

STRUCTURES ET ORGANISATION DE L'ENTREPRISE



23 mars 2006
Eric GODELIER
HSS2



INTRODUCTION

- « L'organisation » et la « structure » : des notions mobilisées par de nombreuses sciences (Sciences de la vie et de la nature, Sciences humaines et sociales)
- Des représentations très variées du phénomène organisationnel
- Un terme qui recouvre 3 réalités :
 - l'action d'organiser
 - le résultat de l'action organisatrice (la structure)
 - les principes et les méthodes d'organisation



STRUCTURES ET ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

- Les notions ambiguës d'organisation et de structure(s)
- Typologie des structures
- Évolution des structures d'entreprises



I) Les notions ambiguës d'organisation et de structure(s)

- **Une définition en terme de composants** : les éléments de la structure (organigramme, direction, services, réseaux de hiérarchie, activités, tâches, ...)
- **Une définition en terme d'attributs** : les paramètres qui marquent de façon régulière son fonctionnement (selon sa complexité, selon son degré de formalisation ou encore de centralisation)
- **Une définition en terme de fonctions ou de rôles**: les services qu'elle rend (coordination des activités, contrôle des résultats, standardisation des comportements,...)



I) La structure : un élément objectif ou subjectif ?

- Une réalité objective ?
 - Une vision fonctionnaliste, technique et déterministe
 - Une réalité formelle et objective
 - Une conception technocratique et normative
- Une représentation subjective ?
 - Une vision interactionniste, sociale et politique
 - Le produit de l'institutionnalisation de représentations et de pratiques répétées dans le temps
 - Une conception répartie et dialectique



I) Une définition synthétique

« Une structure est l'ensemble des fonctions et des relations déterminant formellement les missions et les fonctions que chaque unité de l'organisation doit accomplir et les modes de collaboration entre ces unités »
(*Strategor*, 1993).



II) Typologie des structures

- 3 caractéristiques de l'organisation formelle :
 - Le mode de spécialisation : mode et degré de division du travail :
 - logique de fonctions ou de système de production (sidérurgie ou chimie),
 - logique de produits/marché (groupe de presse ou aéronautique (aérospatiale),
 - logique géographique (cimenterie),
 - logique de marques (GMotors avec Chevrolet, Buick, Oldsmobile, Cadillac, Vauxhall, et Opel)



II) Typologie des structures

- 3 caractéristiques de l'organisation formelle :
 - la coordination : comment sont organisées
 - les relations (relations opérationnelles (rapports, réunions, ...) ou
 - les liaisons formelles (planification , liaison hiérarchique, ...)
 - la formalisation : quel degré de précision adopter dans la définition des fonctions et des liaisons ?
 - manuel des opérations très précis (cf. entreprises US (DHL))
 - définition des objectifs et libertés des moyens (département recherche chez Hitachi dans les années 1960-1980)



II) Typologie des structures

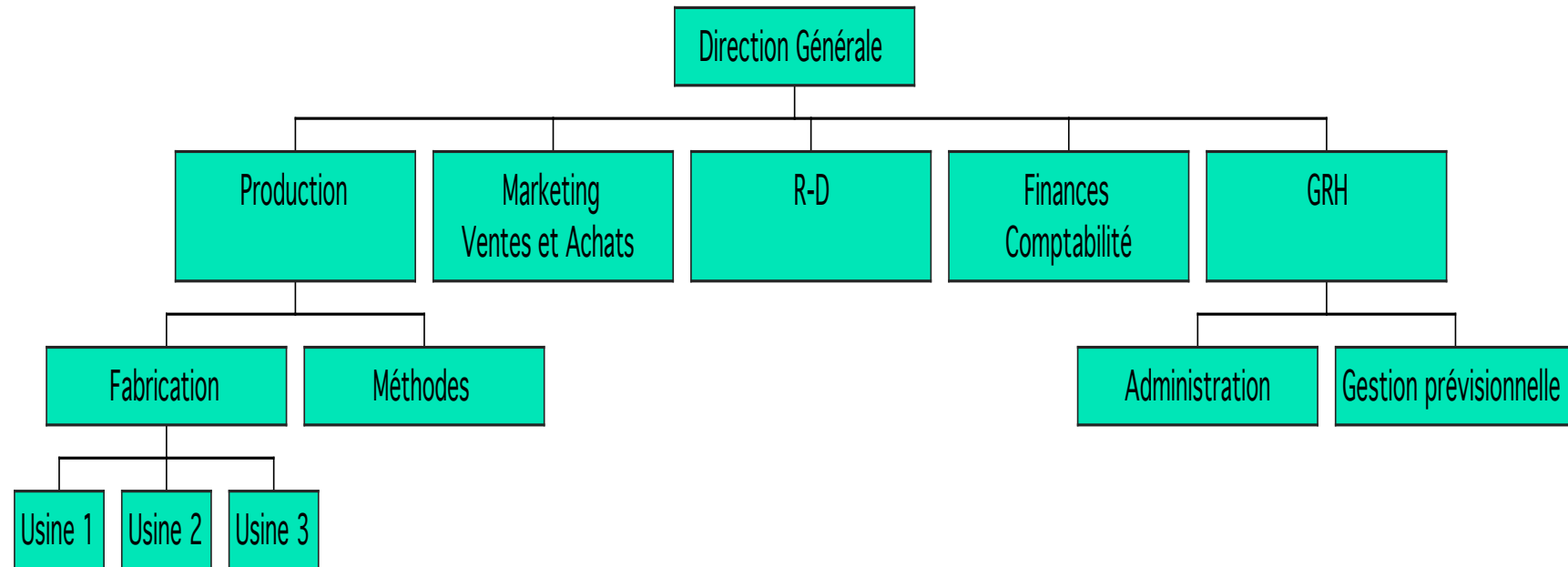
- Les approches classiques :
 - Structure fonctionnelle,
 - Structure divisionnelle
 - Structure matricielle
- L'approche par les configurations : les 5 formes d'organisation de Henry Mintzberg



II) Les approches classiques :

- A l'origine deux références :
 - Taylor (unité dans la spécialité)
 - Fayol (unité de commandement).
- La structure fonctionnelle :
 - Une logique de découpage « horizontal » des flux de produits
 - Un regroupement autour de domaines spécialisés homogènes en terme de savoir-faire et de coûts
 - Une interdépendance la plus faible possible entre les entités

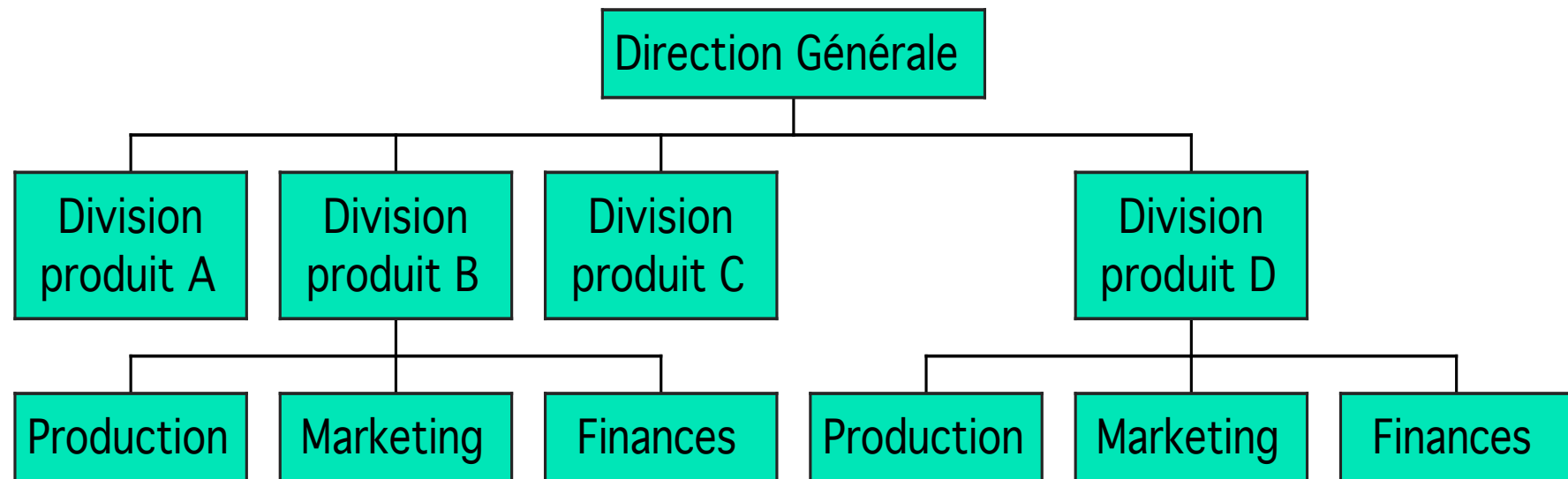
II) La structure fonctionnelle (Taylor)



Exemples : Industrie du Luxe ou de process, EDF, SNCF

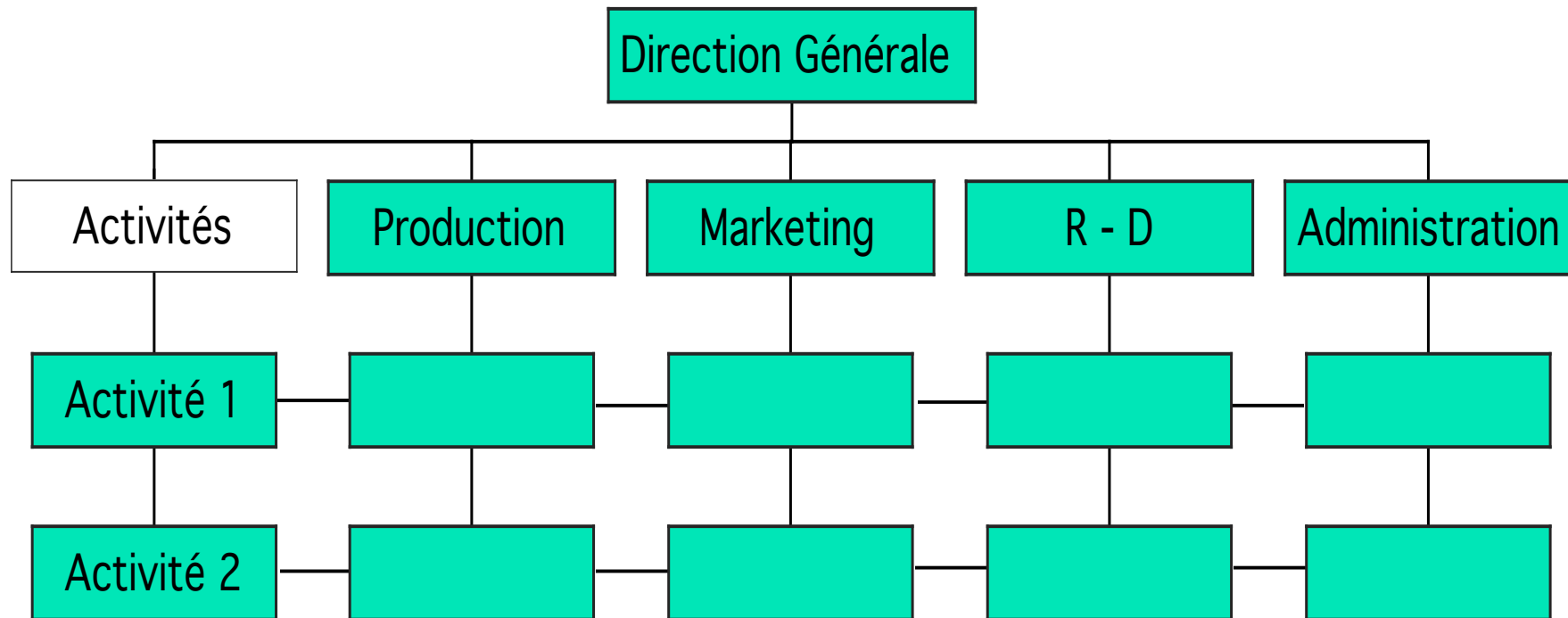


La structure divisionnelle (Fayol)



Exemples : St Gobain Arcelor, Danone, Havas, Lagardère, Mitsubishi

La structure matricielle (ou de projet ?)



Exemples : ITT (1960s), Boeing, Renault Twingo



Les 5 configurations d'organisation de H. Mintzberg

- 5 processus de coordination des tâches
 - Ajustement mutuel
 - Supervision directe
 - Standardisation des procédés
 - Standardisation des résultats
 - Standardisation des qualifications

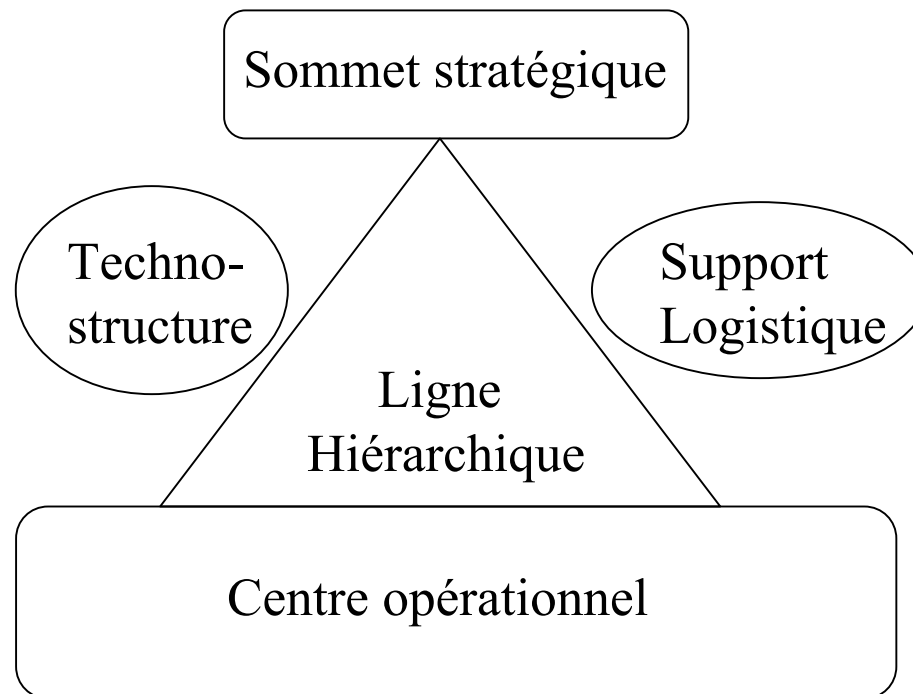


Les 5 configurations d'organisation de H. Mintzberg

- 5 composantes
 - Centre opérationnel (Appro.; prod/transfo.; vente; maintenance)
 - Sommet stratégique (Président, DG, Conseils, ...)
 - Ligne hiérarchique (Cadres, ingénieurs et maîtrise)
 - Technostructure (planification, comptabilité, méthodes)
 - Support logistique (Relations publiques, R&D, GRH, ...)



Les 5 composantes





Les 5 configurations d'organisation de H. Mintzberg

- 5 configurations structurelles de Henry Mintzberg
 - Structure simple
 - Bureaucratie mécaniste
 - Bureaucratie professionnelle
 - Structure divisionnelle
 - Adhocratie



Les 5 configurations d'organisation de H. Mintzberg

- 5 configurations structurelles de Henry Mintzberg
 - Structure simple
 - Bureaucratie mécaniste
 - Bureaucratie professionnelle
 - Structure divisionnelle
 - Adhocratie



Les 5 configurations d'organisation de H. Mintzberg

- 5 configurations structurelles de Henry Mintzberg
 - Structure simple
 - Bureaucratie mécaniste
 - Bureaucratie professionnelle
 - Structure divisionnelle
 - Adhocratie



III) L'évolution des structures d'entreprises

- Un modèle universel de structure (*One best way*) :
 - Même configuration structurelle pour tout type d'entreprise, d'époque ou de pays
- Des modèles différents :
 - Durant les années 1960, aux USA et en GB, théorie de la contingence structurelle et du « fit »



III) Les déterminants de la structure

- l'environnement (Lawrence et Lorsh)
- la technologie (Woodward)
- la taille (Blau et le groupe d'Aston)
- la stratégie (Chandler)



Le rôle de l'environnement (Lawrence et Lorsh)

- Comment concilier intégration et différenciation au sein de la même structure ?
- Une étude de 10 entreprises dans 3 secteurs différents :
 - 1) chimie/matériaux plastiques (6 entreprises) ;
 - 2) emballage (2) ;
 - 3) production de conserve alimentaire (2).
 - Étude de 3 sous-système de l'organisation : Marketing, Technico-économique, R&D

Le rôle de l'environnement (Lawrence et Lorsh)

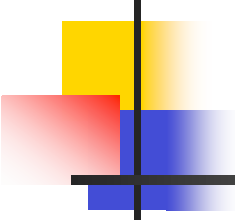


- Définition de l'environnement selon 3 variables :
 - évolution du profit sur 5 ans, du volume des ventes et de la part du Chiffre d'affaires imputables aux nouveaux produits :
 - 1) industrie très compétitive avec des cycles de vie du produit courts, et une forte innovation de produit et de procédés => environnement variable et dynamique
 - 2) à l'époque peu de variation des produits, croissance régulière des ventes => environnement certain
 - 3) quelques nouveaux produits avec une croissance et une innovation régulière => environnement intermédiaire



Le rôle de l'environnement (Lawrence et Lorsh)

- Constatations :
 - Dans l'environnement de l'industrie plastique : différenciation élevée ET intégration poussée
 - Dans l'environnement de l'emballage, faible différenciation Mais intégration poussée.
- CONCLUSIONS
 - 1) Plus l'environnement est complexe, turbulent et incertain, plus les organisations doivent être différenciées MAIS plus elles sont différenciées plus elles doivent mettre en place des mécanismes puissants d'intégration
 - 2) Celles qui réussissent le mieux parviennent à intégrer et différencier en même temps. Elles répondent (« fit ») au contraintes imposées par leur environnement



La technologie (Woodward (1916-1971))

Les 3 types de technologie :

- Unité ou en petits lots : fabrication de produits uniques ou en petites séries
- Grande série ou masse : fabrication de produits standardisés, en grande quantité et de façon répétitive
- Continu : fabrication de produits chimiques, gaz, ou liquides de façon automatique et continue



La technologie (Woodward)

Technologies	Production à l'unité	Production de masse	Production en continu
Caractéristiques structurelles			
Nombre d'entreprises	24	31	25
Nombre de niveaux hiérarchiques :			
-Médiane	3	4	6
-Étendue	2-4	3-8	2-17
Éventail médian de subordination	23	48	15
Éventail de subordination des contremaîtres	21-30	41-50	11-20
Pourcentage de personnel administratif	1:24 à 1:49	1:14 à 1:18	1:7 à 1:8

A. Desreumaux, *Structures d'entreprise*, Paris, Vuibert, 1992, p. 108.



La technologie (Woodward)

- Avec l'augmentation de la complexité technologique
 - Allongement de la ligne hiérarchique
 - Transformation des modalités de communication et de contrôle
- La théorie du « fit » (technologique, condition de l'environnement, ...)



La taille (Blau et le groupe d'Aston) :

- Avec l'accroissement de la taille :
 - différenciation de la structure de plus en plus importante
 - « économies » et « déséconomies d'échelle » structurelles.
- La taille est un facteur prédictif majeur de la structuration des entreprises

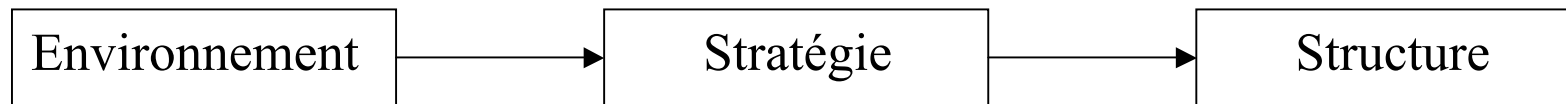


La stratégie (Chandler) :

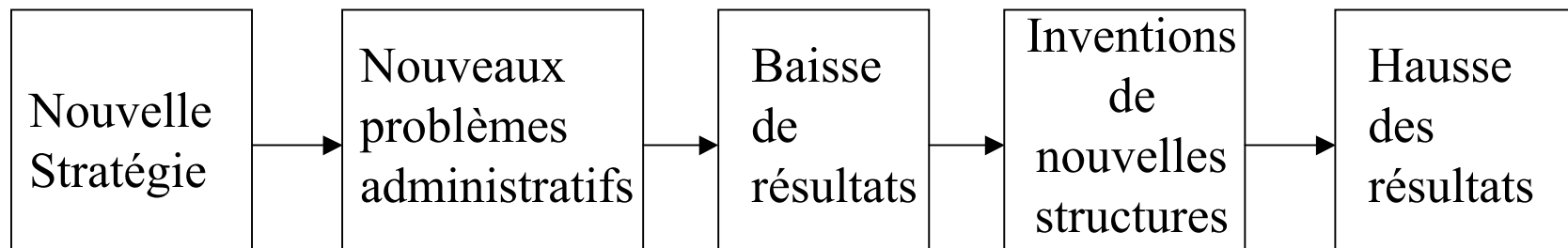
- « La structure de l'entreprise suit la stratégie »
- 3 conditions :
 - Les entreprises changent de structure lorsque les mauvais résultats s'accumulent
 - Le changement de structure suppose souvent un changement préalable de dirigeant
 - Le changement de stratégie :
 - Ne résulte pas forcément d'une formulation délibérée de la Direction générale
 - Produit par des processus multiples (stratégie émergente)



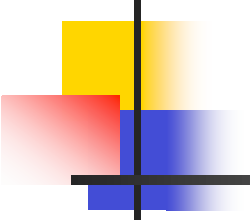
La stratégie (Chandler)



La relation stratégie/structure



Changement de stratégie et changement de structure



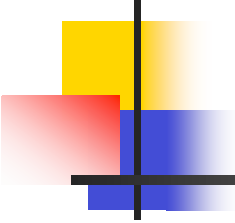
III) Évolution et dynamique historique des structures d'entreprises

- Structures en U, M et H (Chandler)
- Variété et réversibilité des modes de développement des formes structurelles (Galbraith et Nathanson)



Structures en U, M et H (Chandler)

- **Forme unitaire ou U :**
 - structure fonctionnelle avec une séparation verticale entre unités opérationnelles et la direction stratégique (spécialisation stratégique)
 - Division horizontale fonctionnelle et spécialisée (économie d'échelle et rationalisation)
 - Ex : IBM, Rank-Xerox



Structures en U, M et H (Chandler)

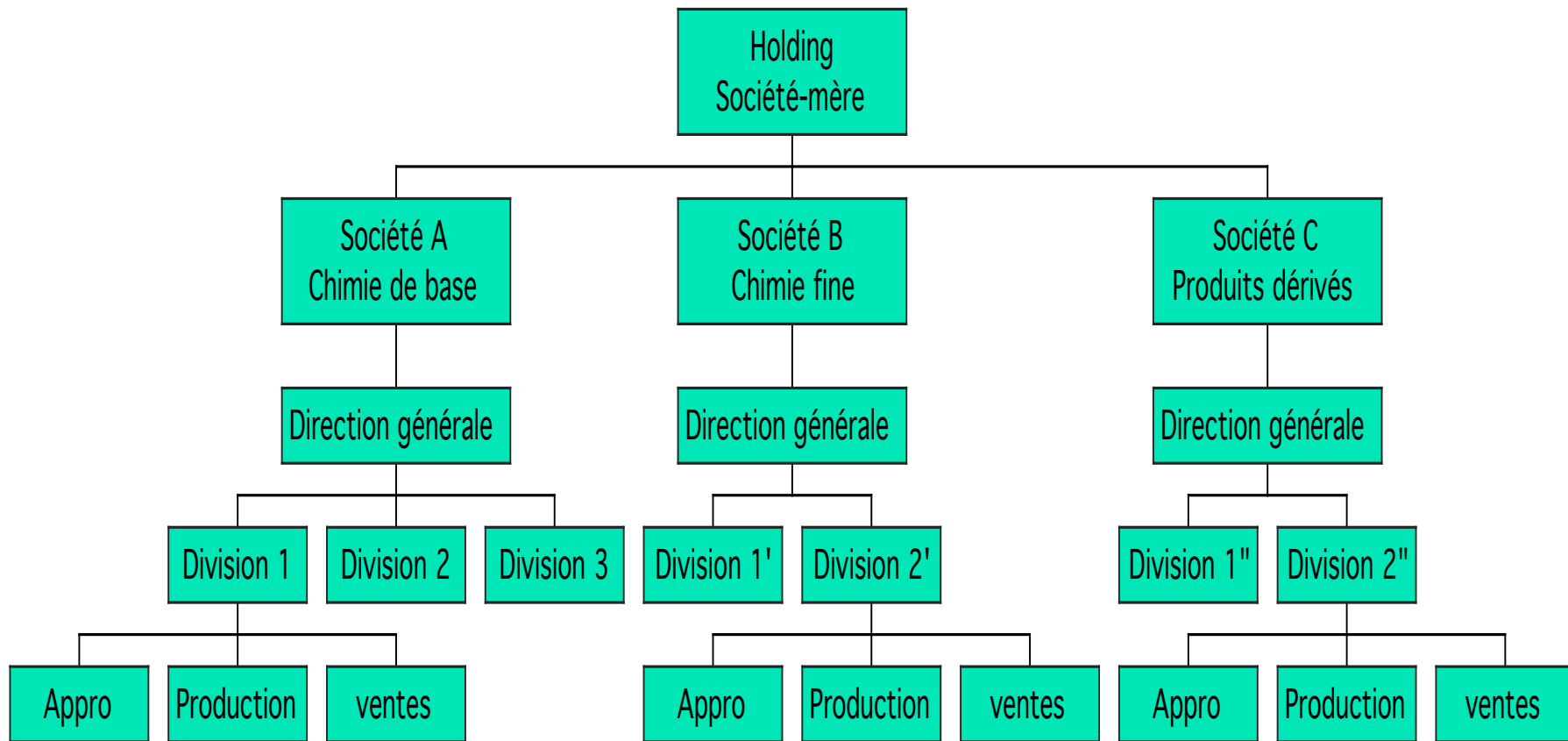
- **Forme multidivisionnelle ou M :**
 - structure par divisions « autonomes » (produits/régions) avec pour chacune une direction et une structure fonctionnelle décentralisées
 - séparation verticale entre les divisions et la direction générale (coordination et planification)
 - Division horizontale stratégique (économie de variété et flexibilité)
 - Ex : L'Oréal, Pfizer, Lafarge

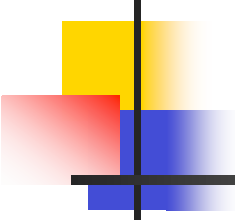


Structures en U, M et H (Chandler)

- **Forme holding ou H :**
 - structure par sociétés « autonomes » (produits/régions) avec pour chacune une structure propre
 - séparation verticale entre les sociétés et la maison-mère (holding) (coordination stratégique et financière)
 - Ex : Mitsubishi, ATT

Forme holding ou H :





Variété et réversibilité des modes de développement des formes structurelles (Galbraith et Nathanson)

- Un ensemble de trajectoires d'évolution des structures d'entreprise
- Une relation entre manœuvres stratégiques et formes structurelles
- Des modalités variées de développement de l'entreprise.



CONCLUSION GÉNÉRALE

- La structure :
 - un outil et
 - un but pour l'action de l'entreprise et de ses acteurs.
- Le question de la « bonne structure » a 2 réponses selon la vision du management retenue :
 - « instrumentale et universelle » ou
 - « processuelle et relativiste ».
- S'il est difficile de déterminer le poids de la structure dans de bons résultats, en revanche il est possible de conclure qu'une structure inadaptée entraîne des mauvaises performances (P. Drucker)