

Économie de l'entreprise



Dr. Fatima Zohra
BOUMEDIENE

Université Abou Bekr Belkaid
de Tlemcen

Faculté de Technologie

Département Génie
Industrielle

Email : fatimazohra.
boumediene@yahoo.fr

1.0
Février 2024

Table des matières

| | |
|--|----------|
| Objectifs | 3 |
| I - Chapitre 12 : L'organisation interne de l'entreprise | 4 |
| 1. Notion de structure | 4 |
| 2. Caractéristiques d'une structure | 4 |
| 2.1. <i>La complexité</i> | 5 |
| 2.2. <i>Le degré d'officialité</i> | 5 |
| 2.3. <i>La centralisation</i> | 5 |
| 3. Les différents types de structures | 6 |
| 3.1. <i>Structure hiérarchique (One line)</i> | 6 |
| 3.2. <i>Structure fonctionnelle</i> | 6 |
| 3.3. <i>Structure hiérarchico-fonctionnelle (staff and line)</i> | 7 |
| 3.4. <i>Structure divisionnelle</i> | 8 |
| 3.5. <i>Structure matricielle</i> | 8 |
| 4. Détermination de la structure d'une l'entreprise | 9 |
| 5. L'importance de la structure de l'entreprise | 10 |

Objectifs

- Décrire l'ensemble des connaissances nécessaires à la compréhension de l'entreprise et de ses mécanismes ;
- Discuter les principales théories des entreprises ;
- Représenter et analyser l'environnement concurrentiel de l'entreprise
- Traite les mécanismes fondamentaux de la prise de décision au sein de l'entreprise;
- Développer les différentes fonctions qui les composent ;
- Assimiler ou d'approfondir de nouveaux concepts relatifs à la structuration et l'organisation des entreprises ;

I Chapitre 12 :

L'organisation interne de l'entreprise

L'entreprise est un système organisé et structuré, et la structure constitue un élément essentiel pour en assurer le fonctionnement optimal.

Le type de configuration structurelle d'une entreprise dépend, entre autres, des évolutions de son environnement (environnement stable ou très incertain), de son âge (start-up ou entreprise ancienne), de sa taille (TPE, multinationale), de la technologie utilisée (travail à l'unité ou travail en série) et du style de management adopté par son dirigeant.

1. Notion de structure

🔗 Définition : Définition de Henry Mintzberg

La structure d'une entreprise est la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches.

C'est l'ensemble des dispositifs par lesquels une entreprise répartit, organise, coordonne et contrôle ses activités. Elle est représentée par un organigramme qui montre la répartition des domaines d'activité et de supervision /dépendance des différents agents, la direction générale figurant au sommet.

C'est le squelette de l'entreprise. Il y'a en effet des tâches à accomplir et des liaisons entre elles mais aussi des responsables de ces tâches et des relations entre eux.

2. Caractéristiques d'une structure

La structure d'une entreprise peut être caractérisé par trois principales la complexité, le degré d'officialité et la centralisation.

2.1. La complexité

Elle comprend la distinction horizontale qui se concerne à la multiplicité et à la diversité des activités organisationnelles, des groupements professionnels et des spécialisations qui s'y rattachent, la distinction verticale qui se rapporte à la profondeur de la structure organisationnelle et est mesurée en fonction du nombre de niveaux organisationnels, et la distinction géographique qui indique l'étendue et la répartition géographique des opérations et activités de l'organisation.

2.2. Le degré d'officialité

Il correspond au degré de dépendance de l'organisation en termes des lois, règlements, instructions, décisions et procédures pour la direction et le contrôle du comportement des individus au travail.

2.3. La centralisation

Elle fait allusion au centre et à l'endroit où la prise de décision se fait dans l'organisation, ou à la répartition des pouvoirs au sein de celle-ci.

3. Les différents types de structures

3.1. Structure hiérarchique (One line)

C'est une très ancienne structure. L'objectif de base de ce type de structure est d'établir une relation d'autorité unique à laquelle se réfère chaque employé. Le dirigeant au cœur de l'entreprise prend seul toutes les décisions (l'unité de commandement), chaque salarié ne dépendant que d'un seul supérieur hiérarchique. Elle est fondée sur le principe d'autorité, de hiérarchie.

Avantages :

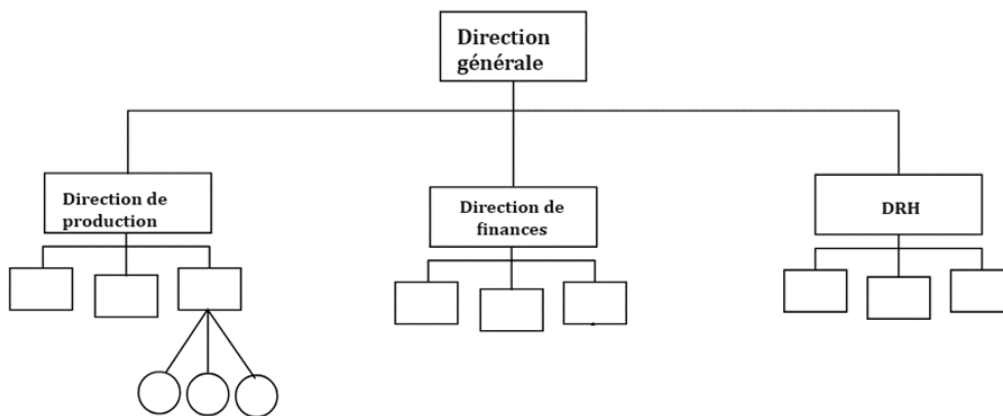
- L'autorité est claire
- La cohérence dans les décisions et ordres
- Les salariés proches de leur dirigeant
- La facilité de la coordination et contrôle

Inconvénients :

- Lorsque l'entreprise grandit = difficultés pour le dirigeant pour prendre seul toutes les décisions
- Démotivation des salariés car pas associés aux décisions
- Mauvaise circulation de l'information
- Surcharge de travail pour la direction.

🔗 Exemple

Structure de type militaire ou des Administrations



Exemple de la structure hiérarchique

Niveau 1 : Direction générale. Niveau 2 : Directions spécialisées (Direction de production, Direction de finances, DRH...) Niveau 3 : Sous-directions Niveau 4 : Chefs de service

3.2. Structure fonctionnelle

Cette structure implique une homogénéité de chaque fonction, à la tête de laquelle on trouvera un responsable. C'est à la direction générale d'assurer la coordination entre les fonctions. Elle repose sur le principe de division

fonctionnelle de l'autorité, tout salarié dépendant de plusieurs chefs (pluralité de commandement), chacun n'ayant autorité que dans son domaine de compétence.

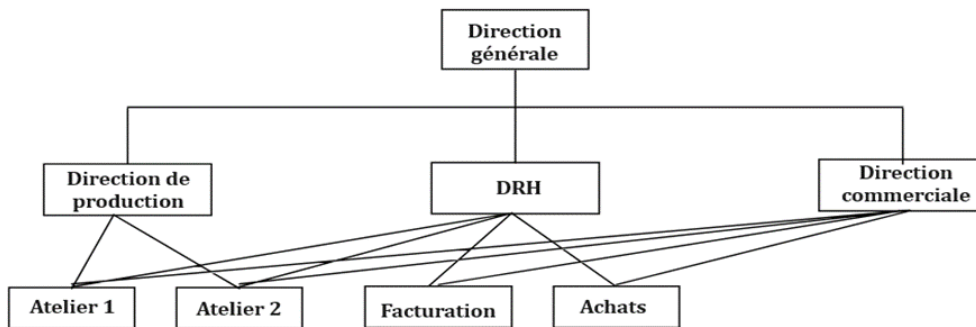
Cette structure convient mieux à une entreprise mono productrice, peu complexe et de petite taille, la division du travail se fait autour d'une production unique.

Avantages :

- Chaque responsable est spécialisé dans son domaine de compétence.
- Les salariés reçoivent des ordres de la part de spécialistes.
- Le contrôle par des spécialistes conduit à la prise de décision la mieux adaptée au problème pose.

Inconvénients :

- Possibilité de conflits engendrés par la multiplicité du commandement.
- Risque de dilution des responsabilités.
- Organisation complexe.



La Structure fonctionnelle

3.3. Structure hiérarchico-fonctionnelle (staff and line)

Staff : conseille – **Line** : pouvoir de décision

Elle repose sur le principe d'unicité du commandement et de la nécessité de recourir à des organes de conseil composés de spécialistes. Des conseillers spécialisés dans des domaines précis sont attachés aux chefs hiérarchiques.

On a alors 2 lignes :

- La ligne de commandement : directeurs opérationnels qui donne des ordre et prendre des décisions.
- La ligne de conseil : directeurs fonctionnels qui ne donnent pas d'ordre mais aident à la décision.

Elle essaie d'atténuer les inconvénients des structures précédentes pour n'en conserver que les avantages.

Avantages :

- Unité de commandement éclairée par des spécialistes,
- Gestion du court terme et du long terme (car les spécialistes ont le temps de prévoir le long terme).

Inconvénient :

Risque de conflit entre les décideurs et les conseillers.

🔗 Exemple

Type d'organisation adopté par des grandes entreprises USA après la 2^{ème} guerre mondiale. GENERAL MOTORS.

3.4. Structure divisionnelle

Dans cette structure l'activité est découpée en sous-ensembles disposant d'une certaine autonomie appelés divisions. La structure divisionnaire permet aux entreprises à production diversifiée et complexe de répartir les tâches en fonction des branches, produits ou familles de produits. Celles-ci sont créées selon une logique de marché, de produit, de couple produit/marché, d'activité ou de type de clientèle.

Chaque division autonome est jugée sur ses résultats et ne traite que des opérations relatives à un même produit.

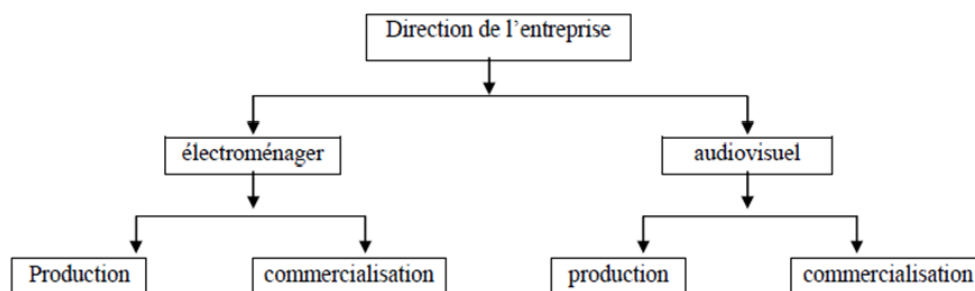
La forme divisionnelle distingue très nettement la direction générale et les directions opérationnelles.

Avantages :

- Autonomie des divisions, culture commune du produit, taille humaine des divisions (meilleures relations de travail),
- La simplicité de la structure conduit à une clarté des relations entre niveaux hiérarchiques,
- Bonne coordination car le responsable s'occupe de toute la vie du produit et la direction générale peut se consacrer à son rôle de stratégie.
- La stabilité.

Inconvénient :

- Des économies d'échelle peuvent être perdues à cause de la multiplication des services fonctionnels (comptabilité, marketing, etc.)
- Répartition des moyens communs entre plusieurs divisions coûteuse et perte en expertise
- Intérêt du groupe moins important par rapport aux intérêts de la division (qui devient autonome).



La Structure divisionnelle

3.5. Structure matricielle

La structure matricielle, est le fruit d'une répartition des tâches en fonction de deux critères mélange de structure fonctionnelle et divisionnelle. Elle repose sur un principe de dualité de commandement. Elle combine le découpage par fonction et par division, chaque individu ayant 2 supérieurs, un chef de projet évoluant en fonction des besoins et un supérieur permanent. Elle est axée sur l'idée de "groupe de projet".

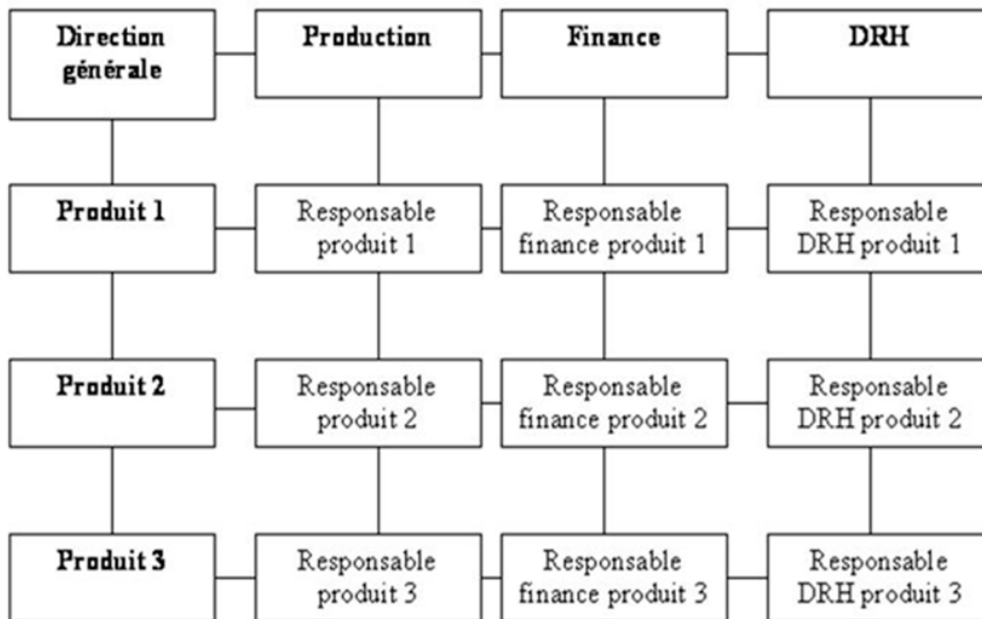
Le découpage des activités se fait selon 2 critères : soit par fonction spécialisée (commercialisation, production, ...) ou par produit ou par projet.

Avantages :

- Bien adaptée à une gestion par produit ou par marché,
- Permet de profiter des compétences de deux responsables.
- Réactivité car les équipes projet peuvent se créer ou être supprimées en fonction des besoins.

Inconvénients :

- Manque parfois de coordination (dualité du commandement),
- Risque de conflits, coûts élevés.

*La Structure matricielle***4. Détermination de la structure d'une l'entreprise**

Il n'existe pas d'organisation (structure) idéale, chaque entreprise est un cas particulier. Le problème revient alors à déterminer les facteurs qui poussent les entreprises à choisir telle ou telle structure.

- La détermination de la structure d'une l'entreprise dépend de six déterminants:
 - La nature de son activité,
 - La technique utilisée lors de son fonctionnement,
 - L'environnement : facilité ou difficultés des prévisions, nombre de concurrents, technologie fixe ou changeante, marché stable turbulent, administration efficace ou non, ...
 - La stratégie suivie par l'entreprise,
 - La taille de l'entreprise, et son âge.

La structure organise la répartition du travail, des pouvoirs et responsabilités et les liaisons entre les différents niveaux hiérarchiques.

Les structures hiérarchiques, fonctionnelles, sont fondées sur l'autorité et le pouvoir alors que les structures divisionnelles et matricielles sont caractérisées par la recherche de la souplesse.

5. L'importance de la structure de l'entreprise

La structure organisationnelle d'une entreprise est considérée comme un moyen conçu pour aider l'entreprise à atteindre ses objectifs.

- Aide à l'exécution des tâches.
- Facilite l'identification des rôles des individus dans l'organisation.
- Aide à la prise de décision.
- Optimisation de l'utilisation des ressources disponibles de l'organisation,
- Évitement du chevauchement et la duplication des activités et des processus,
- Évitement des goulots d'étranglement au travail,
- L'harmonie et la cohérence entre les différentes unités, activités et rôles.
- Adaptation de l'organisation aux changements internes ou externes.