fonctionnelle : est composé d'un « état major » qui conseille la direction en assurant les fonctions stratégiques. Les activités sont pilotées par un directeur des opérations.

Il n'existe pas de « meilleure » structure, les entreprises les adaptent en fonction de leur stratégie...

B – LES APPORTS DE MITZBERG ET AOKI

Quelque soit le type d'entreprise, selon H. Mitzberg l'information et la communication emprunte des chemins formels et informels ce qui peut créer des conflits et dysfonctionnements... Il identifie 5 composantes formant une configuration structurelle :



Aoki, a cherché à mettre en évidence les différences entre une forme d'entreprise de type A (Américaine) et de type J (Japonaise). Il va montrer que J est plus efficace dans un environnement turbulent grâce à son mode de coordination. En effet, cette structure possède une organisation du travail souple et flexible avec rotation des tâches et polyvalence des salariés alors que A est fondé sur le principe taylorien avec forte spécialisation des tâches et coordination par la hiérarchie, structure plus rigide.

C – LES CARACTERISTIQUES DE LA STRUCTURE

La conception d'une structure d'entreprise impose des choix en matière de division du travail, de degré de centralisation, d'autorité et de coordinations des activités :

PARTIE 2 – METTRE EN ŒUVRE LA STRATEGIE

THEME 3 – Adapter la structure

3.1 – Choisir une structure

- **La division du travail (ou spécialisation)** permet de découper le travail en étapes. Elle est nécessaire lorsque les tâches à effectuer sont nombreuses et répétitives. La spécialisation améliore la productivité du travail, facilite la formation et simplifie le repérage des responsabilités. Cependant, un excès de spécialisation du travail provoque une monotonie des tâches, limite la flexibilité et démotive le personnel.

- **La centralisation et la décentralisation des décisions :**

Centralisation : les décisions sont prises à des niveaux élevés, au sommet de la hiérarchie. Elle a pour avantages la cohérence des décisions prises dans une optique globale, une meilleure coordination entre les services et la valorisation des cadres disposant du pouvoir de décision. Elle a pour inconvénients la lenteur dans la prise de décision, le manque de réactivité et la connaissance insuffisante des particularités locales.

Décentralisation : Ici, le pouvoir de décision est réparti, divisé. La décentralisation a pour avantages la qualité des décisions adaptées au plus proche du problème, une meilleure motivation du personnel et la concentration de la direction générale sur des décisions stratégiques. Elle a pour inconvénients le manque de perspective globale de la décision, le risque de manque de cohérence entre les décisions et la perte d'autorité de la direction générale.

- **La coordination** : la spécialisation et la décentralisation nécessitent la mise en place de mécanismes de coordination afin d'instaurer une cohérence de l'ensemble des actions. (Henry Mintzberg définit cinq mécanismes de coordination qui assurent la cohérence de l'ensemble des actions menées au sein de l'entreprise).

D – LES MECANISMES DE COORDINATION DU TRAVAIL (selon Mintzberg)

- **L'ajustement mutuel** : la coordination se fait par interactions indirectes entre les individus et généralement par une communication informelle.
- **La supervision directe** : une personne donne des instructions à des subordonnés et contrôle leur travail.
- **La standardisation des procédés de travail** : les tâches qui doivent être effectuées, sont déterminées pour tous les intervenants.
- **La standardisation des résultats** : les résultats à atteindre sont spécifiés de manière précise.
- **La standardisation des qualifications et du savoir** : la formation et les qualifications nécessaires pour effectuer un travail sont déterminées de manière précise.
- **La standardisation des normes ou procédures** : les normes dictent le travail et permettent à chacun de travailler à partir d'un ensemble commun de croyances.

PARTIE 2 – METTRE EN ŒUVRE LA STRATEGIE

THEME 3 – Adapter la structure

3.1 – Choisir une structure

Ces modes de coordination ne sont pas exclusifs les uns des autres mais complémentaires. Les entreprises ont tendance à favoriser un mécanisme plutôt qu'un autre à un moment donné de leur existence.

II – LES DETERMINANTS DE LA STRUCTURE

L'observation des entreprises montre qu'il n'existe pas de structure unique et idéale car de nombreux facteurs peuvent influencer la façon dont une entreprise s'organise.

Le choix de la structure est conditionné principalement par six éléments, appelés facteurs de contingence.

- **L'âge** : une entreprise jeune a souvent une structure simple avec peu de niveaux hiérarchiques. Plus une entreprise est âgée, plus la structure sera formalisée et complexe.
- **La taille** : plus l'entreprise est grande, plus les tâches sont spécialisées, plus les unités sont différenciées, plus la structure est élaborée. Certaines structures sont réservées aux grandes entreprises (divisionnelles, matricielles). Les PME fonctionnent avec des structures plus simples (hiérarchiques, fonctionnelles).
- **Le système technique** : la standardisation de la production pousse à l'adoption de structures "mécanistes", centralisées et rigides. Le besoin d'innovation pousse à l'adoption de structures "organiques", décentralisées et flexibles. Les TIC accélèrent l'évolution des structures vers plus de décentralisation et plus de flexibilité.
- **L'environnement** : la structure doit s'adapter en fonction des influences externes, internes (mentalités, rapports sociaux). Dans un environnement imprévisible, une structure flexible doit être privilégiée.
- **La culture** : la culture d'entreprise est un facteur important dans la mise en place d'une structure. Une culture forte peut constituer un frein au changement structurel.
- **La stratégie** : les relations entre stratégie et structure sont réciproques. Lorsqu'une entreprise opte pour une stratégie, la structure de cette entreprise est souvent modifiée (ex : lorsqu'une entreprise décide d'externaliser l'une de ses fonctions, la structure est modifiée). Selon les cas, la structure peut également influencer la stratégie (ex: une structure décentralisée favorise la diversification).

Alfred Chandler établit un lien entre structure et stratégie. Il montre que la structure suit la stratégie de l'entreprise. En effet, lorsque l'entreprise opte pour une nouvelle stratégie, la structure est modifiée. Par exemple si une entreprise décide d'externaliser une ou plusieurs fonctions, il faudra revoir sa structure. A l'inverse la structure peut influencer aussi la stratégie, une structure décentralisée par produits peut favoriser la diversification.