

LA STRUCTURE DE L'ENTREPRISE

BTS MUC

- Pour mettre en œuvre sa stratégie, l'entreprise doit s'appuyer sur une structure solide et en cohérence avec son environnement.
- La structure est traditionnellement schématisée par un organigramme.
- Mais cette représentation est insuffisante pour illustrer les mécanismes de coordination et de contrôle.

I. La notion de structure

- Définition :

La structure est une combinaison d'éléments et de mécanismes qui visent à répartir, coordonner, et contrôler les activités de l'entreprise afin d'atteindre avec efficacité et efficience les objectifs stratégiques.

La structuration organisationnelle est l'action du manager qui permet de développer ou de modifier la structure.

I. La notion de structure

■ L'organigramme

C'est une représentation schématique de la structure, de ses membres et de leurs fonctions. Il met en évidence les liens hiérarchiques et fonctionnels qui les relient.

Un lien hiérarchique représente un rapport d'autorité entre un subordonné et son supérieur.

Un lien fonctionnel indique un rapport lié à l'exécution de certaines tâches qui met deux membres de l'entreprise en relation.

II. Les caractéristiques de la structure

■ La division du travail

A partir du moment où dans une entreprise, les tâches se répètent et nécessitent plusieurs personnes, la division du travail s'impose. On distingue :

- La division verticale : détermine le nombre de lignes hiérarchiques. C'est la hauteur de l'organigramme
- La division horizontale : détermine le nombre de fonctions ou services. C'est la largeur de l'organigramme.

II. Les caractéristiques de la structure

■ Les mécanismes de coordination :

La coordination des activités doit permettre aux composantes de l'entreprise d'agir en cohérence.

H. Mintzberg a mis en évidence 6 formes de coordination :

1. L'ajustement mutuel
2. La supervision directe
3. La standardisation des résultats
4. La standardisation des procédés
5. La standardisation des qualifications
6. La standardisation des normes

II. Les caractéristiques de la structure

- Les mécanismes de coordination :

1. L'ajustement mutuel

Ce mécanisme permet à des salariés de se consulter directement sans passer par un supérieur hiérarchique. Il est dominant dans les entreprises naissantes et de petite taille.

2. La supervision directe

Elle intervient dans une structure hiérarchisée : un supérieur donne des ordres à son ou ses subordonnés et contrôle la réalisation des tâches. Dans cette forme de coordination l'information est essentiellement descendante.

II. Les caractéristiques de la structure

- Les mécanismes de coordination :

La standardisation : quand la structure continue de grandir, il faut rationaliser l'organisation ce qui conduit à standardiser le travail.

Quatre formes de coordination par la standardisation existent.

II. Les caractéristiques de la structure

- Les mécanismes de coordination :

3. La standardisation des résultats consiste à définir précisément les performances à réaliser ou les caractéristiques du produit à réaliser
4. La standardisation des procédés consiste à définir avec précision les tâches à réaliser ainsi que leur succession. Cette forme de coordination permet de formaliser les méthodes de travail.
3. La standardisation des qualifications consiste à s'appuyer sur le savoir-faire, les compétences acquises grâce à des formations.
3. La standardisation des normes consiste à s'appuyer sur un système de valeurs pour organiser le travail. Cette forme de coordination se trouve souvent dans des organisations non-marchandes.

II. Les caractéristiques de la structure

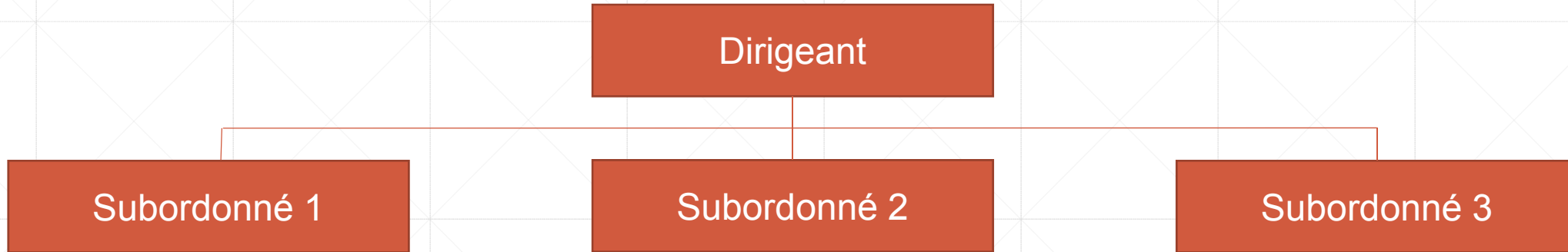
- La décentralisation :

Processus par lequel le pouvoir détenu par le sommet hiérarchique est réparti en différentes unités. Chaque unité fonctionne alors comme un centre de profit autonome.

Le succès de la décentralisation exige la mise en place de procédures de contrôle qui soient vérifiées et respectées. Cette centralisation du contrôle est indispensable pour préserver l'unité de l'entreprise et conserver une communication homogène.

III. Les structures classiques

- La structure simple:

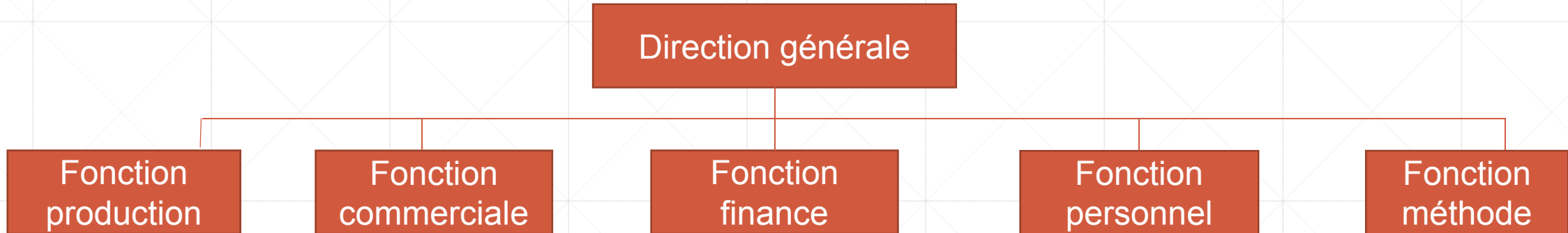


La structure simple correspond à des entreprises de petites tailles avec un dirigeant qui s'entoure de salariés motivés et réactifs. Dans cette structure le salarié n'a qu'un seul supérieur.

Cette structure s'avère vite insuffisante quand l'entreprise grandit car le dirigeant ne peut centraliser tous les pouvoirs.

III. Les structures classiques

- La structure fonctionnelle:

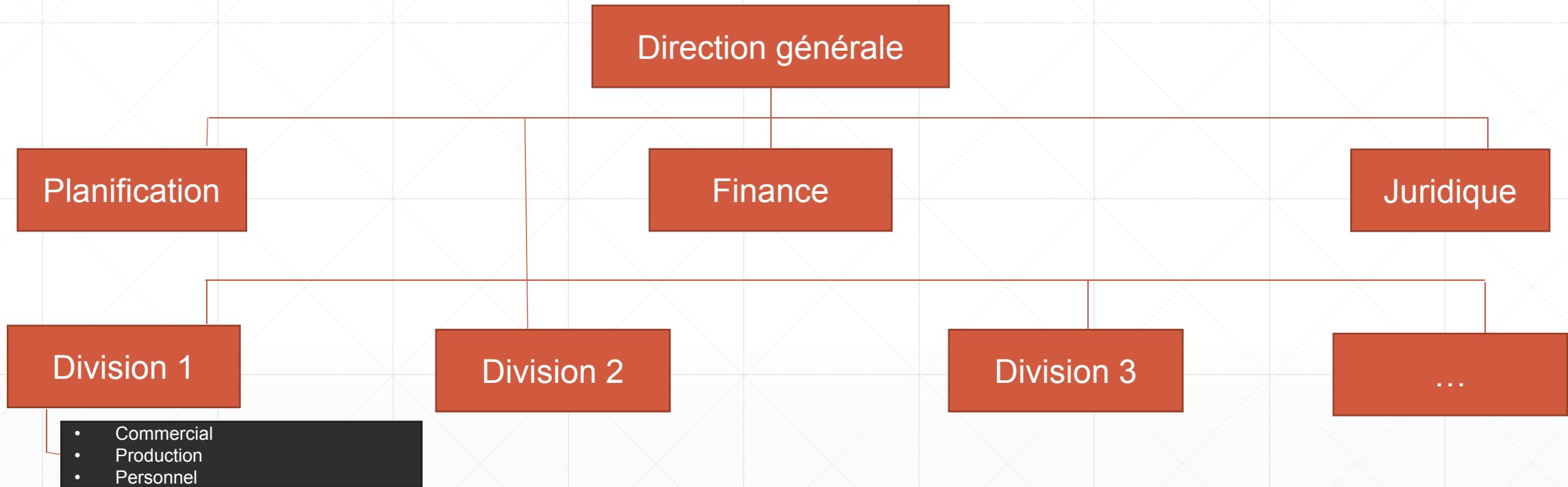


La structure fonctionnelle correspond à des entreprises développant une seule activité.

Elle permet une spécialisation de l'entreprise par fonction.

III. Les structures classiques

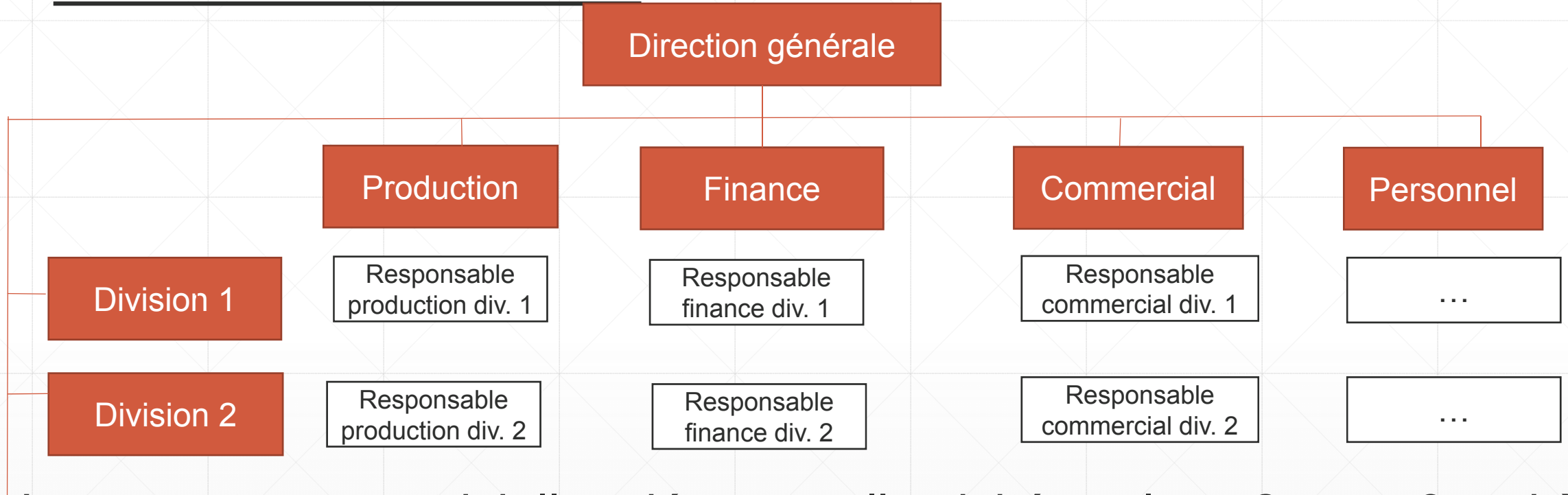
■ La structure divisionnelle:



Quand l'entreprise développe plusieurs activités (diversification), ou s'étend géographiquement (internationalisation), elle met en place une structure divisionnelle. Les critères de définitions des divisions sont souvent l'activité ou la zone géographique. La direction peut s'étoffer de services en charge de fonctions globales (finances, juridiques) ou stratégiques (planification).

III. Les structures classiques

■ La structure matricielle:



La structure matricielle découpe l'activité selon 2 ou 3 critères (géographie, activité, projet,...). Elle donne à l'entreprise une souplesse de fonctionnement. Elle fait dépendre un salarié d'au moins 2 supérieurs.

IV. Les configurations structurelles

- Mintzberg propose une représentation de l'entreprise comme un assemblage de différents composants. Il appelle ces combinaisons « des configurations structurelles ».

1. Les composants de la configuration structurelle

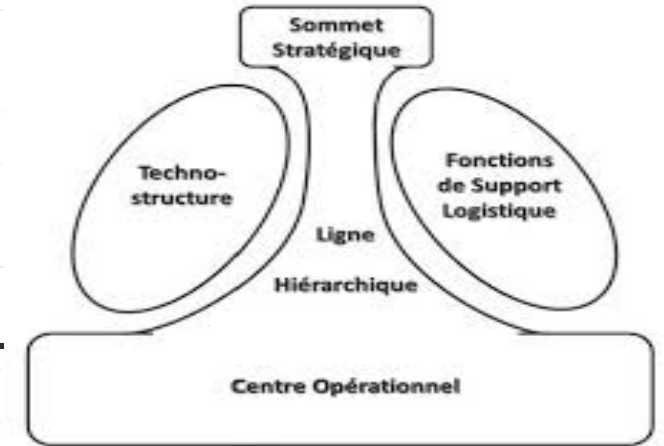
Le sommet stratégique détermine la stratégie, fixe les objectifs et contrôle l'exécution. Il est composé de l'équipe dirigeante.

La ligne hiérarchique relie la direction générale aux agents opérationnels. Elle part des cadres dirigeants pour descendre aux agents de maîtrise.

Le centre opérationnel est composé des ouvriers, des employés qui exécutent le travail de production et de commercialisation.

La technostructure aide l'organisation en standardisant les procédures et élaborant études, analyses et conseils.

La fonction support logistique offre les services permettant au centre opérationnel de fonctionner (transport, informatique, courrier).



IV. Les configurations structurelles

2. La typologie des configurations structurelles

Afin de prendre en compte différents facteurs qui agissent sur la structure, Mintzberg met en évidence 5 configurations structurelles.

- 1) **La configuration simple** : elle convient à la PME dont le patron assume l'ensemble des fonctions à responsabilité. La supervision directe est la forme dominante de coordination.
- 2) **La configuration mécaniste** : elle apparaît quand la rationalisation du travail devient nécessaire (entreprise industrielle). On assiste à une standardisation qui s'opère par les procédés grâce à une technostructure émergente.
- 3) **La configuration professionnelle** : On la trouve dans les organisations où l'activité dépend des compétences professionnelles de ses membres (cabinets d'avocats, d'expertise comptable, hôpital,...). La standardisation par la qualification est forte.
- 4) **La configuration divisionnelle** : elle caractérise les entreprises diversifiées. La coordination repose sur la standardisation par les résultats.
- 5) **La configuration adhocrative** (ou organisation innovante) : elle est capable de s'adapter aux contraintes engendrées par la complexité des tâches à effectuer.



AD HOC



- **Ad hoc** est une locution latine qui signifie « qui va vers ce vers quoi il doit aller », c'est-à-dire formé dans un but précis.
- Une personne **ad hoc** signifie donc que pour un individu donné ayant une connaissance accrue d'une matière, cet individu est parfaitement qualifié pour exécuter la tâche qui lui est confiée.

IV. Les configurations structurelles

La configuration adhocrative (ou organisation innovante)

Ce type de configuration convient aux entreprises dont l'environnement est incertain et instable. L'ajustement mutuel y est prédominant.

C'est la configuration de la start-up, de l'entreprise réalisant des productions à l'unité ou de l'entreprise recourant à des technologies de pointe.

Les entreprises ayant adopté ce type de configuration ont généralement peu de niveaux hiérarchiques. L'organigramme est plutôt plat. L'autocontrôle est préféré au contrôle. Les cadres en raison de leur expertise, ont des fonctions de coordination horizontale. Une structure matricielle est de type adhocratique.

Exemple : Google est une configuration adhocratique. Son organigramme est assez plat. Le niveau de qualification des salariés est très élevé, ce qui leur confère la capacité à évoluer dans un environnement complexe.