

Introduction à la gestion

Les différentes structures d'entreprises

Ce cours vous est proposé par Denis Chabault, Maître de Conférences HDR – enseignant chercheur en Sciences de Gestion au sein de l'Université Paris Saclay et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

Introduction	2
L'école classique des organisations	2
La structure fonctionnelle	4
Elle repose sur 4 principes majeurs et interdépendants	5
La structure fonctionnelle présente plusieurs avantages	6
En parallèle, elle présente des inconvénients.....	6
La structure fonctionnelle aujourd'hui.....	7
La structure hiérarchique	7
La structure hiérarchique présente plusieurs avantages.....	8
En parallèle, elle présente des inconvénients.....	8
Les formes complexes	9
La structure divisionnelle	9
La structure divisionnelle présente plusieurs avantages	10
En parallèle, elle présente des inconvénients.....	10
La structure divisionnelle aujourd'hui.....	10
La structure matricielle	11
La structure matricielle présente plusieurs avantages	12
En parallèle, elle présente des inconvénients.....	12
Conclusion	12
Références	13

Introduction

Ce cours a pour objectif de dresser un panorama des grandes structures d'entreprises. Il permet de comprendre leur fonctionnement et leurs spécificités des différentes formes d'entreprises

Dans ce cours, nous allons tout d'abord évoquer les formes simples d'entreprises en appréhendant leurs généralités. Nous découvrirons l'école classique des organisations dont les principes sont à l'origine de ces formes simples. Parmi ces formes simples, nous allons plus spécifiquement évoquer la structure fonctionnelle et la structure hiérarchique.

Nous aborderons ensuite les formes complexes. Nous appréhenderons notamment la structure divisionnelle, et la structure matricielle.

La configuration de l'entreprise constitue une étape clé du processus d'organisation de ses ressources. Elle vise notamment à répondre à quelques questions clés :

- 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 ?

L'école classique des organisations

Les premières réflexions sur la manière d'organiser cette production industrielle sont proposées par l'école classique des organisations.

Cette école regroupe des courants de pensée aux préoccupations très différentes, mais marquées par une même approche de l'organisation, à savoir la recherche de la **rationalité**.

On y retrouve des auteurs majeurs tels que Frederic Winslow Taylor (1856-1915) et Henri Fayol (1841-1925).

Quelles sont les principales caractéristiques de l'école classique des organisations ?

Les idées de l'école classique des organisations reposent sur deux postulats :

Postulat mécaniste : l'entreprise est assimilée à un immense mécanisme dans lequel les individus ne sont que des rouages.

Postulat rationaliste : l'entreprise est composée d'individus et de ressources, de matériels qui peuvent être maîtrisés par l'esprit de l'organisateur.

A partir de ces postulats, les ingénieurs et les praticiens vont s'appuyer sur la **science** pour organiser et produire efficacement. La science et les mathématiques triomphent 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 réflexions issues de cette école vont conduire à la formalisation de structures organisationnelles dites « simples ».

Les formes simples

Revenons tout d'abord sur quelques généralités et quelques éléments de contexte afin de bien comprendre les premières formes d'organisations « simples ».

Les premières formes d'organisations dites « simples » sont apparues à la fin du 18ème siècle ; dans un contexte où **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.

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 20ème siècle.



Figure 1. Les facteurs ayant conduit à l'évolution des structures d'entreprises

« Le freinage systématique est pratiqué par les ouvriers dans l'intention délibérée de maintenir leur patron dans l'ignorance de la vitesse à laquelle on peut accomplir un travail » (Taylor, 1856-1915)

Ces nouveaux administrateurs que nous venons d'évoquer se basent sur les mathématiques et le calcul rationnel pour organiser les entreprises.

Ils considèrent selon Taylor que « Le freinage systématique est pratiqué par les ouvriers dans l'intention délibérée de maintenir leur patron dans l'ignorance de la vitesse à laquelle on peut accomplir un travail ». Partant de ce postulat, ils vont donc organiser scientifiquement le travail de manière à éviter ces freinages systématiques.

La structure fonctionnelle

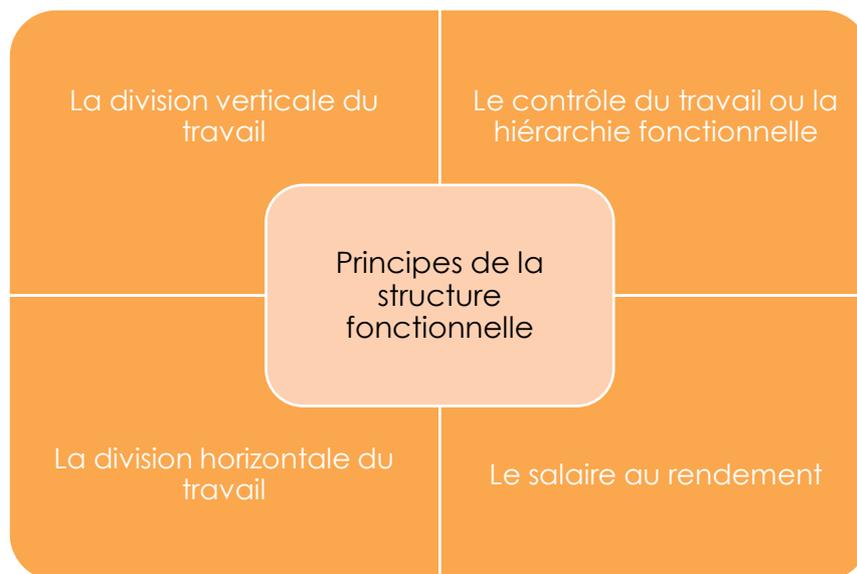


Figure 2. Les critères de la structure fonctionnelle

A partir de ce postulat, Taylor propose d'organiser les entreprises selon une structure fonctionnelle autour de l'**Organisation Scientifique du Travail** (OST).

Elle repose sur 4 principes majeurs et interdépendants

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.

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

Ainsi, on retrouve par exemple un chef d'atelier en haut de la hiérarchie, qui va commander à différents spécialistes, qui eux-mêmes, commanderont aux ouvriers, à ceux qui sont à la production.

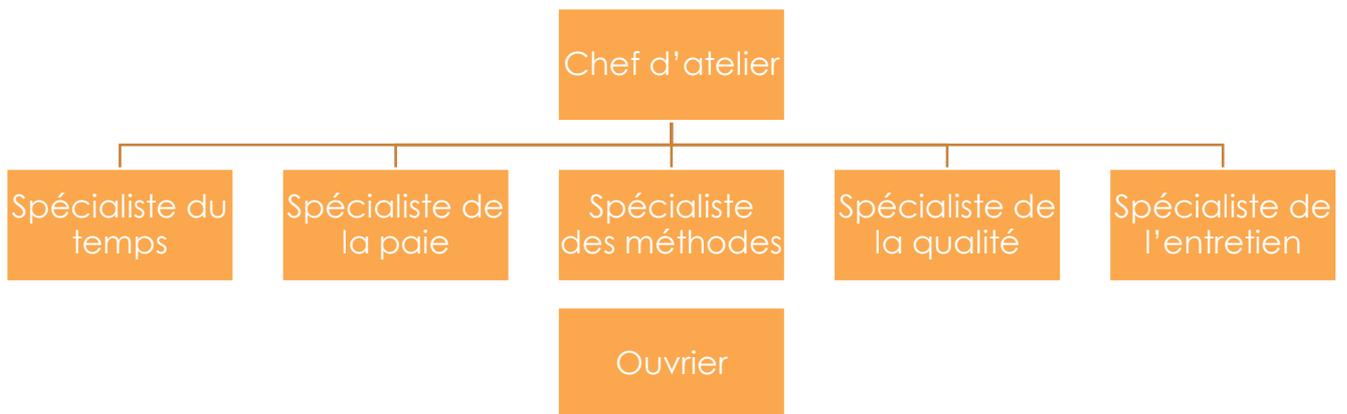


Figure 3. Représentation de la structure fonctionnelle

La structure fonctionnelle présente plusieurs avantages

- Sa mise en œuvre est particulièrement simple car les différentes fonctions sont distinctes.
- La répartition des rôles et des fonctions de chaque salarié est très claire.
- Les compétences des salariés sont regroupées par grandes fonctions.
- La communication verticale ascendante et descendante est largement facilitée.

En parallèle, elle présente des inconvénients

- La structure est très centralisée autour du « chef » qui a l'essentiel du pouvoir de décision. Elle ne facilite donc pas la discussion et la réflexion stratégique.
- Elle limite la communication transversale entre les services.
- Elle implique des risques de conflits et de dilution des responsabilités en raison de la multiplicité des commandements.
- Elle limite les capacités d'adaptation à des changements potentiels.

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.

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.

En parallèle des travaux de Taylor et des premières formes d'organisations, Henry Fayol considère que « L'ouvrier qui fait toujours la même pièce, le chef qui traite constamment les mêmes affaires, acquièrent une habilité, une assurance et une précision qui accroissent leur rendement ».

« L'ouvrier qui fait toujours la même pièce, le chef qui traite constamment les mêmes affaires, acquièrent une habilité, une assurance et une précision qui accroissent leur rendement. » Henri Fayol (1841-1925)

Il se focalise plus spécifiquement sur la direction de l'entreprise et sur la fonction d'administration, en s'appuyant à la fois sur le calcul et la rationalité mais aussi sur son expérience de dirigeant.

La structure hiérarchique

Henry Fayol propose de formaliser ce qu'on appelle la structure hiérarchique.

Elle repose sur quelques principes de fonctionnement :

- **La responsabilité verticale** : chaque individu est responsable de tous ceux qui sont placés au-dessous de lui.
- Le **principe d'unicité de commandement** : chaque salarié ne connaît qu'un seul chef et surtout ne dépend que d'un seul supérieur hiérarchique.
- **L'autorité et la responsabilité sont distribués**, divisées entre plusieurs services
- **La responsabilité** : 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.

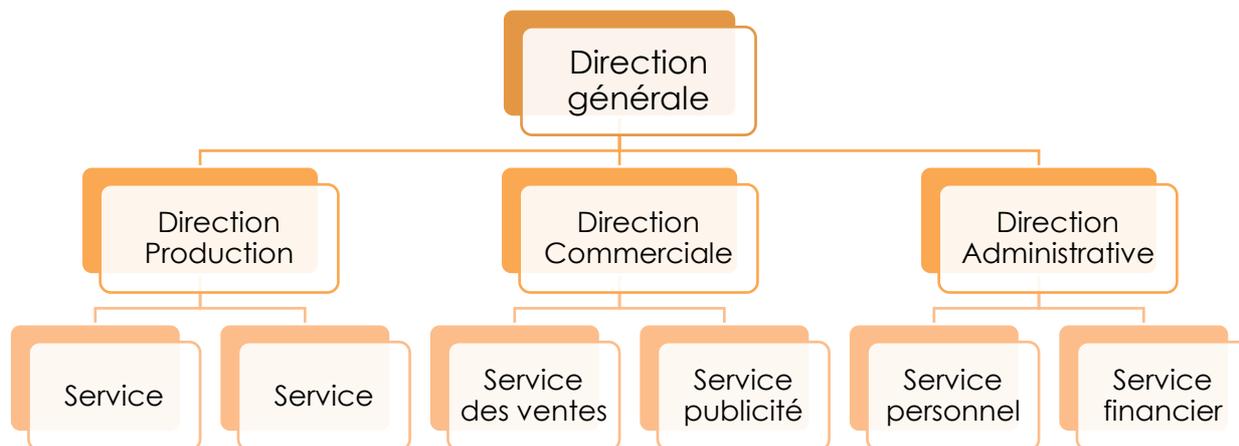


Figure 4. Représentation de la structure hiérarchique

La structure hiérarchique présente plusieurs avantages

- Sa mise en œuvre est particulièrement simple
- Elle permet une véritable clarté et une souplesse de la ligne hiérarchique
- La répartition claire des rôles et des fonctions de chacun
- Amélioration de la discipline grâce au principe d'unité de commandement : chaque membre de l'entreprise sait devant qui il doit répondre

En parallèle, elle présente des inconvénients

- Cloisonnement entre les services
- Mauvaise circulation de l'information
- Lourdeurs administratives, initiatives bridées, risque de bureaucratie
- Manque de créativité et faibles capacités d'innovation

Quelles sont les conditions d'apparition des formes plus complexes d'entreprises ?

Les formes complexes

Le contexte général des années cinquante nécessite de repenser l'organisation des entreprises. C'est l'essor de la mondialisation.

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 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 :

- Un niveau groupe rassemblant les fonctions de gestion centralisées. Ce niveau groupe est chargé d'élaborer la stratégie de l'ensemble et de mobiliser les moyens financiers.
- Un niveau division organisé par unités (business unit). Le niveau « division » est chargé de mettre en œuvre la stratégie concurrentielle propre à chaque unité.

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.).

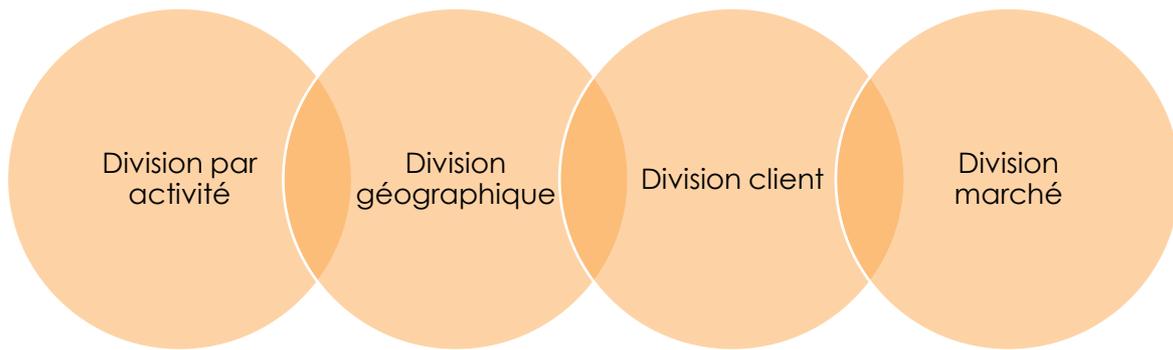


Figure 5. La diversité des structures divisionnelles

La structure divisionnelle présente plusieurs avantages

- Elle permet l'autonomie de décision des divisions.
- Elle favorise une culture commune du produit (de la division).
- La taille humaine des divisions permet de meilleures relations de travail.
- La taille des divisions permet une adaptabilité de la structure et implique des capacités d'innovations accrues.
- Elle facilite la mesure de la performance de chaque unité.

En parallèle, elle présente des inconvénients

- Une forte dispersion potentielle des ressources.
- Une absence de culture globale d'entreprise.
- Une redondance des postes, des fonctions, des services, entre les divisions.
- Une absence d'économies d'échelle et une répartition des moyens communs entre plusieurs divisions coûteuse et perte en expertise.
- Une Concurrence possible entre les divisions.

La structure divisionnelle 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 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.

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

Tableau 1. Représentation de la structure matricielle

Directions générale	Production	Finance	DRH
Produit 1	Responsable produit 1	Responsable finance produit 1	Responsable DRH produit 1
Produit 2	Responsable produit 2	Responsable finance produit 2	Responsable DRH produit 2
Produit 3	Responsable produit 3	Responsable finance produit 3	Responsable DRH produit 3

La **structure matricielle** est adaptée aux entreprises diversifiées qui souhaitent que les divisions collaborent davantage entre elles. Elle convient également aux entreprises internationalisées en facilitant une approche globale et une adaptation locale.

La structure matricielle organise l'entreprise par croisement de spécialisations. Elle permet à certains managers de combiner deux types de responsabilités : une responsabilité opérationnelle (exemple : un produit) et une responsabilité fonctionnelle ou géographique (exemple : un pays).

Ainsi, dans une structure matricielle, chaque individu a 2 supérieurs, un chef de projet évoluant en fonction des besoins et un supérieur permanent.

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

La structure matricielle présente plusieurs avantages

- 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.

En parallèle, elle présente des inconvénients

- Double dépendance des subordonnés (dualité du commandement) et intervention d'une même personne sur plusieurs projets : La division des pouvoirs décisionnels peut mener à sa dilution et à celle des priorités, ainsi qu'à des problèmes d'encadrement efficace du personnel.
- Lourdeur et possible lenteur de la prise de décision : Les échanges entre groupes de projets sont plus difficiles et moins fréquents, ce qui entraîne une lenteur au niveau de la prise de décisions.
- Engendre stress et des risques de conflits internes en raison de la complexité des tâches à effectuer.

Conclusion

En synthèse, on ne peut pas dire qu'il existe de bonne ou de mauvaise structure d'entreprise ; mais des structures qui sont plus ou moins adaptées à des contextes singuliers, à des types de productions.

Dans la réalité, on retrouve donc autant de structures simples que de structures complexes. Néanmoins, les formes dites complexes sont nécessaire pour prendre en compte la diversité des entreprises et la complexité de leur environnement.

Références

Calme I., Hamelin J., Lafontaine J.F., Ducroux S., Gerbaud F., (2013), Introduction à la gestion, Dunod, 3ème édition.

Charreire S. et I. Huault (2019), Les grands auteurs en management, Edition EMS, Management & Société.

Plane J.M. (2017), Théorie des Organisations, Dunod, 5ème Edition.

Plane J.M., (2019) Management des organisations, Théories, concepts, performances, Dunod, 5e édition.

Pesqueux, Y, (2018), Théorie des organisations, Pearson,

Rojot J. (2016), *Théorie des organisations*, Paris, Eska.

Taylor F.W. (1914), *The Principles of scientific management*, New York.

Weber M. (1947), *The theory of social and economic organisation*, Owford.

Comment citer ce cours ?

Introduction à la gestion, Denis Chabault, AUNEGe (<http://auneg.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

Figures

Figure 1. Les facteurs ayant conduit à l'évolution des structures d'entreprises.....	3
Figure 2. Les critères de la structure fonctionnelle	4
Figure 3. Représentation de la structure fonctionnelle	6
Figure 4. Représentation de la structure hiérarchique	8
Figure 5. La diversité des structures divisionnelles	10

Tableaux

Tableau 1. Représentation de la structure matricielle	11
---	----