

Chapitre 1 : Caractéristique et choix d'une structure.

I) Finalité de l'entreprise et de la structure :

La structure repose sur deux principes fondamentaux : la division du travail et la coordination pour gérer les interdépendances.

La structure d'entreprise est une combinaison de ressources et de moyens destinés à assurer la division et la coordination du travail. C'est un ensemble de fonction qui détermine formellement les missions de chacun.

II) Le choix d'une structure :

A. Les choix fondamentaux :

- **(1) Spécialisation du travail** : mode et degré de division du travail.
- **(2) Répartition de l'autorité** : Choix hiérarchique et types de la relation d'autorité.
- **(3) Décentralisation des décisions** : Degré de délégation des responsabilités.
- **(4) Coordination entre les actions** : Liaison et mode de collaboration entre les unités.

B. (1) La spécialisation du travail :

- Spécialisation Horizontale : Par fonction, produit, clientèle, zone géographique.
- Spécialisation Verticale : Par hiérarchie.

Les types de spécialisation :

- Par fonction, selon la nature des tâches.
- Par produit ou service.
- Par clientèle ou marché.
- Par couple produit-marché.
- Par zone géographique.
- Par technologie.
- Par circuit de distribution.
- Par enseigne ou par marque.
- Par projets.

Les avantages de la spécialisation du travail :

- Amélioration de la productivité (économie d'échelle*).
- Partage et repérage des responsabilités facilité.
- Répartition claire des attributions et responsabilités identifiées.
- Offre de formation et d'apprentissage spécialisée et ciblée.
- Savoir-faire spécialisé.

***Economie d'échelle** : Augmentation de la production qui entraîne une répartition des coûts fixes sur un plus grand nombre de produit ce qui permet de réduire le coût de revient de chaque produit (exemple de la location).

Les inconvénients de la spécialisation du travail :

- Manque de polyvalence et de flexibilité du personnel.
- Monotonie des tâches.
- Manque d'implication du personnel.
- Cloisonnement des fonctions et peu d'évolution.
- Forte dépendance à l'égard des spécialistes.
- Risque car présence sur un seul marché.

C. (2) La répartition de l'autorité :

La structure va dépendre de la répartition de l'autorité.

1) L'autorité hiérarchique :

Chaque échelon hiérarchique définira le travail et les responsabilités des salariés.

2) L'autorité fonctionnelle :

A l'inverse, on trouvera des structures fonctionnelles quand l'autorité est décentralisée (division de l'entreprise en plusieurs fonctions).

D. (3) La décentralisation des décisions.

Cette décentralisation détermine la répartition du pouvoir de décision et son degré de délégation à des niveaux inférieurs.

1) La décentralisation verticale :

- Pouvoir répartie sur la ligne hiérarchique.
- Décisions prises à des niveaux inférieurs.

2) Décentralisation horizontale :

- Pouvoir attribué aux fonctionnels.
- Décisions prise par des experts et conseillers.

E. (4) Les mécanismes de coordination.

Ces mécanismes ont été étudiés par *Henry Mintzberg*.

L'ajustement mutuel réalise la coordination du travail par le simple processus de la communication formelle.

La standardisation des résultats réalise la coordination du travail en spécifiant les résultats des différents types de travail (le résultat est là car chacun c'est ce qu'il doit faire).

La supervision directe correspond aux ordres du supérieur qui vérifie les résultats.

La standardisation des qualifications réalise la coordination du travail à partir du savoir faire et des compétences de chaque salarié.

La standardisation des normes réalise la coordination du travail à travers des normes (hygiène, sécurité ...).

III) Les quatre configurations structurelles types.

A. La structure entrepreneuriale (hiérarchique).

- Unité de commandement.
- Relations d'autorité.

Toute l'organisation de l'entreprise est centralisée par le chef de cette dernière.

Les avantages de la structure entrepreneuriale :

- Fonctionnement simple, en application de l'unité de commandement.
- Les responsabilités sont claires et simples à déterminer.
- Les conflits sont faciles à résoudre, le nombre d'interlocuteurs étant limité.

Les inconvénients de la structure entrepreneuriale :

- Structure très cloisonnée.
- L'information peu partagée.
- Le chef doit avoir des compétences multiples.
- Les initiatives sont bridées.
- L'entreprise se bureaucratise.

C'est la structure type des petites entreprises.

B. La structure fonctionnelle :

L'activité est divisée par grandes fonctions.

Les fonctions sont autonomes, ont des objectifs.

Les responsables de chaque section doivent rendre comptes des résultats au directeur.

Division fonctionnelle de l'autorité.

Chaque responsable de fonction possède de l'autorité.

Pluralité de commandement, les responsables peuvent prendre des décisions.

Les avantages de la structure fonctionnelle :

- La spécialisation en fonction accroît la compétence de chacun.
- L'appel à des spécialistes permet de résoudre de nombreux problèmes.
- Clarté, spécialisation, concentration des compétences et des moyens, économie d'échelle.

Les inconvénients de la structure fonctionnelle :

- La division extrême du travail est démotivante et déresponsabilise les salariés car ils restent dans leurs domaines de division.
- La pluralité de commandement est source de conflit (responsable achat vs responsable commercial).
- Centralisation excessive, tendance à l'immobilisme, problème de coordination et communication transversale, cloisonnements.

C. La structure divisionnelle :

Division de l'entreprise par activité.

Les fonctions sont autonomes, il peut y avoir plusieurs fonctions dans une division.

Le chef va être conseillé par des spécialistes.

Des entreprises dans l'entreprise, cette structure est utilisée par les grands groupes (AIRBUS).

Structure par produits, par prospects ou par zone géographique (DAS).

Les avantages de la structure divisionnelle :

- Les autonomies des divisions les reprochent des marchés visés.
- La culture commune autour d'un produit dans le cadre d'une division par produit.
- Les divisions à taille humaine facilitent les relations entre les personnes.
- Autonomie et décentralisation, souplesse de la gestion, différenciation et adaptation à son environnement, facilite les stratégies de portefeuille.

Les inconvénients de la structure divisionnelle :

- Risque d'éclatement si les divisions deviennent trop autonomes et négligent les intérêts du groupe dans son ensemble.
- Risque de services redondants.
- La concurrence entre les divisions ne doit pas être nuisible.
- Multiplication des services fonctionnels, déséconomies d'échelle, intégration et coordination difficiles.

D. La structure matricielle :

La structure matricielle est un mélange entre la structure divisionnelle et fonctionnelle. Elle se compose de divisions (produits, géographie ...) mais aussi de fonctions (marketing, commerciale).

Les avantages de la structure matricielle :

- Flexibilité structurelle.
- Recherche de compromis et collaboration entre responsables verticaux et horizontaux.
- Meilleure intégration.

Les inconvénients de la structure matricielle :

- Double dépendance des subordonnés, moindre qualité hiérarchique.
- Complexité de son fonctionnement.

E. La structure hiérarchico-fonctionnelle (staff and line).

Les avantages de la structure hiérarchico-fonctionnelle :

Elle combine les avantages de l'unité de commandement (line) et des conseillers experts (staff). Elle permet une gestion à court terme efficace pour les opérationnelles, sans négliger le long terme grâce aux réflexions des fonctionnelles.

Les inconvénients de la structure hiérarchico-fonctionnelle :

La cohabitation entre les fonctionnels (homme de bureaux) et les opérationnels (homme de terrain) n'est pas toujours facile. Le respect des rôles de chacun doit être strict dans la prise de décision.

IV) Le Cas Habilux

Partie 2.C

En 2000, la structure de l'entreprise Habilux repose sur la spécialisation du travail par fonction (service logistique, production et administratif). L'autorité est hiérarchique (deux directeurs avec un siège social) mais aussi fonctionnelle (bureau étude qui possède une autonomie relative de l'unité de fabrication avec des respects de qualité). La décentralisation des décisions est vertical (présence d'actionnaire et de deux directeurs) mais aussi horizontale (avec l'autonomie du bureau d'étude).

En 2007, la structure Habilux repose sur une double spécialisation du travail par produit (sur mesure et sportwear). C'est une structure matricielle. Les salariés sont sous la responsabilité des chefs de produits et du responsable hiérarchique du site. L'autorité hiérarchique est fonctionnelle. La décentralisation est vertical et horizontale car il y a un contrôle de qualité (faites par des fonctionnels), l'autonomie, la polyvalence et la réactivité.