

L'organisation interne de l'entreprise

La structure organisationnelle d'une entreprise permet de relier les différents éléments qui la composent les uns aux autres.

Elle permettra alors de définir les relations hiérarchiques entre les membres de l'organisation, d'harmoniser les actions menées au sein de l'entreprise ou de permettre une bonne diffusion de l'information.

Définir la structure d'une entreprise permet alors de comprendre comment une entreprise mobilise ses moyens au service de ses objectifs.

L'organisation interne de l'entreprise

Les entreprises peuvent adopter différents types de structures selon la manière dont elles organisent la division interne du travail (degré de départementalisation):

La structure fonctionnelle;

La structure divisionnelle;

La structure matricielle (ou multidivisionnelle);

La structure hiérarchico-fonctionnelle (ou staff and line)

L'organisation interne de l'entreprise

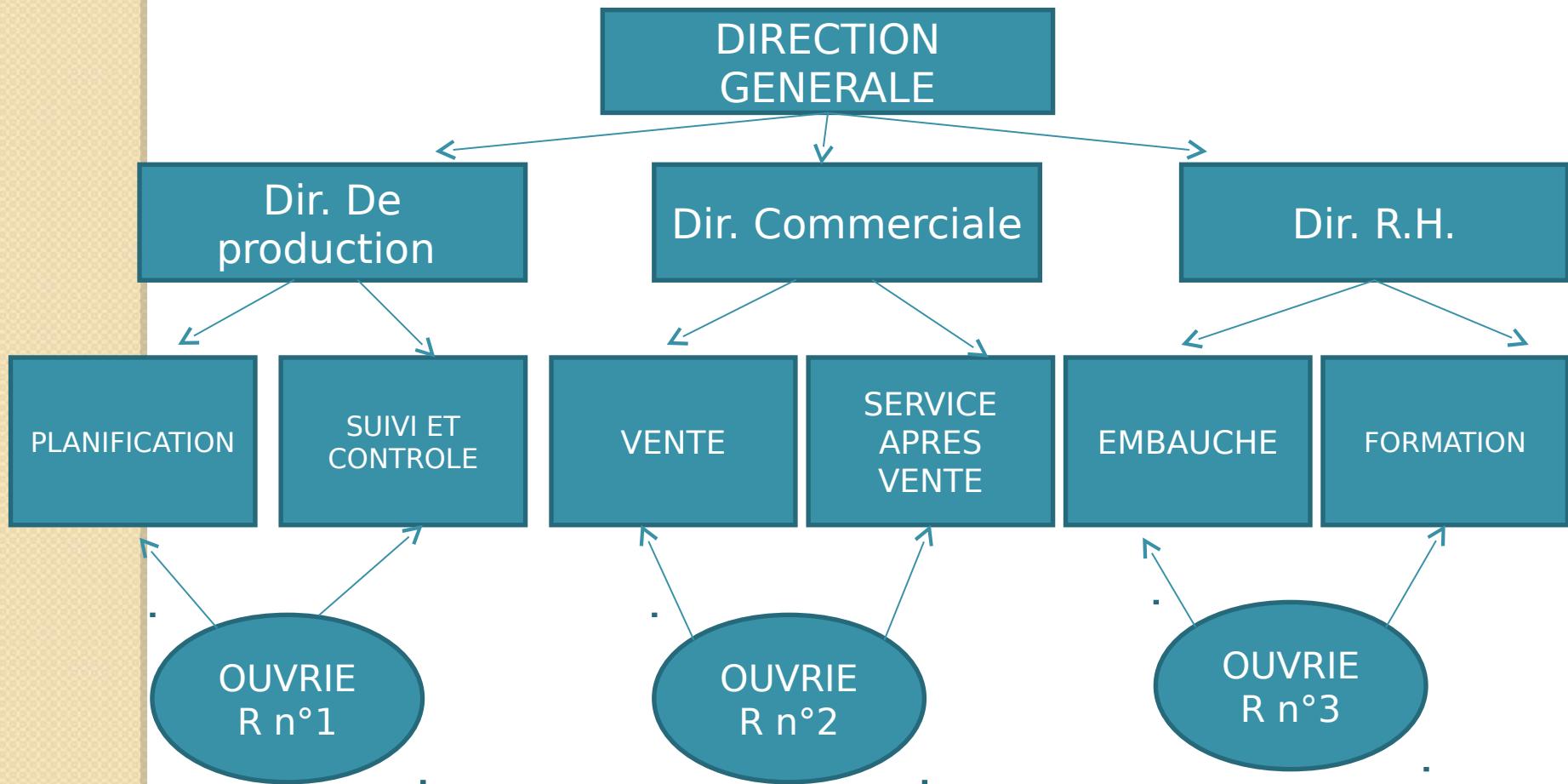
La structure fonctionnelle

La structure de l'entreprise repose sur les différentes fonctions exercées au sein de l'organisation (fonction de production, commerciale, financière, de gestion des ressources humaines...).

Ce type de structure repose sur deux principes essentiels :

unité de commandement : seul le supérieur commande tous les membres de l'entreprise;

modes de communication : la communication entre les membres est à la fois verticales (selon la voie hiérarchique définie) et horizontale (coopération entre les



L'organisation interne de l'entreprise

La structure divisionnelle

L'entreprise est ici organisée autour du bien ou service final qu'elle produit.

Ce type de structure est de plus en plus utilisée par les grandes entreprises comme « NESTLE » et tant d'autres.

Ce type de structure repose sur quatre principes essentiels :

L'organisation interne de l'entreprise

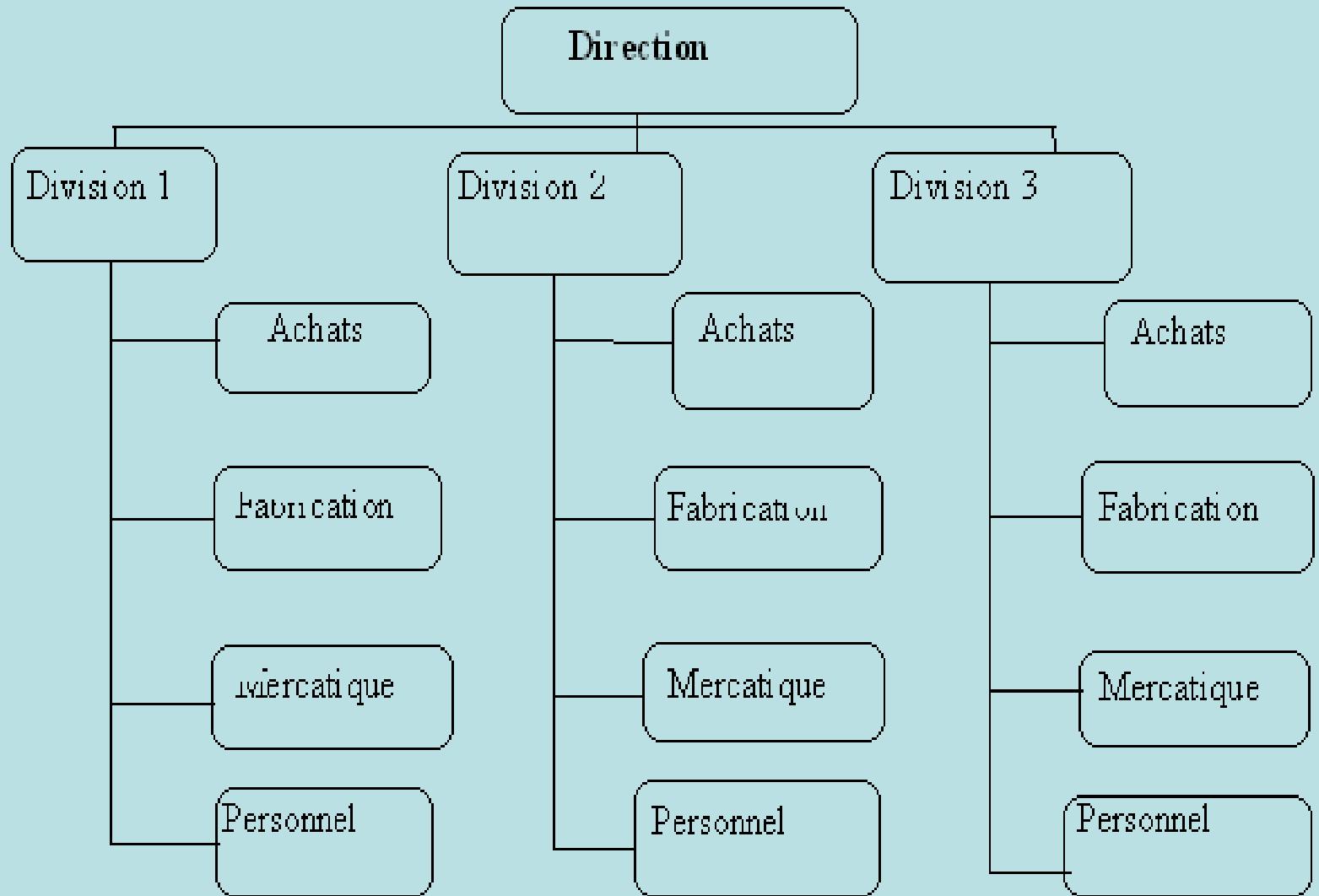
La structure divisionnelle

focalisation de la structure sur le produit final: on regroupe sous une autorité unique l'ensemble des activités relatives à une gamme de produits homogènes ;

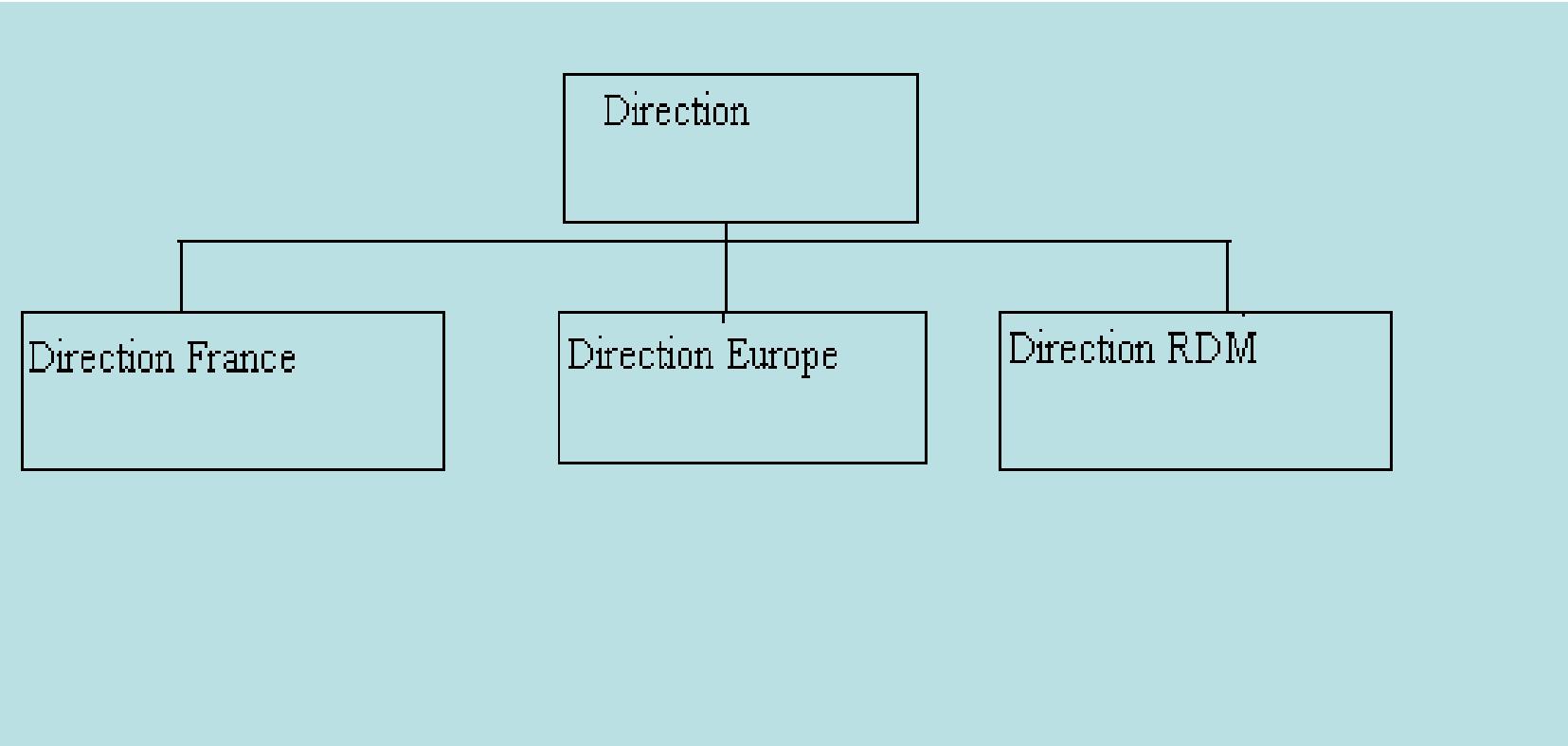
dissocier la gestion des diverses lignes de produits entre différents responsables;

déléguer le pouvoir de décision aux responsables de produits ;

faire de ces lignes de produits des **centres de profits autonomes**.



Ce type de structure peut se matérialiser aussi sous une forme de structure géographique.



L'organisation interne de l'entreprise

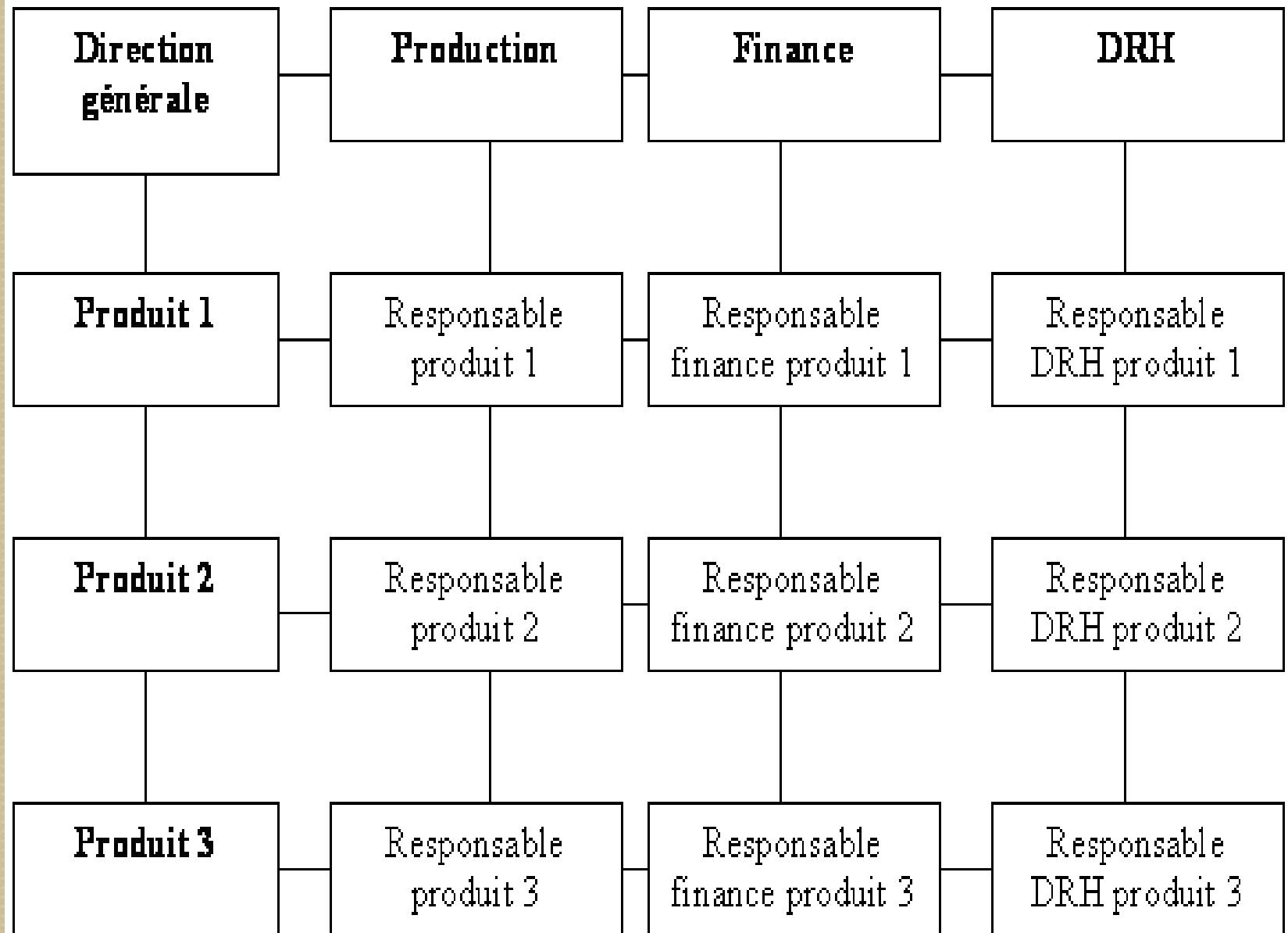
La structure matricielle

La structure matricielle (ou multidivisionnelle) combine à la fois une approche fonctionnelle et une approche divisionnelle.

Elle repose sur deux principes essentiels :

Dissocier le côté opérationnel (l'activité proprement dite) **des fonctions de gestion courante** ce qui permet de lancer de nouvelles activités sans bouleverser la structure initiale.

Dualité de commandement : un membre de l'entreprise se trouve de fait confronté à un double commandement



L'organisation interne de l'entreprise

◦ La structure hiérarchico-fonctionnelle

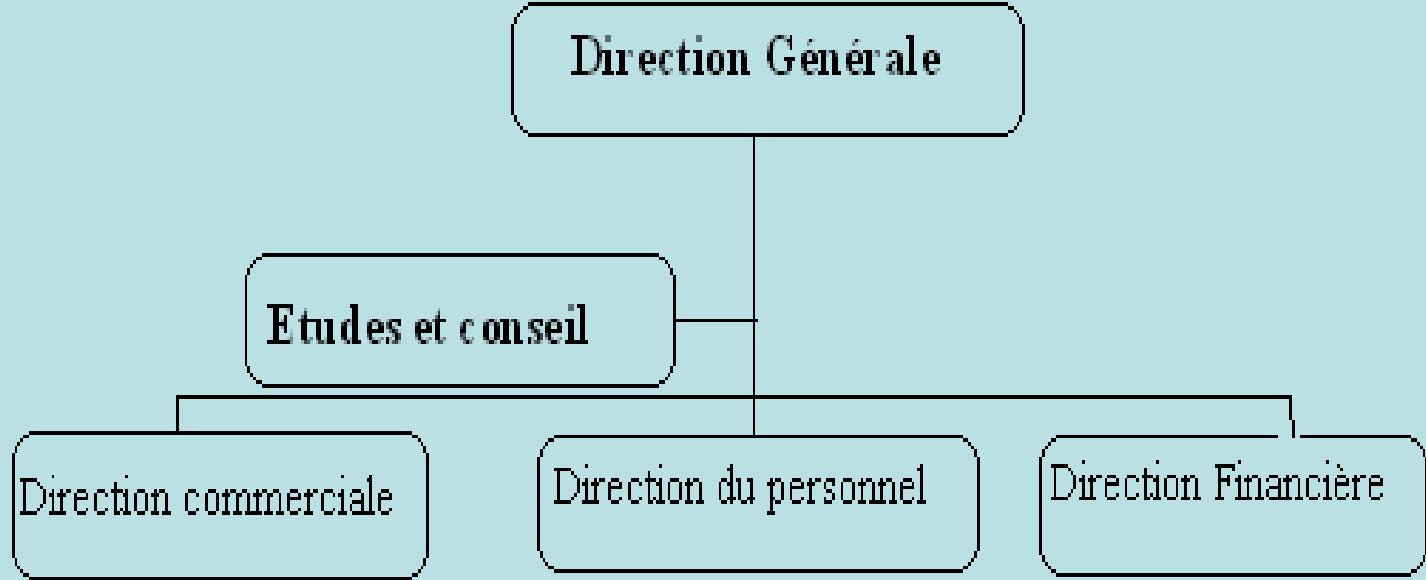
Cette structure permet à l'entreprise de conserver l'unité de commandement mais la structure prend appui sur un organe spécialisé en Etudes et conseil qui aide à la prise de décision ce qui se traduit par une dissociation entre les fonctions opérationnelles (au niveau des divisions) et les fonctions de décision stratégiques.

Les principes d'organisation sont les suivants :

Dissociation es tâches de commandement et des tâches de conseil;

unité de commandement assurée Dir. Général;

création d'un pôle identifié de spécialistes chargés d'une mission de conseil en direction



L'organisation interne de l'entreprise

Choix d'une structure

L'entreprise va définir la structure qui lui est la mieux adaptée en se fondant sur la prise en compte d'un certain nombre de critères :

La taille de l'entreprise : plus la taille est grande plus sa structure est complexe. Les structures fonctionnelles par exemple sont adaptées à des petites entreprises où il n'y a qu'un seul dirigeant capable de gérer l'ensemble de la structure.

La stratégie poursuivie ;

L'âge de l'entreprise; une jeune entreprise aura une structure relativement simple alors qu'une entreprise plus ancienne sera souvent victime de l'effet de bureaucratisation qui se traduira par une complexification de l'

L'organisation interne de l'entreprise

Choix d'une structure

La technologie utilisée par l'entreprise : une production à l'unité se traduira par une structure simple alors qu'une production de masse entraînera souvent la mise en place d'une structure par produit.

L'environnement de l'entreprise : dans un environnement stable, l'entreprise aura tendance à privilégier une structure formelle centralisée alors que dans un environnement incertain, l'entreprise mettra en place une structure souple facilement adaptable.

Type de structure	Mode d'organisation	Avantages	Inconvénients
fonctionnelle	Spécialisation par fonction	<ul style="list-style-type: none"> . organigramme simplifié et clair . ressources concentrées . économies d'échelle . responsabilité unique de chacun des membres 	<ul style="list-style-type: none"> . centralisation forte . faible communication transversale . structure rigide et donc lente à réagir (modes de communication lourds)
divisionnelle	<ul style="list-style-type: none"> . par produit . par marché . par zone géographique 	<ul style="list-style-type: none"> . structure décentralisée . recentrage sur les activités . structure adaptable 	<ul style="list-style-type: none"> . dispersion des ressources . dés-économies d'échelle . faible spécialisation
Staff and line	Séparation entre commandement et conseil	<ul style="list-style-type: none"> . respect de l'unité de commandement . décisions prises par des spécialistes 	<ul style="list-style-type: none"> . alourdissement des coûts de fonctionnement . productivité des services fonctionnels non mesurable
multidivisionnel	Séparation entre les tâches opérationnelles et la gestion des produits	<ul style="list-style-type: none"> . mise en commun des ressources affectées ensuite selon les projets . gestion souple des ressources disponibles 	<ul style="list-style-type: none"> . dualité de commandement . problèmes de coordination globale de l'action de la firme . coûts d'organisation