

MGT Entreprise

COURS N°1 – Les structures d'entreprises

1. L'approche traditionnelle par les structures types

1.1 Quelle est la représentation générale de la structure d'une entreprise ?

A. L'organigramme : une représentation schématique de la structure

→ Traditionnellement on représente la structure d'une entreprise est sous la forme d'un ... (*organigramme*).

→ *Que permet un tel schéma ?*

→ Présente l'architecture générale de l'entreprise

→ Permet de visualiser les différents services de l'entreprise

Leur place et leur rôle

→ Indique les noms des responsables ainsi que les liens hiérarchiques entre les individus et/ou les services.

B. Les limites de la représentation sous forme d'organigramme

Il y a une très grande diversité de structure et représenter la structure d'une entreprise sous la forme d'un organigramme est insuffisant pour rendre compte de la diversité des situations. D'autre part, représenter une structure simple, une petite société ou organisation avec un organigramme, peut rendre compte d'une partie de la réalité mais ce n'est pas le cas pour les structures réelles qui sont en réalité assez complexes.

En plus, l'organigramme reflète une image statique de l'entreprise.

Il faut absolument mentionner une date !

Alors cet organigramme fige la représentation de sa structure dans le temps

Il devient le plus souvent rapidement obsolète (départ d'individus, suppression ou remaniement de services...).

D'autre part, et ce n'est pas le moindre inconvénient de l'organigramme, il ne reflète que partiellement la structure de l'entreprise.

Il ne permet pas de représenter la structure informelle qui se superpose à la structure formelle.

La structure informelle représente la réalité des relations entre les individus à l'intérieur de l'organisation. Le schéma va indiquer les relations hiérarchiques et les

attributions d'emploi théoriques, mais souvent les flux d'échanges interpersonnels et à la manière dont les liaisons sont effectivement gérées par les personnels est différent.

Des relations définies de façon formelle peuvent ne pas exister, tandis que des relations non formellement définies peuvent naître entre salariés ayant des atomes crochus pour différentes raisons : même origine scolaire ou régionale, passion pour une même activité extra professionnelle etc.

Elle correspond en fait à ce qu'est l'entreprise dans sa réalité et, si elle permet de détourner les contraintes de la structure formelle, elle peut aussi parfois empêcher son bon fonctionnement.

1.2 Comment définir les structures simple et fonctionnelle ?

A. La structure simple

Dans une structure simple, la direction de l'entreprise est au cœur de l'organisation : elle est en relation avec l'ensemble du personnel et centralise les décisions.

Cette structure se caractérise par :

- une faible spécialisation du travail,
- une coordination assez naturelle et ayant peu recours à des règles formelles,
- un nombre limité de niveaux hiérarchiques (pas plus de deux ou trois).

Ce type de structure est généralement adopté par des entreprises de petite taille. Elle présente l'avantage de pouvoir s'adapter rapidement aux changements, d'être relativement flexible, et de présenter faibles coûts de fonctionnement. D'autre part elle favorise les relations interpersonnelles et par là contribue à la motivation des salariés.

La structure simple peut malgré tout rencontrer certaines difficultés :

- la forte centralisation des décisions conduit à faire reposer son fonctionnement sur la personnalité et les compétences d'une seule personne en général : le chef d'entreprise.

Or, ce chef d'entreprise peut être rapidement débordé et ne pas parvenir à coordonner et à contrôler l'activité des salariés. Il peut aussi manquer de compétences dans certains domaines, notamment dans des domaines très spécialisés comme la comptabilité ou l'informatique.

B. La structure fonctionnelle

a) Définition et caractéristiques de la structure fonctionnelle

Lorsque l'entreprise grandit, il devient nécessaire de modifier sa structure.

Les activités similaires peuvent alors être regroupées de manière cohérente en entités spécialisées et homogènes. On les appelle : « fonctions »

- fonction commerciale,
- fonction R&D,

-fonction financière...

Elles sont alors chacune placées sous la responsabilité d'un directeur.

Cette structure que [Alfred Chandler](#) nomme « forme unitaire » ou « forme U » se caractérise par une formalisation des règles de travail et par une spécialisation du travail.

Un même ensemble de tâches est en effet réalisé au sein d'une fonction et les relations suivent une ligne hiérarchique bien définie, le contrôle et la coordination des fonctions étant réalisés par la direction générale.

b) Avantages et inconvénients de la structure fonctionnelle

Cette structure est plutôt adaptée aux entreprises spécialisées.

Elle présente l'avantage d'un fonctionnement simple et clair.

La spécialisation par fonctions favorise le développement de compétences spécialisées et permet de recourir quotidiennement à des individus, experts dans leur domaine (domaine financier, domaine de la recherche...).

La réalisation d'économies d'échelle grâce à la concentration des ressources dans une fonction est aussi un avantage de la structure fonctionnelle.

Mais la structure fonctionnelle présente aussi des inconvénients.

-Premièrement à sa rigidité. Dans la mesure où la hiérarchie est souvent développée, la prise de décision peut être ralentie et donc empêcher une adaptation rapide aux évolutions de l'environnement.

-Ensuite, la spécialisation induit le risque que chacun privilégie sa propre fonction et néglige de comprendre ce qui se passe dans les autres fonctions de l'entreprise, ce qui peut nuire aux intérêts de l'entreprise. Il devient alors difficile de définir les responsabilités de chaque fonction dans les résultats globaux de l'entreprise.

-Enfin, la coopération entre les fonctions est essentielle mais s'avère souvent difficile, car des conflits existent entre les différentes directions fonctionnelles (par exemple entre la fonction production et la fonction commerciale). Ces conflits ne peuvent être résolus qu'au niveau de la direction générale, qui peut se trouver débordée.

1.3 Qu'est-ce qu'une structure divisionnelle ?

A. Une structure avec des divisions autonomes

Avec la croissance de l'entreprise et sa diversification, les défauts de la structure fonctionnelle peuvent l'emporter sur ses avantages. Il convient alors de découper l'entreprise non plus en fonctions mais en unités homogènes, c'est-à-dire en divisions spécialisées par types de produits, de clientèles ou par zones géographiques.

Dans une telle structure dite divisionnelle ([Alfred Chandler](#) parle de « forme multidivisionnelle » ou « forme M »), la direction générale assure la direction et la coordination de l'ensemble des divisions : elle définit la stratégie d'ensemble ou globale (*corporate strategy*) et affecte les ressources nécessaires à chaque division, fixe les objectifs à atteindre par chacune (en termes de chiffre d'affaires, de marge...) et contrôle leurs résultats. Chaque division possède sa propre direction et fonctionne le plus souvent selon une structure fonctionnelle. Elle est autonome, organisée comme une « quasi-firme » en centre de profit et dispose d'une marge de manœuvre assez étendue au quotidien.

B. Les avantages et les risques de la structure divisionnelle

La structure divisionnelle présente divers avantages :

- la décentralisation des décisions au niveau de chaque direction permet à chacune d'elles de mieux répondre aux besoins particuliers de ses marchés ;
- la coordination entre les divisions étant réalisée par la direction générale, cela favorise l'atteinte des objectifs globaux et la réalisation d'économies d'échelle ;
- la structure divisionnelle favorise la flexibilité stratégique : des changements peuvent être effectués au sein de chaque division sans bouleverser ni déstabiliser l'ensemble de la structure de l'entreprise (suppression ou de création de divisions selon la stratégie globale de la direction générale).

La structure divisionnelle suscite aussi un certain nombre de risques :

- risque de dispersion des ressources entre les divisions (chacune d'elles comprenant les mêmes services fonctionnels : service comptable ou service marketing, par exemple), ce qui entraîne un risque de déséconomies d'échelle.
- risque de conflits entre les différentes divisions pour l'obtention de ressources ;
- manque de cohérence globale de l'entreprise lors de la mise en place de nouvelles divisions autonomes qui viennent grossir la structure et cherchent chacune à privilégier leurs intérêts.

1.4 Qu'est-ce qu'une structure matricielle ?

A. Une structure multidimensionnelle

La structure matricielle, qui présente plusieurs dimensions, combine un découpage par fonctions et par divisions pour éviter les inconvénients des structures fonctionnelles et divisionnelles.

Adoptée par des entreprises gérant des projets complexes nécessitant plusieurs collaborations (développement d'avions pour Boeing, développement de nouveaux modèles de véhicules pour Renault, agences publicitaires gérant des budgets importants...), cette structure répond à une logique de transversalité.

On la retrouve aussi dans les entreprises multinationales, qui peuvent ainsi adopter un découpage par fonctions, par métiers (divisions), ou par zones géographiques.

B. Les enjeux de la structure matricielle

En mettant en place une structure matricielle, l'entreprise favorise les relations transversales et la collaboration entre salariés sur un thème commun (conception d'un véhicule par exemple). Elle bénéficie aussi de la compétence de départements fonctionnels spécialisés, mais aussi de l'existence de divisions qui assurent une certaine coordination.

Mais la structure matricielle soulève aussi un certain nombre de difficultés, notamment en rendant la coordination difficile. En remettant en cause le principe d'unité du commandement, elle place en effet les individus dans une situation particulière puisque ceux-ci se retrouvent sous la responsabilité de plusieurs supérieurs (un responsable de fonction et un responsable de division par exemple).

Il peut s'ensuivre des confusions quant au rôle des différents supérieurs ainsi que des difficultés de communication entre les responsables fonctionnels et de divisions, ce qui peut ralentir la prise de décision.

Par ailleurs, le fait que chaque responsable poursuive généralement des objectifs différents est source de conflits et de démotivation des salariés, ce qui réduit la performance de l'entreprise.

2. L'approche par les configurations organisationnelles

[Henry Mintzberg](#) propose une vision globale de l'entreprise et de sa structure. Il définit les composantes de base de l'organisation et montre que chacune d'elles est plus ou moins développée, ce qui conduit à la définition de structures différentes qu'il appelle « configurations organisationnelles » (ou structurelles).

2.1 Comment une entreprise est-elle organisée ?

Pour Mintzberg, toute organisation comprend six composantes de base :

- **le centre opérationnel** : il regroupe toutes les personnes qui effectuent le travail de production de biens ou de services ;
- **le sommet stratégique** : il est composé de l'équipe qui prend les décisions stratégiques et qui pilote l'entreprise ;
- **la ligne hiérarchique** : elle est composée des managers qui assurent le lien entre le sommet stratégique et le centre opérationnel ;

- **la technostructure** : située en dehors de la ligne hiérarchique, elle est composée des spécialistes qui planifient, organisent le travail et conseillent les autres ;
- **le support logistique** : il a pour mission de fournir divers services internes : cafétéria, conseil juridique, service courrier... ;
- **l'idéologie** : cette partie la moins visible de l'organisation désigne l'ensemble des traditions et des croyances qui guident les actions des membres de l'entreprise (cf. chapitre 7 sur la culture).

2.2 Quelles sont les configurations de base ?

En étudiant le poids de chaque composante de base, H. Mintzberg met en évidence sept configurations :

- **l'organisation entrepreneuriale** : ici, le sommet stratégique a un rôle clé (centralisation des décisions, coordination du travail, contrôle) et le centre opérationnel est développé. Cette configuration, qui repose fortement sur les qualités du chef d'entreprise, est adoptée par de petites entreprises et est à rapprocher de la structure simple ;
- **l'organisation mécaniste** : caractérisée par une forte formalisation et une standardisation du travail, cette configuration accorde une certaine importance à la technostructure mais aussi aux fonctions de support logistique et à la ligne hiérarchique qui est développée. Elle est à rapprocher de la structure fonctionnelle ;
- **l'organisation divisionnalisée** : ici, le centre opérationnel est composé de plusieurs divisions autonomes à l'intérieur desquelles on retrouve une structure de type mécaniste. Le sommet stratégique définit et contrôle les résultats que chaque division doit atteindre ; la ligne hiérarchique revêt donc de l'importance. On retrouve là la structure divisionnelle ou multidivisionnelle mise en évidence par Chandler pour les grandes entreprises diversifiées ;
- **l'organisation professionnelle** : le centre opérationnel est composé de professionnels hautement qualifiés qui ont une autonomie importante dans leur travail et qui bénéficient du soutien des fonctions de support logistique. La technostructure et la ligne hiérarchique sont peu développées, comme pour un cabinet d'expertise comptable ou pour un hôpital ;
- **l'organisation innovatrice (ou adhocratie)** : elle regroupe au sein d'équipes pluridisciplinaires des spécialistes du support logistique, des opérateurs et des managers pour la réalisation de projets innovants, comme pour la structure matricielle. La formalisation du travail y est faible ;
- **l'organisation missionnaire** : la composante la plus importante de cette configuration est l'idéologie. C'est elle qui mobilise les membres de l'entreprise, souvent dans le cadre de l'une des cinq configurations précédemment décrites ;
- **l'organisation politique** : ici, la dimension politique de l'entreprise est particulièrement forte. Les jeux de pouvoir entre individus et/ou groupes perturbent l'activité de l'entreprise et définissent une coordination informelle.