

## Chapitre 4 : Organisation et structures des entreprises

Afin d'atteindre leurs objectifs et de fonctionner dans les conditions d'efficience, les organisations s'assurent une certaine division des tâches et des activités d'une part et définissent les interrelations entre les différents éléments les composants d'autre part. Définir une structure revient donc à organiser et diviser les tâches, coordonner, formaliser, et définir « qui fait quoi » au sein de l'organisation.

**I-Définition de la structure :** Elle peut être définie comme un ensemble cohérent d'organes (divisions, fonctions, départements, services...) et de relations entre organes établis volontairement afin d'assurer une meilleure division des tâches et des activités mais aussi pour assurer une meilleure coordination et collaboration entre les organes, le tout dans des conditions d'efficience de l'organisation.

### II-Les éléments de base de toute structure :

**-Organe :** On distingue entre organes opérationnels (services maintenance, fabrication, vente...), et organes fonctionnels (correspond à une fonction ou activité spécifique ; ex : fonction marketing, R&D, finance, RH...), et les organes d'états- majors (sa principale activité assistance et conseil des autres organes, rapports d'études...).

**-Les liaisons entre les organes :** Elles sont aussi de trois ordres : (1) Liaisons hiérarchiques (relations d'un chef avec ses subordonnés). (2) Liaisons fonctionnelles : (relations d'expertises et de spécialités dans un domaine précis qui donne de l'autorité dans la spécialité. Ex : politique marketing qui s'impose à tout les autres responsables en dehors de cette fonction). (3) Liaisons de conseil : (relations de conseiller à cadres et autres responsables. Le premier étant dépourvu de tout pouvoir de décision ou d'autorité sur les autres responsables).

**-Organigramme :** Il est défini comme une représentation formelle de l'organisation. Il est une représentation graphique de la structure adoptée par l'entreprise à un moment donné.

**III- Les caractéristiques d'une structure :** Une structure ne peut prendre forme sans lui avoir associé au préalable un certain degré de :

**-Spécialisation :** Elle traduit le mode de découpage choisi des activités ou tâches dans l'entreprise (par fonction, par division, marché, projet...).

**-Coordination :** Une fois le mode de découpage choisi, il s'agit par la suite de définir la nature de liaisons entre les différents organes. La coordination hiérarchique (subordination)

**-La formalisation :** Elle correspond au niveau de précision dans la description des rôles et des responsabilités des différents organes mais aussi dans la description des relations entre composantes de l'organisation (définition de poste, hiérarchie des responsabilités...). Le niveau de formalisation se mesure aussi à l'importance accordée aux règles de procédures de travail (manière de régler un problème technique, méthode spécifiques de travail).

#### **IV-La représentation de la structure : (selon H. MINTZBERG)**

Dans son livre (*Dynamique et structures des entreprises, 1982*) Mintzberg fait un découpage de la structure et dégage (06) organes à savoir :

**1-Le sommet stratégique** : est composé de dirigeants et top management. Leur rôle est la définition de la stratégie (fixation d'objectifs à long terme et veiller à la pérennité de l'organisation).

**2-La ligne hiérarchique** : elle regroupe tous les chefs intermédiaires. Elle est la courroie de la transmission entre le sommet stratégique et le centre opérationnel.

**3-Le centre opérationnel** : regroupe tout les exécutants (ouvriers dans les ateliers, commerciaux...)

**4-La technostructure** : composée d'individus très qualifiés qui conseillent les autres responsables (produisent des informations sur l'évolution de l'environnement, meilleur organisation du travail, le control de la gestion....) sans pour autant qu'ils aient de l'autorité sur les autres.

**5-Fonctions de supports logistiques** : services non liés directement aux activités de base (restauration, transport, sécurité des lieux, et autres prestations).

**6-L'idéologie** : elle reflète la culture de l'entreprise (valeurs, croyances, symboles, traditions...).

#### **V-Les différentes structures de l'entreprise :**

##### **1-La structure hiérarchique de H. FAYOL :**

Elle met en avant le principe d'unité de commandement qui veut que toute personne dans l'organisation ne dépende que d'un seul chef. Elle a comme avantage sa simplicité, sa clarté, le control facilité par le principe d'unité de commandement. Mais elle renferme aussi certains inconvénients comme le poids de la hiérarchie, centralisation de la prise de décision, lenteur dans la transmission des informations et décisions et manque de communication horizontale à la base.

##### **2-La structure fonctionnelle de F.W.TAYLOR :**

Elle accorde toute l'autorité aux spécialistes fonctionnels au détriment de l'unité de commandement. La spécialisation des tâches est l'un des avantages majeurs de cette structure (présence des compétences dans la fonction ou bureau).

| <b>Avantages</b>   | <b>Inconvénients</b>  |
|--|---|
| -Présence de compétences dans les fonctions et bureau.<br>-Autorité dans la fonction | -Pluralité de commandement<br>-Dilution des responsabilités<br>-Forte centralisation de pouvoir de décision |

##### **3-La structure hiérarchico-fonctionnelle :**

Le mode de découpage des activités est le mode fonctionnel (par fonctions), et la coordination est assurée par la DG. Un degré élevé de formalisation des tâches est appliqué à la gestion des ateliers et services (règles de fonctionnement nombreuses, notes de services, standardisation des procédés et méthodes de fabrication, respect scrupuleux des diverses procédures de travail).

| Avantages  | Inconvénients  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Allie les avantages des deux structures précédentes.</li> <li>-Spécialisation par fonctions</li> <li>- Clarté des responsabilités due à l'unité de commandement</li> <li>-Simplicité dans le fonctionnement</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Forte centralisation du pouvoir de décision</li> <li>-Multiplication des liaisons hiérarchiques et fonctionnelles (difficulté de circulation des informations).</li> <li>-Confusion des responsabilités entre la ligne hiérarchique et l'organe de conseil (états-majors)</li> </ul> |

#### 4-La structure divisionnelle :

Le découpage des activités se fait par produit, marché, zone géographique, métier... etc. Chaque division est organisée comme une entreprise autonome ou décentralisée qui dispose d'une marge de manœuvre plus ou moins grande par rapport au siège. La division a par conséquent son propre fonctionnement, sa propre organisation interne qui peuvent être complètement différents de sa maison mère.



| Avantages   | Inconvénients  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Décentralisation du pouvoir</li> <li>-Possibilité de mettre en œuvre des stratégies localisées (qui concerne un produit, un marché)</li> <li>-La DG se concentre sur les problèmes d'ordre stratégique et ne gère plus les problèmes d'ordre opérationnel.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Difficulté de coordination entre les divisions</li> <li>-Déséconomies d'échelle</li> <li>-Structure lourde et coûteuse.</li> </ul> |

#### 5-La structure matricielle (multidivisionnelle):

L'idée est de maintenir dans l'organisation un mode de découpage ou de spécialisation par fonction et d'adjoindre une spécialisation par projet ou groupe ad hoc. Ceci assure d'une part, une gestion fonctionnelle des ressources matérielles et humaines de l'entreprise et d'autre part une gestion d'un portefeuille de projet (produit, chantier, technologie).

| Avantages   | Inconvénients  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-allie les avantages de la structure divisionnelle et de la structure fonctionnelle.</li> <li>-Flexibilité organisationnelle (création et disparition d'un produit ou d'un projet n'affecte pas l'organisation)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Problèmes liés à la dualité de commandement (fonctionnels et chefs de projets)</li> <li>-Interventions des fonctionnels sur plusieurs projets indépendants à la fois.</li> </ul> |

