

Chapitre 2 : Fonctionnement et organisation de l'entreprise

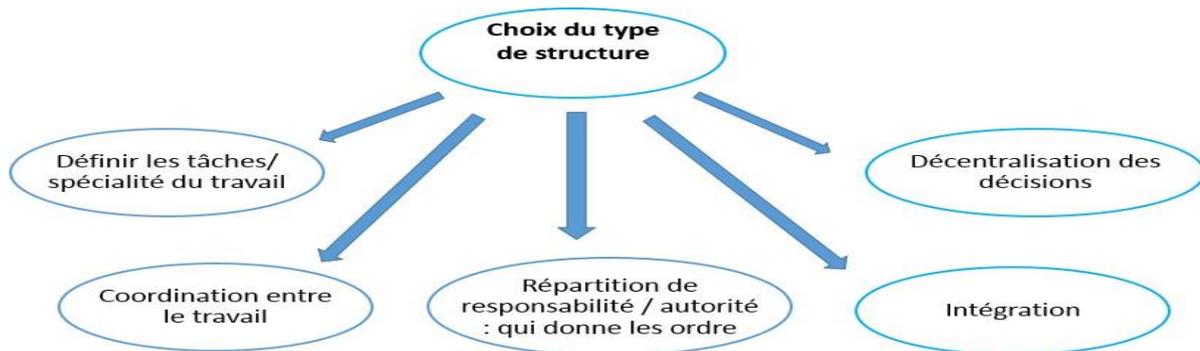
III. Structure des Entreprises

La structure est la somme totale des moyens utilisés pour **diviser le travail en tâches** distinctes et pour **assurer la coordination** nécessaire entre ces tâches.

Toute structure résulte de 2 mouvements, un mouvement de division du travail et un mouvement de coordination

Toutes les entreprises n'ont pas la même structure de fonctionnement, (nombre de salarié, nombre d'usine, type de production).

Dès que la capacité dimensionnelle de l'entreprise augmente, il est nécessaire de préciser le **rôle de chaque salarié**, d'établir une **hiérarchie**, et de **coordonner le travail** de chacun.

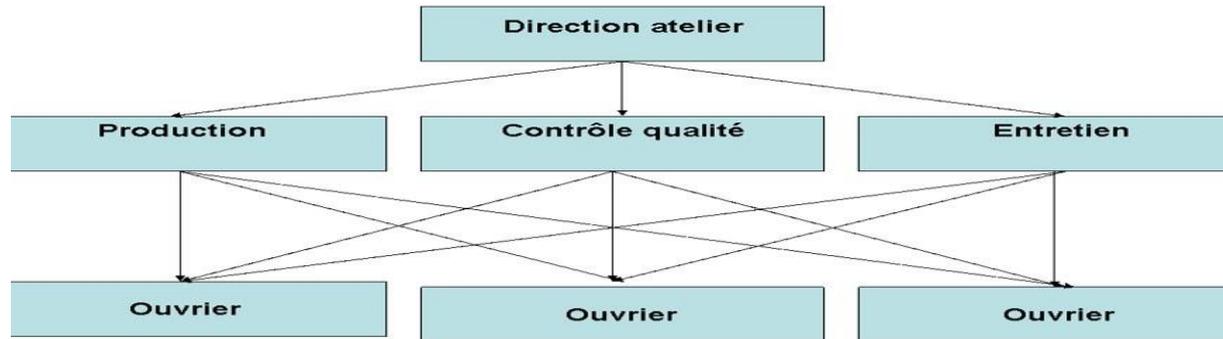


III.1. La structure fonctionnelle

Elle consiste à diviser le travail dans l'entreprise en fonctions : **commerciale, financière, production, ressources humaines, recherche-développement,.**;

À la tête de chaque fonction sera nommé un « chef fonctionnel ». Ce sont donc les fonctions qui constituent le critère de répartition des tâches.

Structure fonctionnelle



Inconvénients :

- Limitation d'amélioration de la productivité
- Ralentissement des décisions
- La direction générale est débordée par les litiges et conflits inter fonction
- Adapté aux entreprises mono-activité
- Les personnes s'identifient trop à leur fonction et oublient les intérêts de l'entreprise
- Difficulté de coordonner entre les fonctions- chaque responsable privilégie sa fonction / aux autres
- Multiplication des commandes = source de conflits

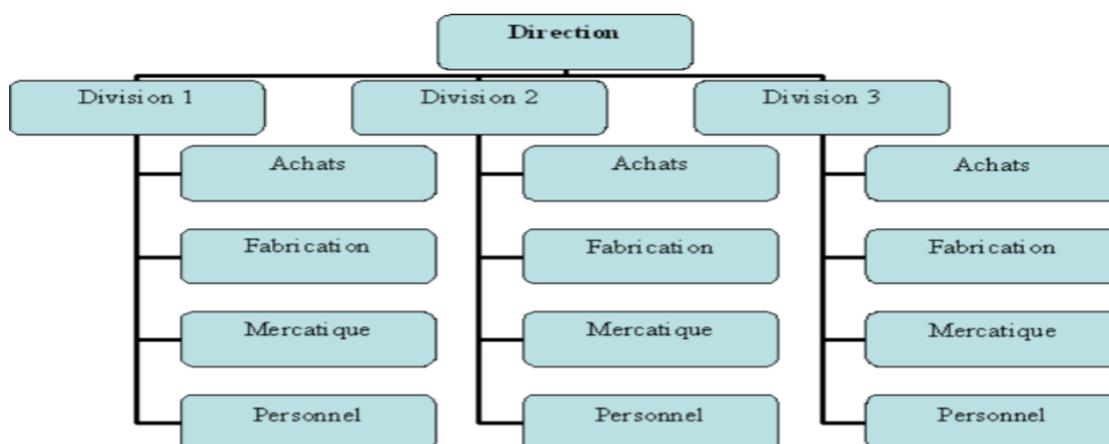
Avantages

- Spécialisation par fonction = compétences
- Simplicité de fonctionnement
- Amélioration de la productivité si l'accord entre différents responsables

III.2. La structure divisionnelle

Elle s'adapte mieux aux entreprises de **grande taille** dont la **production est très diversifiée**. Les activités de chaque fonction sont distinctes : Il est préférable de créer une structure par produits.

Avantage	Inconvénient
Autonomie de décision des divisions	Dispersion de ressources
Direction générale peut se consacrer à son rôle de stratégie.	Répartition des moyens commun entre plusieurs divisions et perte en d'expertise
Adaptabilité de la structure et capacité d'innovation accrue	Intérêt de l'entreprise moins importante par rapport aux intérêts de la division
Facilite la mesure de la performance de chaque unité	Redondances des postes
Taille humaine des divisions = meilleure relation de travail	
La coordination des divisions est assurée par la direction générale	



Structure divisionnelle

III.3. Structure hiérarchique

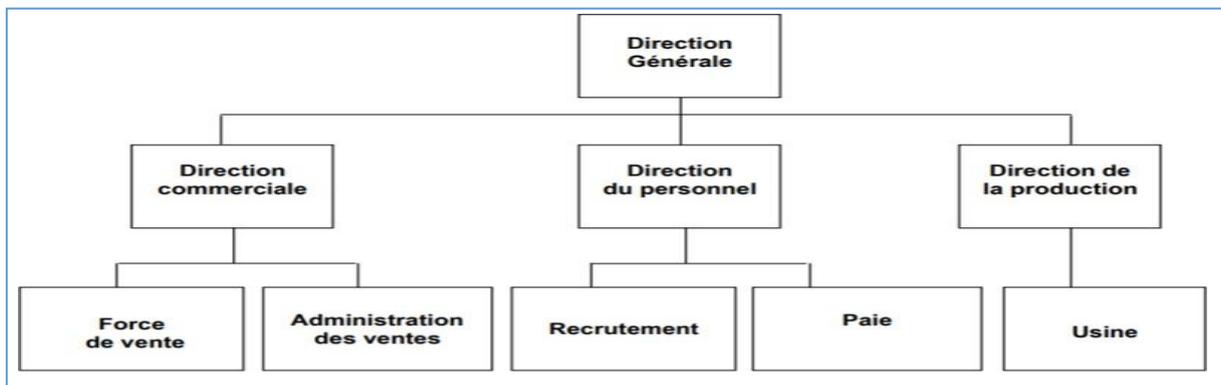
Elle repose sur le principe d'unicité du commandement, chaque salarié ne dépendant que d'un seul supérieur hiérarchique. Le principe repose sur une gestion et un contrôle uniques

Avantages

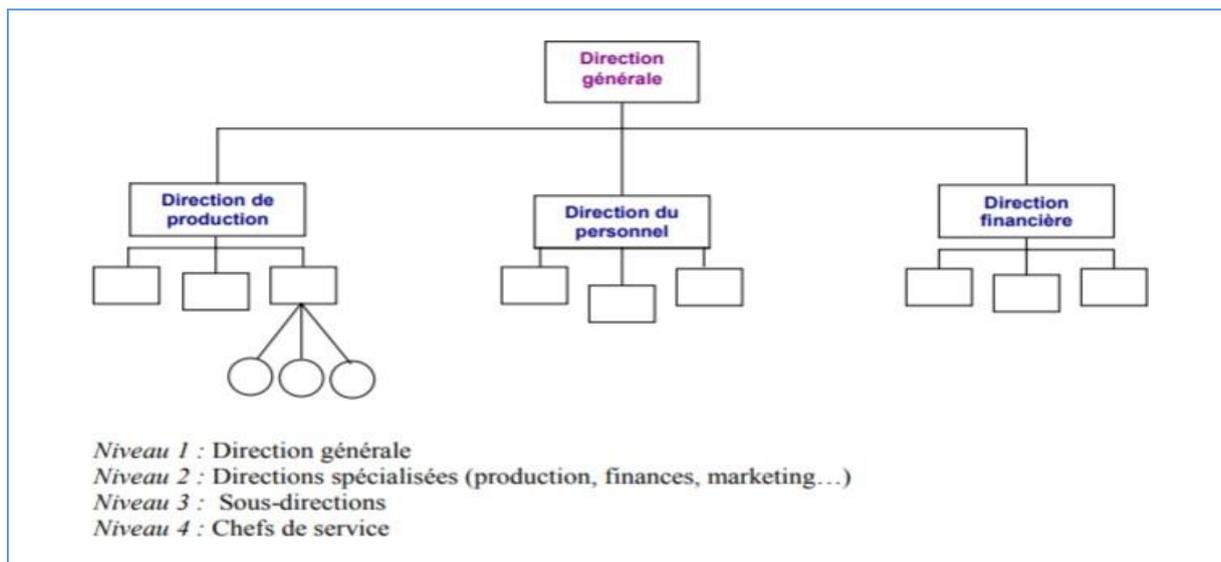
- La simplicité et la clarté des rapports hiérarchiques au sein de chaque service de l'entreprise
- Respect de l'unité de commandement qui facilite la coordination :
- Chaque employé connaît son supérieur hiérarchique, vis-à-vis duquel il est tenu de certains engagements.
- Structure favorable à l'activité : ceci permet aux unités de production de se concentrer sur leur activité principale, afin d'optimiser la productivité de l'entreprise

Inconvénients

- Le rôle de chaque chef de service peut être réduit à celui d'intermédiaire entre les dirigeants et les salariés
- Lenteur de l'information : du bas vers le haut : mauvaise circulation de l'information
- Une centralisation excessive : le dernier mot (la décision finale) revient au premier chef, directeur
- Ne favorise pas la prise d'initiative : le chef de service ne peut prendre une décision sans avoir l'accord de son chef supérieur
- Bureaucratie.
- Elle convient aux PME. Mais reste, cependant, inadaptée aux grandes entreprises dont l'activité est assez dense, notamment aux niveaux hiérarchiques intermédiaires.



Structure hiérarchique



Structure hiérarchique

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 . déséconomies d'échelle . faible spécialisation

Tableau résumant les avantages et inconvénients des structures

III.5. Le choix d'une structure

Parmi les principaux facteurs qui influencent la structure de l'entreprise, on distingue :

Le secteur d'activité : automobile, textile, informatique ...

Le système technologique : production à l'unité, production automatisée en grandes séries.

La taille de l'entreprise : PME, Grande entreprise multinationale.

L'environnement : économique, institutionnel... Plus ou moins stable et complexe.