

Module 2:
L'entreprise : structures et fonctions

Denis Chabault

Objectifs du module

- Montrer la richesse des regards et la diversité des approches des organisations et des entreprises.
- Dresser un panorama des grandes théories des organisations.
- Comprendre la configuration des différentes formes d'entreprises
- Fournir des grilles d'analyse pour permettre de comprendre le fonctionnement des organisations et de ses membres.

Introduction

- La configuration de l'entreprise constitue une étape clé du processus d'organisation de ses ressources.
- Quelques questions clés pour le gestionnaire :
 - Quelles formes et configurations peut prendre mon entreprise?
 - Comment choisir sa structure d'entreprise ?
 - Existe t-il une structure meilleure qu'une autre ?
 - Quels sont les facteurs susceptibles d'influencer la structure de l'entreprise?

Plan du module

- 1. Panorama des principales structures d'entreprises
 - 1.1. Les formes simples
 - 1.1.1. La structure fonctionnelle
 - 1.1.2. La structure hiérarchique
 - 1.2. Les configurations complexes
 - 1.2.1. La structure staff and line
 - 1.2.2. La structure divisionnelle
 - 1.2.3. La structure matricielle
- 2. Les facteurs qui influencent le choix de la structure d'entreprise
 - 2.1. L'influence de la technologie
 - 2.2. L'influence de l'environnement
 - 2.3. L'influence des choix stratégiques

**Partie 1. Panorama des principales
structures d'entreprises**

- La structure définit l'architecture interne d'une organisation et les relations entre ses divers constituants.
- Les premières réflexions sur la structure des entreprises et leurs modes organisations commencent essentiellement au 19^{ème} siècle :
 - Ces réflexions font échos à un changement majeur : la plupart des entreprises qui appartenaient jusqu'ici à des grandes familles de propriétaires sont petit à petit gérées par une nouvelle génération d'administrateurs et d'ingénieurs qui cherchent à améliorer les résultats.
 - Ces nouvelles élites sont à la recherche de principes de bonne gestion et s'appuient sur des méthodes scientifiques et les mathématiques pour faire entrer leurs entreprises dans le 20^{ème} siècle.
- On distingue les formes simples dans un premier temps, puis les formes plus complexes dans un second temps.

Partie 1.1 Les formes simples

Les formes simples

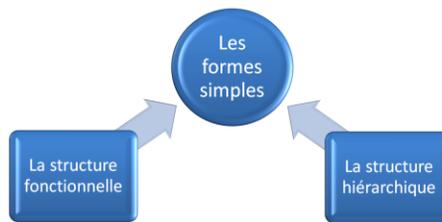
- **Éléments de contexte :**

- Fin du 18^{ème} siècle.
- L'industrie devient, avec la seconde révolution industrielle, un facteur de richesse et de développement.
- Le modèle de l'atelier et de l'artisanat est petit à petit abandonné au profit du travail en usine.
- De nouvelles formes de travail émergent et attirent une main d'œuvre agricole qu'il faut intégrer : l'industrie doit s'organiser.
- Les premières réflexions sur la manière d'organiser cette production industrielle sont proposées par l'école classique des organisations

Les formes simples

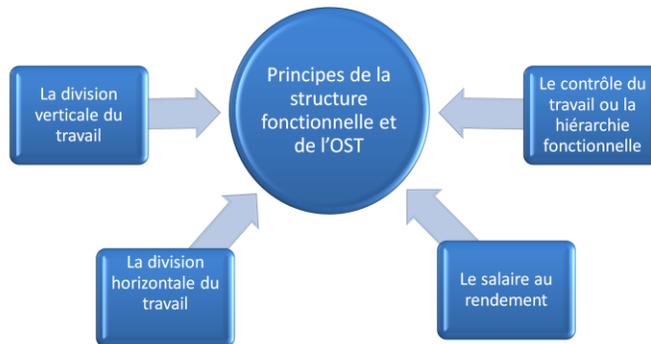
- **Principales caractéristiques** de l'école classique des organisations
 - Les ingénieurs et les praticiens s'appuient sur la science pour organiser et produire efficacement.
 - La science triomphe avec l'introduction dans les usines d'une volonté de gestion scientifique du travail et de calculs rationnels.
 - L'objectif est de rationaliser la production.
 - Les idées de l'école classique des organisation reposent sur deux postulats :
 - **Postulat mécaniste** : l'entreprise est assimilée à un immense mécanisme où les individus ne sont que des rouages.
 - **Postulat rationaliste** : l'entreprise est composée d'individus et de matériels qui peuvent être maîtrisés par l'esprit de l'organisateur.

→ Les réflexions issues de cette école vont permettre l'introduction de deux formes simples de structures organisationnelles.



La structure fonctionnelle

- ➔ La structure fonctionnelle provient des réflexions de Taylor autour de l'Organisation Scientifique du Travail (OST).



- **la division verticale du travail :**

Elle vise à distinguer les exécutants des concepteurs. C'est la séparation entre le travail intellectuel de conception des ingénieurs du « *bureau des méthodes* » (« *les cols blancs* ») qui organisent la production et les ouvriers (« *les cols bleus* ») qui doivent appliquer les consignes spécifiées.

- **La division horizontale du travail :**

Le travail est décomposé en tâches et en gestes élémentaires en supprimant les mouvements inutiles. L'objectif est de réduire les temps opératoires élémentaires afin de limiter les pertes de temps entre les tâches.

- **Le salaire au rendement :**

Taylor constate une certaine flânerie systématique des ouvriers qui les conduits à ralentir leur vitesse d'exécution au niveau des moins productifs. Il propose d'allouer des primes de productivité au travail afin de les motiver.

- **Le contrôle du travail ou la hiérarchie fonctionnelle :**

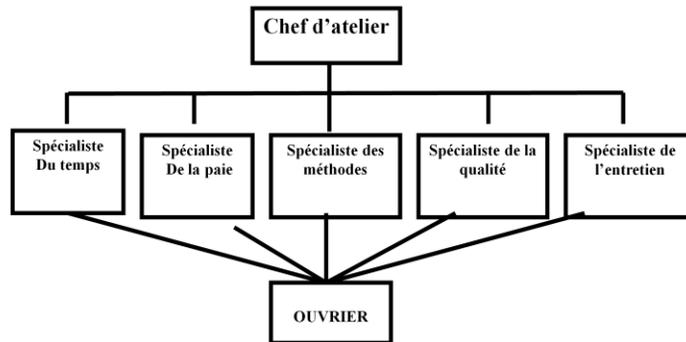
Selon Taylor, l'efficacité passant par la spécialisation des tâches, un ouvrier dépendra de plusieurs chefs en fonction du problème posé.

Selon ce principe, il n'y a pas d'unicité de commandement mais une multitude de lignes hiérarchiques. L'ouvrier aura alors autant de chefs spécialisés qu'il y a de fonctions différentes nécessaires à l'exécution du travail.

Le principe de hiérarchie fonctionnelle répond à la nécessité d'organiser l'entreprise par fonction. Les fonctions sont les différentes activités de l'entreprise et sont complémentaires entre-elles (fonction production, comptabilité, commerciale, etc.). La structure fonctionnelle relève alors de la responsabilité de la direction.

La structure fonctionnelle

La structure fonctionnelle repose sur le principe de **division fonctionnelle** de l'autorité et de pluralité du commandement : tout salarié dépend de plusieurs chefs, chacun n'ayant autorité que dans son domaine de compétence



Représentation de la structure fonctionnelle

La structure fonctionnelle

➔ Les principes de la structure fonctionnelle ont d'abord été introduits dans l'industrie automobile par Henry Ford (1863-1947).



- Il va encore plus loin dans la logique fonctionnelle en proposant le principe du travail à la chaîne : on parle « de travail posté ».
- La circulation des pièces assurée par une machine permet une production en flux continue. L'objectif est de réduire au maximum le temps de production.
- Le film « Les temps modernes » de Chaplin illustre bien ce mode de fonctionnement et le principe du travail à la chaîne mais aussi les problèmes qu'il peut engendrer.

➔ Illustration : les temps modernes

- Lien vers la vidéo sur l'extrait du film « les temps modernes » :
http://www.youtube.com/watch?v=DrC_1HCKvuA

La structure fonctionnelle

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• mise en œuvre simple• répartition claire des rôles et des fonctions de chaque salarié• regroupement des compétences par fonctions• communication verticale ascendante et descendante facilitée	<ul style="list-style-type: none">• structure centralisée• pas ou peu de communication transversale entre les services• risque de conflits et de dilution des responsabilités en raison de la multiplicité des commandements• Peu de temps pour la réflexion stratégique• Faible capacité d'adaptation à des changements

Avantages et inconvénients de la structure fonctionnelle.

La structure fonctionnelle

- La structure fonctionnelle aujourd'hui :
 - La crise économique des années 1970 met en évidence l'incapacité de ce modèle à s'adapter à la mondialisation des échanges et à l'accroissement de l'environnement concurrentiel.
 - Les poids excessifs de la hiérarchie et la complexité des organisations entraînent des lourdeurs de gestion incompatibles avec les impératifs de réactivité des marchés.
 - De plus, ce modèle insiste trop sur la baisse des coûts de production, alors que les consommateurs sont à la recherche de biens de qualité, de sécurité et d'une certaine variété de l'offre.
- Aujourd'hui, elle s'adresse plus spécialement à des produits standardisés dont la technique et le processus de production sont parfaitement maîtrisés.
- Exemples :

Mc Donald

Le télémarketing

Animation

- Lien vers vidéo « Mc Donald » pour afficher le film suivant :
<http://www.youtube.com/watch?v=LOTBBYhrKu0>
- Lien vers la vidéo « le télémarketing »
<http://www.roseaupensant.fr/pages/video/la-technique/le-telemarketing-un-travail-a-la-chaine-dans-les-services.html>

La structure fonctionnelle

« à retenir » :

La structure fonctionnelle est à la base des réflexions sur les modes d'organisations des entreprises.

L'organisation par fonction consiste à spécialiser le travail de chaque salarié.

L'organisation par fonction a été très tôt introduit dans différents secteurs industriels.

La structure hiérarchique

- La structure hiérarchique proposée par Henry Fayol repose sur le principe **d'unicité du commandement** :
 - chaque salarié ne dépend que d'un seul supérieur hiérarchique.



La structure hiérarchique



- Principes de la structure hiérarchique :
 - Chaque individu est responsable de tous ceux qui sont placés au-dessous de lui.
 - Chacun des exécutants ne connaît qu'un seul chef
 - L'autorité et la responsabilité se trouvent divisées entre divers services
 - Chaque chef de service n'est responsable que de ce qui se passe dans son service et n'a d'autorité que dans son service.

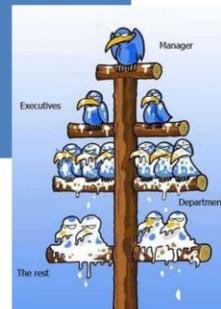


Ces principes conduisent à une conception de l'entreprise comme une succession de niveaux hiérarchiques et à un découpage des activités par grandes fonctions prenant la forme d'une pyramide.

La structure hiérarchique

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• mise en œuvre simple• clarté et souplesse de la ligne hiérarchique• répartition claire des rôles et des fonctions de chacun• chaque membre de l'entreprise sait devant qui il doit répondre• Amélioration de la discipline grâce au principe d'unité de commandement	<ul style="list-style-type: none">• cloisonnement entre les services• mauvaise circulation de l'information• lourdeurs administratives, initiatives bridées, risque de bureaucratie• Manque de créativité et faibles capacités d'innovation

Avantages et inconvénients de la structure hiérarchique.



La structure hiérarchique

« à retenir » :

La structure hiérarchique correspond à un enrichissement de la structure fonctionnelle.

Chaque salarié ne dépend que d'une seule ligne hiérarchique.

Synthèse des formes simples

« à retenir » :

Il existe de multiples manières d'organiser une entreprises.

Les formes simples permettent une première réflexion sur la manière d'organiser la structure de l'entreprise.

Les structures fonctionnelles et hiérarchiques sont complémentaires.

L'une est ascendante et vise à organiser le travail depuis le poste de l'ouvrier,

L'autre est descendante en partant de la direction générale jusqu'à l'atelier de production.

Partie 1.2 Les formes complexes

Les formes complexes

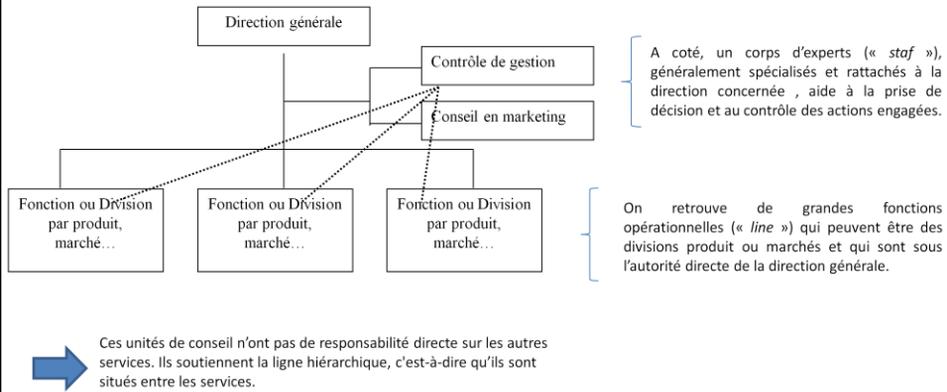
- Le contexte général des années cinquante nécessite de repenser l'organisation des entreprises.
- La diversification des activités de l'entreprise (des produits, marchés, clients, etc.) la conduit à s'insérer dans un environnement de plus en plus hétérogènes et concurrentiels.
- Cette diversité a un impact très important sur la structure des entreprises et nécessite un accroissement de la spécialisation.
- Cet accroissement de la spécialisation nécessite la mobilisation de capacités de coordination supplémentaires.



De nouveaux modes d'organisation émergent alors pour assurer la cohérence des actions.

La structure staff and line

- La structure *staff and line* (ou hiérarchico-fonctionnelle) est considérée comme le prolongement des deux formes précédemment présentées.
- Elle repose sur le principe d'unicité du commandement et sur la nécessité de recourir à des organes de conseil composés de spécialistes.



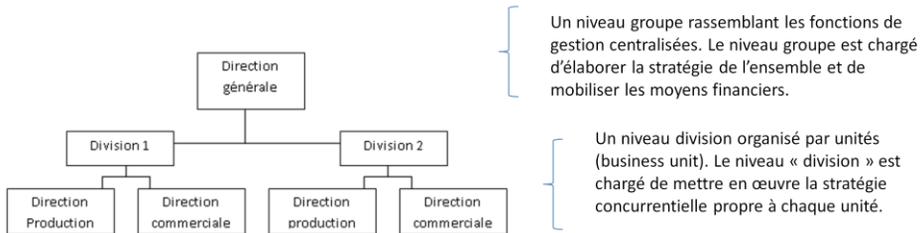
La structure staff and line

Avantages	Inconvénients
Permet de répondre aux problèmes complexes grâce au principe d'unicité de commandement et au recours à divers spécialistes	Risque de conflits entre les hommes de terrains (opérationnels) et les hommes de dossier (les fonctionnels)
Associe une gestion à court terme (menée par les opérationnels) et à long terme (par les fonctionnels)	

Avantages et inconvénients de la structure Staff and Line.

La structure divisionnelle

- Les principes de la structure divisionnelle reposent sur la décentralisation du pouvoir et sur la décentralisation des décisions.
- On retrouve deux niveaux stratégiques distincts au sein de l'entreprise :



La structure divisionnelle

- La structure divisionnelle vise à mieux respecter chaque activité de l'entreprise.
- Chaque division conserve une autonomie importante dans la gestion globale de ses activités.
- On retrouve dans la réalité plusieurs catégories de structures divisionnelles :
 - division par activité : une même entreprise commercialise différents produits.
 - division géographique : pour prendre en compte les spécificités en terme de besoins, de réglementations, de caractéristiques géopolitiques des territoires.
 - division client : en fonction des différents profils de clients (Grands comptes, PME, etc.).
 - division marché : quand l'entreprise souhaite s'adresser à des marchés différenciés (par exemple le marché de la parfumerie est une partie du secteur de la cosmétique).
- D'autres typologies sont possibles (par métier, par technologie, par circuit de distribution, par marque ou enseigne, etc.).

Vidéo : la division géographique

Lien vers la structure divisionnelle internationale :
<http://www.youtube.com/watch?v=PQUQ1Kh16WQ>

La structure divisionnelle

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• autonomie de décision des divisions	<ul style="list-style-type: none">• dispersion des ressources
<ul style="list-style-type: none">• culture commune du produit (de la division)	<ul style="list-style-type: none">• absence de culture globale d'entreprise
<ul style="list-style-type: none">• taille humaine des divisions (meilleures relations de travail)	<ul style="list-style-type: none">• redondance des postes
<ul style="list-style-type: none">• adaptabilité de la structure et capacités d'innovations accrues	<ul style="list-style-type: none">• absence d'économies d'échelle
<ul style="list-style-type: none">• Facilite la mesure de la performance de chaque unité	<ul style="list-style-type: none">• répartition des moyens communs entre plusieurs divisions coûteuse et perte en expertise
	<ul style="list-style-type: none">• Concurrence possible entre les divisions

Avantages et inconvénients de la structure divisionnelle

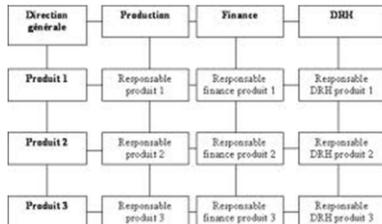
➡ Ce type d'organisation nécessite la mobilisation de capacités de coordination et de contrôle supplémentaires afin d'éviter les divergences et les incohérences entre les divisions.

La structure divisionnelle

- **La structure divisionnelle aujourd'hui :**
 - La structure divisionnelle a montré ses limites à la fin des années 90.
 - Les grands groupes mondialisés se sont heurtés à la pression des marchés financiers qui ne voyaient plus de cohérence entre les diverses activités d'un même groupe.
 - La pression des marchés financiers a obligé les grandes entreprises à se recentrer sur des métiers homogènes.
 - Par exemple, le groupe Vivendi s'est d'une part séparé de son activité aménagement immobilier service en 1998-1999 pour ensuite isoler son activité environnement (Vivendi Environnement) de son activité communication (Vivendi Universal).
 - De plus, il est parfois difficile de gérer cette diversité quand une entreprise mène plusieurs mouvements de diversification en même temps.
 - Une approche multidimensionnelle va générer au début des années 70 une nouvelle forme de structure rapidement adoptée par de nombreuses grandes entreprises : la structure matricielle

La structure Matricielle

- Elle repose sur un principe de dualité de commandement.



Elle combine le découpage par fonction et par division.

Chaque individu a 2 supérieurs, un chef de projet évoluant en fonction des besoins et un supérieur permanent.

Elle se justifie quand dans une organisation, deux ou plusieurs dimensions (produit, marché, client...) sont considérées comme d'une importance stratégique équivalente.

Les deux responsables des dimensions ne peuvent être subordonnés les uns aux autres :

- Ils sont rattachés directement à la direction générale et bénéficient des mêmes prérogatives vis-à-vis des unités qui composent le reste de la structure.

La structure Matricielle

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• Chaque membre des divisions bénéficie des compétences de deux responsables.• La prise de décision est décentralisée laissant plus d'initiative aux équipes de projet.• Forte communication transversale et information partagée• Elle favorise l'innovation, la créativité et l'esprit d'initiative.• Elle est bien adaptée à un environnement turbulent et complexe.	<ul style="list-style-type: none">• Double dépendance des subordonnés (dualité du commandement)• Lourdeur et possible lenteur de la prise de décision• Communication difficile entre les axes• Intervention d'une même personne sur plusieurs projets• Engendre stress et conflits

Avantages et inconvénients de la structure matricielle

- ➔ La structure matricielle est très répandue dans les entreprises qui commercialisent des produits de grande consommation

Les formes complexes

« à retenir » :

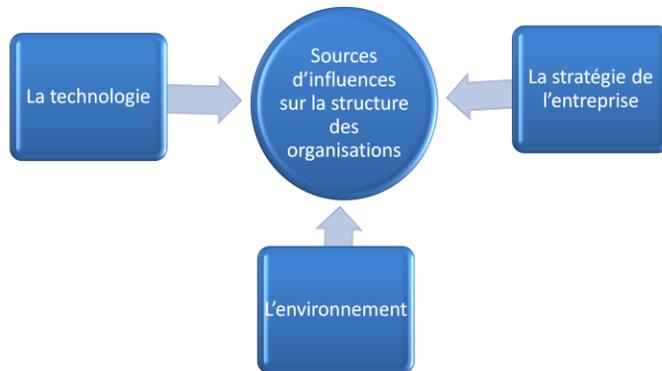
Les formes complexes d'organisations sont nécessaires pour prendre en compte la diversité des entreprises et la complexité de l'environnement des entreprises.

**Partie 2. Les facteurs qui influencent le
choix de la structure d'entreprise**

- Quels sont les facteurs qui ont une influence sur le choix de la structure d'entreprise?
 - Les entreprises n'ont pas toujours le choix dans l'adoption d'une structure organisationnelle.
 - Une entreprise doit organiser et réorganiser en permanence sa structure afin de répondre à des évolutions internes et externes.
 - Plusieurs facteurs déterminants contraignent les choix de structure.

Les facteurs qui influencent le choix de la structure d'entreprise

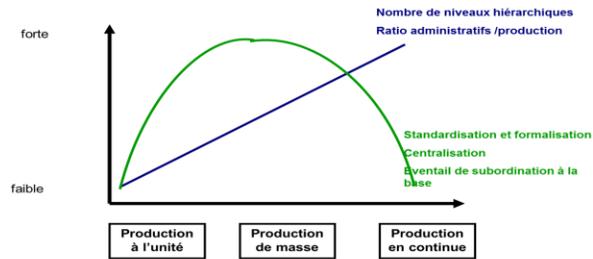
- Il n'existe pas une seule bonne façon de faire les choses : la bonne structure valable pour toutes les organisations n'existe pas.
- La structure est reliée à des facteurs dits contingents
- Les sources d'influences sont nombreuses : la technologie, l'environnement, la taille, la stratégie, etc.



L'influence de la technologie

- L'influence de la technologie sur la structure des entreprises a été étudié par Joan Woodward.
- Elle montre que les différences de structures ne proviennent pas des différences de taille, d'histoire ou de branche d'industrie mais essentiellement de la technologie développée par les entreprises.
- Elle distingue trois types de technologies entraînant un mode d'organisation spécifique :
 - la production unitaire ou par petits lots (BTP, prototypes, etc.)
 - La production en grandes séries (automobile, etc.)
 - la production continue (gaz, chimie, etc.).

L'influence de la technologie



In Hekfer, Kalika, Orsoni « Management, Vuibert 2004

Dans les firmes à production unitaire, la hiérarchie est plus courte, le contrôle administratif est le plus faible.

Dans les technologies de production en grandes séries : on trouve les lignes de commandes les plus courtes avec moins de managers et d'employés, plus de personnel de production et des relations inter-divisions complexes,

Dans les technologies à production continue, on trouve les hiérarchies les plus longues, management par comité, proportion faible de personnel de production et importante du personnel administratif,



La technologie aurait ainsi une influence sur la structure adoptée par les entreprises

L'influence de l'environnement

- L'influence de l'environnement sur la structure des entreprises a été étudié par Burns et Stalker.
- Ils montrent que la structure d'une organisation dépend de facteurs externes, en particulier de l'incertitude et de la complexité de l'environnement.
- Le type de structure dépend alors du degré de stabilité de l'environnement d'une entreprise.
- Ils distinguent deux types d'organisations et de structures d'entreprises.

Organisation
mécaniste

Organisation
organique



Il n'y a pas d'organisation plus efficace qu'une autre mais seulement une structure mécaniste plus adaptée aux environnements stables et une structure organique qui convient mieux dans les environnements instables.

Les organisations mécanistes : structures rigides pour un environnement stable, elles sont caractérisées par des tâches standardisées et spécialisées, des procédures spécialisées, de décisions qui se prennent au sommet de la structure, et l'importance de la position hiérarchique dans la résolution des conflits.

Les organisations organiques : structures souples pour un environnement dit instable, elles se caractérisent par des tâches moins définies, plus floues, la reconnaissance de l'expertise, la valorisation individuelle, l'autorité décentralisée.

L'influence des choix stratégiques

- Alfred D. Chandler étudie la relation entre la stratégie des entreprises et leur structure.
- Il montre que la structure de l'entreprise suit la stratégie



Le changement de stratégie implique un changement de structure

Les facteurs qui influencent le choix de la structure d'entreprise

« à retenir » :

La structure de l'entreprise n'est pas seulement un choix conscient. C'est également un choix contraint par différentes variables.

De la même manière, la structure d'une entreprise n'est pas figée et peut évoluer en fonction des différents facteurs évoqués..

Conclusion

- L'entreprise est une réalité qui peut prendre plusieurs formes.
 - Les choix du gestionnaire se trouvent contraints par des facteurs de contingence qui peuvent avoir une influence sur la structure des organisations.
 - L'influence de la structure sur la performance de l'entreprise est en revanche difficile à déterminer.
 - Néanmoins, il convient de préciser qu'une structure inadaptée entraîne de mauvaises performances (P. Drucker).
- ➡ Malgré la multiplicité des configurations possibles, il apparaît qu'il n'existe pas de structure meilleure qu'une autre mais des structures plus satisfaisantes à un moment donné, dans un contexte donné et pour des entreprises données.

Bibliographie du module

- Bagla L. (2004), *Sociologie des organisations*, Repères, Editions La Découverte.
- Boyer L. et Equilbey, (2003), *Organisation, Théories et Applications*, Editions d'Organisation, 2^{ème} Edition.
- Charreire S. et I. Huault (2002), *Les grands auteurs en management*, Edition EMS, Management & Société.
- Desreumaux A. (2005), *Théorie des Organisations*, Caen, Editions EMS, 2^{ème} Edition.
- Livian Y.C. (2001), *Organisation, Théories et pratiques*, Paris, Dunod.
- Plane J.M. (2003), *Théorie des Organisations*, Dunod, 2^{ème} Edition.
- Rojot J. (2004), *Théorie des organisations*, Paris, Eska.