

La raison d'être d'une structure

Structure d'entreprise

- Ensemble d'éléments et de mécanismes qui visent à répartir, coordonner et contrôler les activités de l'entreprise afin que celle-ci puisse atteindre ses objectifs stratégiques
- Définit la répartition des tâches, des pouvoirs et des responsabilités au sein de l'entreprise
- Représentée dans les entreprises par un organigramme

Facteurs de contingence

- L'observation des entreprises montre qu'il n'existe pas de structure unique et idéale car de nombreux facteurs peuvent influencer la façon dont une entreprise se structure
- Le choix de la structure est conditionné principalement par six éléments, appelés facteurs de contingence
 - La taille** → Plus l'entreprise est grande, plus les tâches sont spécialisées, plus les unités sont différenciées, plus la structure est élaborée
 - Le système technique** → La standardisation de la production pousse à l'adoption de structures "mécanistes", centralisées et rigides
→ Le besoin d'innovation pousse à l'adoption de structures "organiques", décentralisées et flexibles
 - L'environnement** → La structure doit s'adapter en fonction des influences externes, internes (mentalités, rapports sociaux)
→ Dans un environnement imprévisible, une structure flexible doit être privilégiée
 - L'âge** → Une entreprise jeune a souvent une structure simple avec peu de niveaux hiérarchiques
→ Plus une entreprise est âgée, plus la structure sera formalisée et complexe
 - La culture** → La culture d'entreprise est un facteur important dans la mise en place d'une structure
 - La stratégie** → Les relations entre stratégie et structure sont réciproques
→ Lorsqu'une entreprise opte pour une stratégie, la structure de cette entreprise est souvent modifiée
→ Selon les cas, la structure peut également influencer la stratégie

Paramètres de conception d'une structure

- La conception d'une structure d'entreprise impose des choix en matière de division du travail, de degré de centralisation et des mécanismes de coordination**
- Division du travail** → Nécessaire lorsque les tâches à effectuer sont nombreuses et répétitives
→ La spécialisation améliore la productivité du travail, facilite la formation et simplifie le repérage des responsabilités
→ Cependant, un excès de spécialisation du travail provoque une monotonie des tâches, limite la flexibilité et démotive le personnel
- Centralisation des décisions** → Les décisions sont prises à des niveaux élevés, situés au sommet de la hiérarchie
 - Avantages → Cohérence des décisions prises dans une optique globale
 - Inconvénients → Lenteur dans la prise de décision
→ Manque de réactivité
- Décentralisation des décisions** → Correspond à une division du travail de direction où le pouvoir de décision est réparti
 - Avantages → Qualité des décisions adaptées au contexte local
→ Meilleure motivation du personnel
 - Inconvénients → Manque de perspective globale de la décision
→ Risque de manque de cohérence entre les décisions
- Mécanismes de coordination** → *L'ajustement mutuel*
→ *La supervision directe*
→ *La standardisation* → *Des procédés de travail*
→ *Des résultats*
→ *Des qualifications et du savoir*
→ *Des normes*
→ Ces modes de coordination ne sont pas exclusifs les uns des autres mais complémentaires
→ Les entreprises ont tendance à favoriser un mécanisme plutôt qu'un autre à un moment donné de leur existence

Joan Woodward

- Woodward a démontré que la technologie adoptée par une entreprise et la structure mise en place sont liées et permettent à certaines entreprises de réussir mieux que d'autres
- Pour Woodward il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises structures, tout dépend de la technologie utilisée

Lawrence et Lorsch

- Lawrence et Lorsch ont mis en évidence les liens entre l'environnement et les structures d'entreprises
- Ils ont montré que plus l'environnement de l'entreprise est incertain et instable, plus l'entreprise a intérêt à mettre en place une structure souple et faiblement formalisée

Alfred Chandler

- Chandler a montré qu'à un changement important de stratégie correspond souvent une modification de la structure
- Cette relation entre stratégie et structure n'est pas à sens unique car la structure peut influencer les orientations stratégiques

Henry Mintzberg

- Mintzberg a étudié la structure des organisations et les critères qui les caractérisent et qui les font évoluer
- Il a mis à jour les six mécanismes de coordination