

Chapitre II : les structures de l'entreprise

Pr : A. ABOUNACEUR

L'entreprise est un système organisé et structuré. Ainsi, la structure constitue un élément essentiel pour définir son mode d'organisation et d'assurer son fonctionnement optimal.

I. Définition de la structure de l'entreprise :

La structure est l'ensemble des dispositifs qui permettent de décrire la façon dont les tâches sont réparties, la manière dont le pouvoir est exercé, et les relations entre les divers éléments du système (services et directions).

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).

II. Les facteurs déterminants du choix d'une 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 et influencer ainsi ses choix organisationnels :

- **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, facteurs culturels de la société...) influence fortement les types d'organisation adoptée par l'entreprise.
- **La formation et le processus mental des dirigeants** : la structure souvent adoptée par l'entreprise est généralement très influencée par la formation et la mentalité des dirigeants, leur degré d'ouverture, leurs attitudes, leur style de commandement ainsi que leur capacité de prévision et d'organisation.
- **L'âge et la taille** : Une structure âgée ou dont la taille augmente a tendance à accentuer au fil du temps le formalisme de sa structure, vers une bureaucratisation. A l'inverse, une petite entreprise ou une jeune entreprise a tendance à privilégier la souplesse de l'organisation.
- **La stratégie** : Lorsque le décideur de l'entreprise conduit des évolutions stratégiques (croissance externe ou interne, développement international,...), la structure doit nécessairement s'adapter avec la nouvelle stratégie.
- **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

Chapitre II : les structures de l'entreprise

Pr : A. ABOUNACEUR

des preuves écrites des actions, car il n'est responsable de ce qui arrive à l'entreprise. En effet, Le besoin de pouvoir de certains dirigeants pousse quelque fois à une centralisation extrême.

III. les différentes formes de structures de l'entreprise

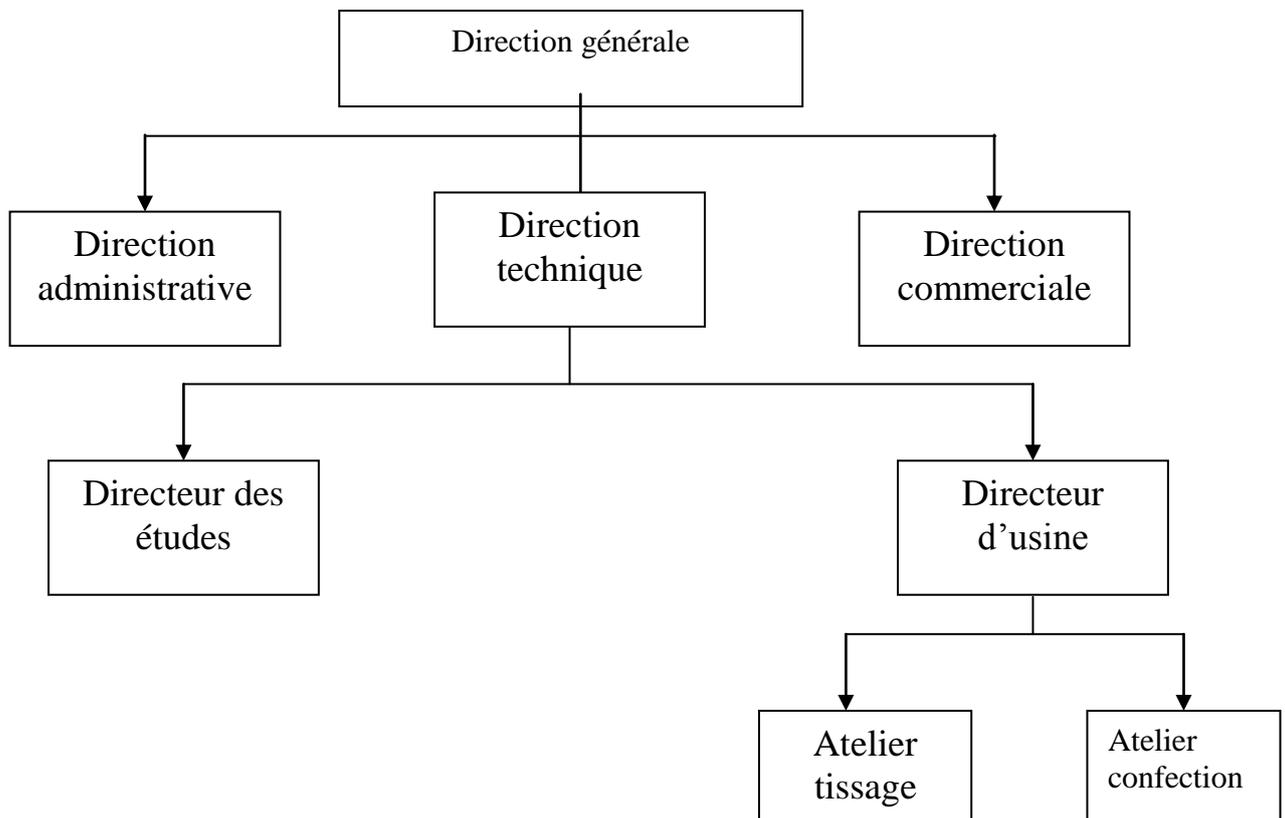
A. La structure hiérarchique

1. Définition et principes :

C'est une structure développée par **Henri FAYOL** (Fils d'une famille française bourgeoise, qui a intégré l'Ecole des Mines de Saint Etienne à l'âge de 16 ans. Il fit tout sa carrière dans la société Commentry à Decazeville ou' il est devenu (en1910) ingénieur et Directeur Général) ou' il a exposé les principes fondamentaux suivants :

- a. **Unité de commandement** : Chaque élément du système ou du sous- système (salarié, ouvrier, service.....) relève d'un seul chef, lequel relève aussi d'un seul supérieur et ainsi de suite. La ligne d'autorité doit être directe entre le Supérieur et le subordonné, autrement dit : la mise des ordres et du contrôle sont assurés par un seul supérieur.
- b. **La délégation de l'autorité** : c'est la transmission de l'autorité par un supérieur hiérarchique à un subordonné. On délègue uniquement l'autorité mais le supérieur reste responsable des résultats et des décisions prises par le subordonné.
- c. **L'autorité et la responsabilité** : c'est l'obligation pour un subordonné d'accomplir les tâches définies par son supérieur et en soumettre à ces ordres.

2. Présentation de la structure : (organigramme)



Chapitre II : les structures de l'entreprise

Pr : A. ABOUNACEUR

3. les avantages et les inconvénients de la structure :

Avantages	Inconvénients
-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 : -Tous les éléments du système ont un pouvoir propre ou délégué ; -Chaque élément du système est conscient du résultat qu'on attend de lui.	-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 hiérarchiques parcourus par ce dernier. -Difficulté de trouver des responsables compétents dans tous les domaines.

B. Structure fonctionnelle :

1. Définition et Principes :

La notion de « fonctionnelle » est due à **Frederik Taylor** : ingénieur américain né en 1856, et qui a inventé l'Organisation Scientifique du Travail (**OST**) dont la préoccupation était la **rationalisation du travail et la production dans les ateliers**.

Ainsi, Les principes fondamentaux de OST qui caractérisent la structure fonctionnelle sont les suivants :

- **L'absence de l'unité de commandement** : explique que chaque élément de l'entreprise (subordonné) relève de plusieurs chefs et en reçoit des ordres
- **la spécialisation** : elle correspond au découpage et à la division du travail en activités et tâches différentes, et chaque responsable peut intervenir dans le domaine de sa compétence
- **La délégalion du pouvoir et de l'autorité** : c'est de faire transmettre et attribuer à des responsables fonctionnels (spécialistes) le pouvoir de commander (gérer) une fonction suivant leur domaine de compétence.
- **la rémunération du travail** : il faut intéresser les ouvriers aux résultats de l'entreprise, à sa productivité, en instituant une rémunération motivante
- **la division et la rationalisation du travail** : c'est la mise en place d'une étude scientifique qui permet de conduire à une décomposition du travail en tâches élémentaires, et dont le temps d'exécution est mesuré.
- **le contrôle** : chaque étape de la production et chaque geste de l'ouvrier doivent être contrôlés.

Finalement, ces principes se traduisent par **une organisation fonctionnelle** de l'entreprise basée sur la compétence des individus et la division des tâches de fait qu'un individu ne peut maîtriser tous les aspects de l'activité de son entreprise.

2. Présentation de la structure :(organigramme)

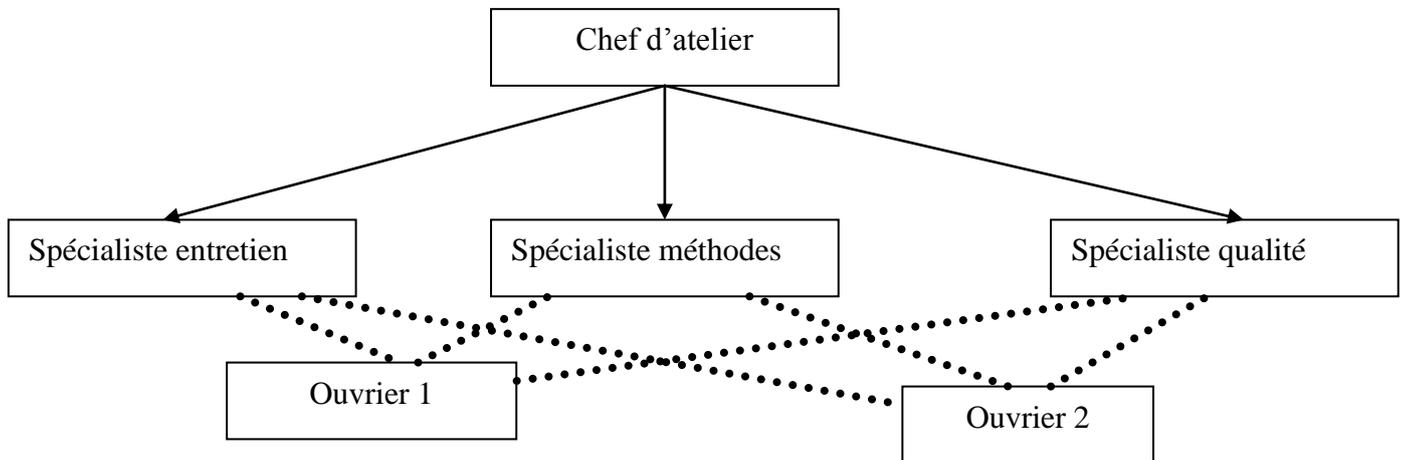
la structure fonctionnelle ne respecte pas le principe de l'unité de commandement, en effet, chaque élément dépend de plusieurs responsables :(expliqués dans le schémas par des **lignes fonctionnelles**):

Chapitre II : les structures de l'entreprise

Pr : A. ABOUNACEUR

—————> Lignes hiérarchiques

..... Lignes fonctionnelles



3. Avantages et inconvénients :

- **Avantage :**

- Cette structure utilise des spécialistes pour résoudre la complexité des problèmes de gestion d'où une efficacité dans les activités spécialisées.
- Concentration et économisation des ressources humaines et matérielles (rationalisation du travail)
- Coordination efficace autour de chaque activité.
- Responsabilité unique et bien définie de chaque élément de l'entreprise.

- **Inconvénients :**

- Elle représente un risque de conflits entre les spécialistes.
- Structure rigide suite aux liaisons difficiles d'où lentement de fonctionnement de l'entreprise.
- Coordination et communication difficiles quand les activités sont très diversifiées.
- Manque de motivation du personnel.

C. la structure hiérarchico - fonctionnelle: Staff and line.

1. Définition et principes

La Structure **staff and line** ou **hiérarchique avec état major** est fondée par **Alfred Sloan** : (**ingénieur américain qui passa la totalité de sa carrière à la Général Motors, dont 33 ans comme Directeur général puis Président**).

En fait, la structure est adoptée au lendemain de la seconde guerre mondiale par les grandes entreprises américaines (General Motors, Dupont de Nemours...).

La structure est ainsi fondée sur les principes fondamentaux, à savoir :

- **L'unité de commandement** : explique que chaque élément de l'entreprise reçoit des directives (ordres) d'un seul supérieur, et que le pouvoir appartient à des chefs hiérarchiques qui sont en « ligne » (lignes hiérarchiques) et qui disposent d'une autorité générale, appelés ainsi : **les opérationnels** ou les responsables hiérarchiques qui ont pour rôle :
 - ✓ Le maintien de l'autorité et la transmission des ordres.
 - ✓ La prise de décision.

Chapitre II : les structures de l'entreprise

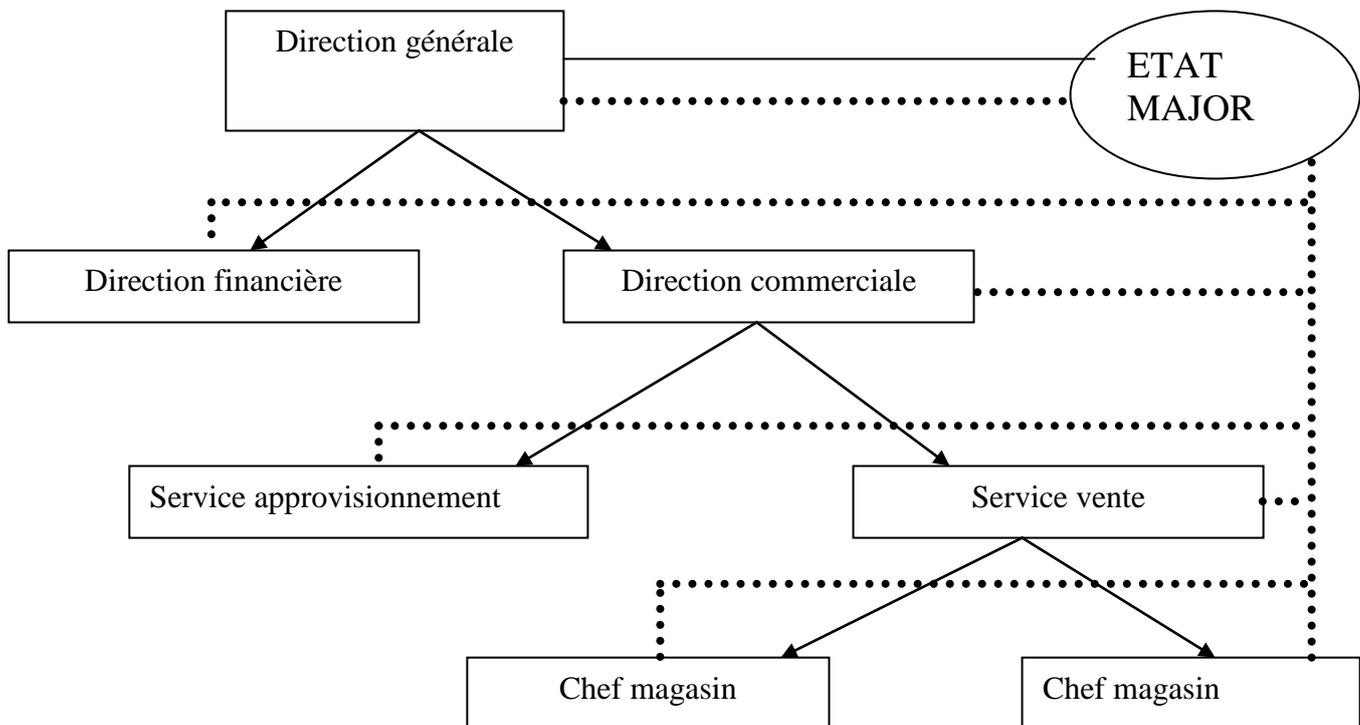
Pr : A. ABOUNACEUR

- ✓ Tenir compte des suggestions et des recommandations des responsables fonctionnels (membres de staff)
- **La spécialisation** : c'est le fait de **staff** (Etat major) qui présente une équipe des spécialistes, appelés: **les fonctionnels** ou les responsables fonctionnels qui sont en lignes (Fonctionnelles) et qui sont chargés de :
 - ✓ Proposer des conseils, des solutions, des idées aux responsables hiérarchiques.
 - ✓ Imaginer, et réfléchir à l'avenir et aux stratégies à long terme de l'entreprise.
 - ✓ Aider les responsables hiérarchiques à la prise des décisions.

2. Présentation de la structure :(organigramme)

—————> Lignes hiérarchiques

..... Lignes fonctionnelles



3. Avantages et inconvénients :

•Avantages:

- Structure qui permet d'allier entre l'unité de commandement (Fayol) et la spécialisation (Taylor)
- Elle permet à l'entreprise d'avoir une réflexion à long terme à l'aide des fonctionnels
- L'unité de commandement est toujours conservée
- Le staff (l'état-major) aidera le supérieur hiérarchique à prendre des décisions surtout stratégiques.

Chapitre II : les structures de l'entreprise

Pr : A. ABOUNACEUR

• Inconvénients / limites :

- la cohabitation des fonctionnels et des opérationnels peut engendrer un certain nombre de conflits d'autorité, de décision et de conseil
- Alourdissement des coûts de fonctionnement
- Productivité des services fonctionnels non mesurables

D. Structure matricielle ou par projet

1. Définition et principes

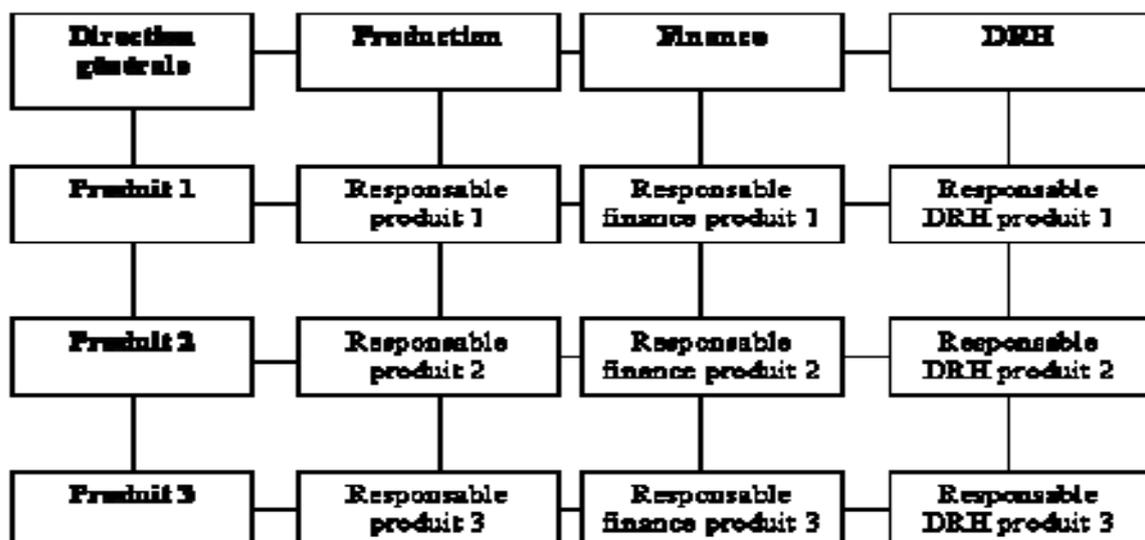
La structure matricielle est une structure préconisée par GALBRAITH au début des années 70 :

La structure place chaque groupe de travail sous **une double autorité opérationnelle et fonctionnelle**, autrement : chaque élément (salarié ou ouvrier) dépend simultanément **d'un chef de produit / Projet** (les opérationnels) et **d'un responsable fonctionnel** (les fonctionnels).

Ainsi, la structure matricielle comporte deux unités :

- **Des unités fonctionnelles** qui se trouvent à l'axe horizontal de l'organigramme et qui regroupent des responsables ou chef fonctionnels qui ont comme rôle : l'assistance et l'aide des unités divisionnelles et la mise à leur disposition du matériel, et du personnel,
- **Des unités divisionnelles** : qui se présentent à l'axe vertical et qui regroupent des chefs de produits ou de projets et qui s'intéressent à la réalisation d'une tâche élémentaire déterminée (produit, activité, projet...) en faisant appel à l'assistance des unités fonctionnelles.

2. Présentation de la structure : Organigramme



3. Avantages et inconvénients :

• Avantages :

- Collaboration et coordination meilleure entre les chefs des produits et les fonctionnels
- Qualité du système de décision en présence d'intérêts conflictuels.
- Meilleure motivation des managers (fonctionnels et chefs)

Chapitre II : les structures de l'entreprise

Pr : A. ABOUNACEUR

- Structure favorable aux entreprises qui s'engagent dans des grands travaux ou des projets longs (autoroutes, exploitation des carrières ou des mines....)
- Structure de grande flexibilité expliquée par : l'évolution en fonction des activités de l'entreprise et la gestion souple des ressources disponibles.
- Remplacement de la bureaucratie par les contrats directs.
- Structure qui favorise la concurrence entre les chefs de projets ou produits
- Structure efficace pour développer les activités nouvelles et coordonner les activités multiples et complexes.
- L'expertise est assurée par les services fonctionnels

• Inconvénients et limites :

- Manque de clarté dans le partage des fonctions et responsabilités de fait que : la personne (l'ouvrier ou salarié) trouve souvent des ambiguïtés car cette structure ne précise pas clairement de quoi doit dépendre suite à la double autorité.
- Lenteur dans la prise de décision.
- Degré élevé de conflits entre les fonctionnels et les chefs de projets.
- Coût élevé suite à la durée longue d'exploitation de projets ou de produits.
- Problèmes d'encadrement et de communication.

E. Structure divisionnelle

1. Définition et principes :

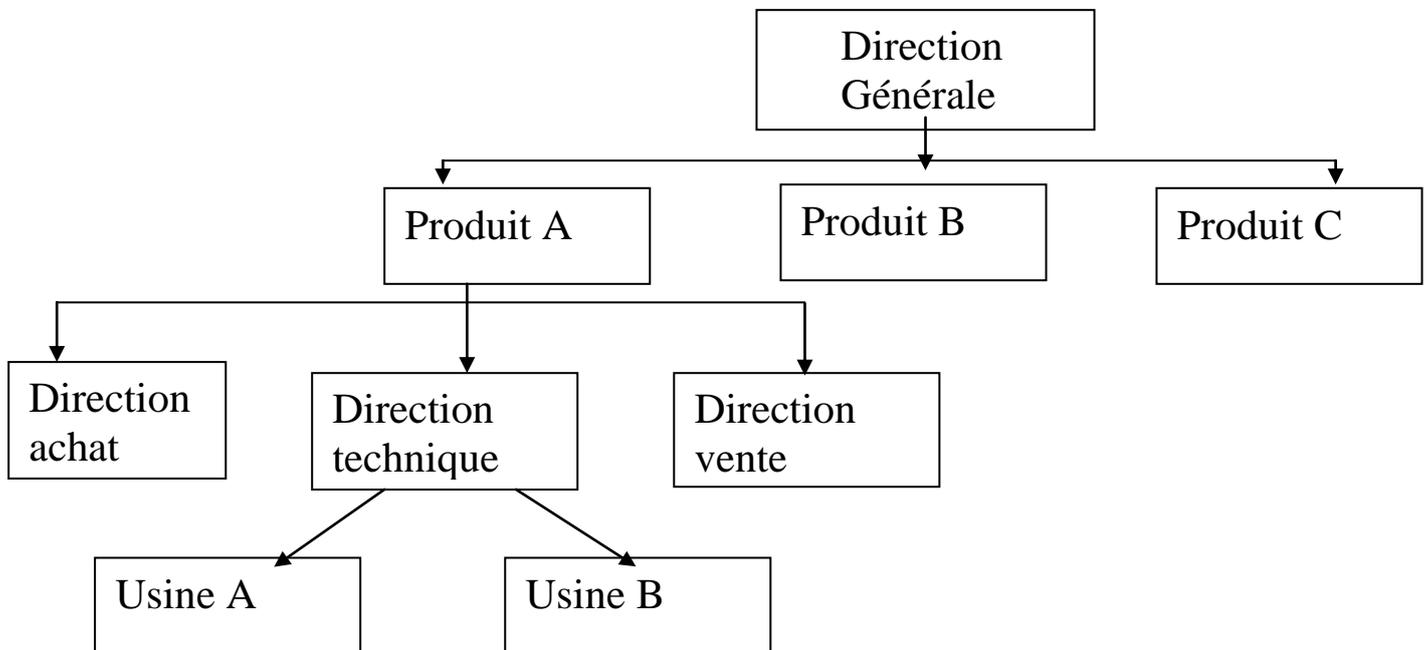
C'est une structure développée par **WILLIAMSON** et dont les principes sont les suivants :

- Une division donnant lieu à des sous-systèmes correspondant soit : aux produits fabriqués, aux catégories de clients ou marchés, aux zones géographiques ou domaines d'activité.
- Chaque division dispose de sa propre structure (ses moyens et ressources), et est gérée comme un système semi autonome.
- Une décentralisation de pouvoir et de décisions, autrement dit la délégation d'autorité aux divisions locales
- Une distinction nette entre la direction générale et les directions opérationnelles (les divisions) suite à la décentralisation de pouvoir et des décisions.

Chapitre II : les structures de l'entreprise

Pr : A. ABOUNACEUR

2. Présentation de la structure : Organigramme.



3. Avantages et inconvénients :

•Avantage :

- C'est le type de structure favorable à la majorité des grandes entreprises (dynamisme des groupes)
- Grande flexibilité, de faite qu'il est possible de supprimer ou d'ajouter une division (produit, activité...) sans perturber l'ensemble de l'entreprise.
- La décentralisation et l'autonomie des divisions, permettent d'apporter des réponses et des solutions rapides aux problèmes locaux.
- Structure utilisée et favorable lorsque les besoins des client sont différents (division par client),et les particularités locales de chaque zone sont fortes (division par zones),et lorsque l'entreprise fabrique des produits différents(division par produit) .
- Gestion souple des ressources disponibles.

•Inconvénients et limites :

- Multiplications des services administratifs.
- Problèmes de coordination globale de l'action de l'entreprise vue l'existence de nombreuses divisions.
- Coûts d'organisation lourds.
- Difficulté d'assurer le contrôle de l'entreprise dans son ensemble suite à la décentralisation et d'autonomie.

Chapitre II : les structures de l'entreprise

Pr : A. ABOUNACEUR

F. Les nouvelles formes d'organisations (les tendances actuelles des structures)

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.
- Parmi ces nouvelles formes, on cite principalement :

1. Structure en réseau :

Tout comme la structure matricielle, c'est une structure par projet mais organisée en réseau.

à chaque projet sont affectés des moyens matériels et humains. Les différents projets sont liés les uns aux autres par des outils de communication ("ponts" – "passerelles" – ordinateurs en réseau).

Chaque projet comporte des tâches spécifiques mais également des tâches communes à tous les autres projets.

On note ici l'importance du respect du calendrier et de la communication.

Cette structure est en général adoptée lorsque l'entreprise est confrontée à des projets nouveaux ou innovants, ou loin de son cœur de métier. Elle nécessite la coopération de plusieurs départements ou intervenants extérieurs, et la prise en compte des risques, notamment financiers liés à cette nouvelle organisation. Le management va donc devoir jouer un rôle fort de prévision et d'analyse.

2. La structure plate :

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

3. La structure décentralisée simulée :

Structure proposée par **Peter DRUCKER** et fondée sur les principes ci-après :

- **Direction par objectif (DPO)** : basé sur la décomposition de l'entreprise 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)** : qui porte sur la 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.

Chapitre II : les structures de l'entreprise

Pr : A. ABOUNACEUR

Exercices :

Exercice I :

- 1-Que signifie un organigramme ?
- 2-Quels sont les facteurs déterminants du choix de la structure de l'entreprise ?
- 3-Quelle différence faites-vous entre les éléments suivants ? :
 - la structure hiérarchique / la structure fonctionnelle
 - les responsables fonctionnels / les responsables opérationnels
- 4-Quel est le rôle de l' « Etat Major » ?
- 5-Quels sont les points communs des structures suivantes :
 - Structures divisionnelle / structure matricielle
 - Structure hiérarchique / structure staff and line

Exercice II :

Identifiez de quel type de structure, il s'agit dans les phrases suivantes.

- a- Chaque employé relève d'un chef
- b-On peut demander des conseils aux cadres et à des experts à l'extérieur de l'entreprise, chacun dans sa spécialité.
- c- L'employé se veut efficace en développant de ses habiletés.
- d-On favorise un style de gestion basé sur l'autorité.
- e- Un poste est un mélange harmonieux de responsabilité et d'autorité.
- f-Les tâches de chaque employé sont clairement définies.
- g- chaque salarié ou ouvrier dépend simultanément d'un chef de produit et d'un responsable fonctionnel.
- h-les ordres au sein de l'entreprise suivent la voie hiérarchique.

Chapitre II : les structures de l'entreprise

Pr : A. ABOUNACEUR

Exercice III :

Compléter le tableau ci-après :

Types de structure	Mode d'organisation	Avantages	Inconvénients	Cas d'utilisation
Hiérarchique				
fonctionnelle				
Staff and line				
divisionnelle				
matricielle				
Décentralisée simulée				
Par réseau				