

Initiation au management

La structure formelle

Ce cours vous est proposé par Elodie Loubaresse, Maître de conférences en sciences de gestion, Université Paris-Saclay et AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

Préambule	2
La structure formelle et l'organigramme	2
La structure fonctionnelle	3
La structure divisionnelle	4
La structure matricielle	5
Conclusion	6
Références	6

Préambule

Objectifs d'apprentissage

- Différencier structure formelle et informelle
- Comprendre le fonctionnement réel de l'organisation

Lorsque l'on s'intéresse à la structure de l'entreprise il convient de distinguer structure formelle et informelle. La première est plus facilement accessible car formalisée, affichée et théorique, quand la seconde est essentielle pour comprendre le fonctionnement réel de l'organisation.

La structure formelle et l'organigramme

La structure formelle est l'ossature de l'organisation. Elle est conçue par les dirigeants. Elle indique la répartition des tâches entre les unités, ainsi que les modalités de collaboration et de coordination entre les postes de travail.

Certaines entreprises élaborent un organigramme qui est une expression de la structure formelle de leur organisation. L'organigramme permet de comprendre et de connaître les fonctions exercées dans l'entreprise, les subdivisions entre les services ou départements, et parfois les postes de travail.

L'observation des organigrammes, lorsqu'ils présentent un certain niveau d'élaboration, renseigne sur :

- le volume et l'importance des différentes unités de travail ;
- le schéma hiérarchique et les liens de subordination ;
- l'autorité attribuée aux postes de travail ;
- la responsabilité confiée aux agents ou la place et les perspectives d'avancement des agents au sein de la structure.

Le **poste de travail**, seul ou regroupé avec d'autres postes, est intégré dans l'unité et assure une des fonctions de l'entreprise. Le poste de travail est caractérisé par son profil (outil standard de la GRH), c'est-à-dire une liste précise des tâches à réaliser qui nécessite pour son titulaire de disposer de connaissances et de compétences déterminées.

Synthèse de l'organigramme

- Expression de la structure formelle de l'organisation
- Il permet de comprendre les *fonctions* de l'entreprise, la répartition des activités entre services
- Il précise le schéma hiérarchique et liens de subordination
- A l'intérieur d'une *unité* : plusieurs *postes de travail* définis par l'ensemble des tâches à réaliser et par des compétences liées (GRH)

Dans cette leçon, les trois types de structures que l'on rencontre fréquemment dans les organisations seront présentées :

- La structure fonctionnelle, basée sur un découpage par fonction, favorisant l'expertise ;
- La structure divisionnelle, basée sur un découpage par activité/marché, favorisant l'adaptation ;
- La structure matricielle, combinant les 2 axes précités, au service de la flexibilité.

La structure fonctionnelle

La structure fonctionnelle présente une allure plutôt horizontale parce que les tâches sont confiées à des agents spécialisés dans chacune des missions que s'est fixée l'organisation, comme par exemple : la production, l'innovation, la finance, la distribution. Il y a relativement peu d'interactions entre fonctions.

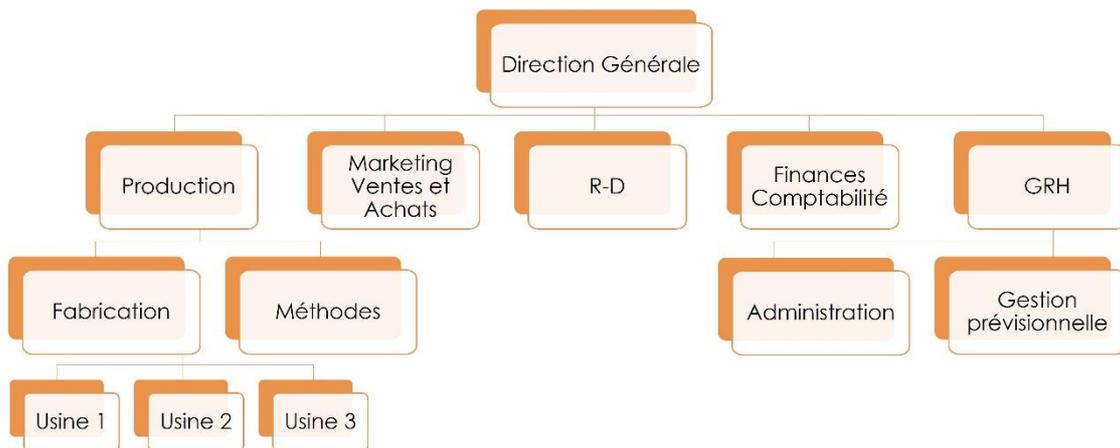


Figure 1. D'après *Structure et Organisation de l'Entreprise*, CRG, Eric Godelier

Dans cette structure qui privilégie les fonctions, la communication entre les acteurs est à la fois verticale, selon le mode hiérarchique, et horizontale parce que les acteurs d'un même niveau hiérarchique, situés dans des fonctions parallèles, doivent se coordonner.

La structure fonctionnelle correspond mieux aux entreprises qui gèrent peu de produits et surtout des produits faiblement différenciés.

L'inconvénient majeur de la structure fonctionnelle est le manque de communication entre les fonctions. En outre, les spécialistes fonctionnels sont peu enclins à la mobilité, il n'y a pas de passage naturel entre les postes des différentes fonctions.

Exemple

Les Universités sont en général organisées selon cette structure pour leurs services centraux et supports.

La structure divisionnelle

La structure divisionnelle *privilégie le produit ou le domaine d'activité*. Ce dernier peut être un marché ou une zone géographique d'activité. La structure divisionnelle est une structure souple qui laisse beaucoup d'autonomie aux responsables de divisions (délégation de pouvoir).

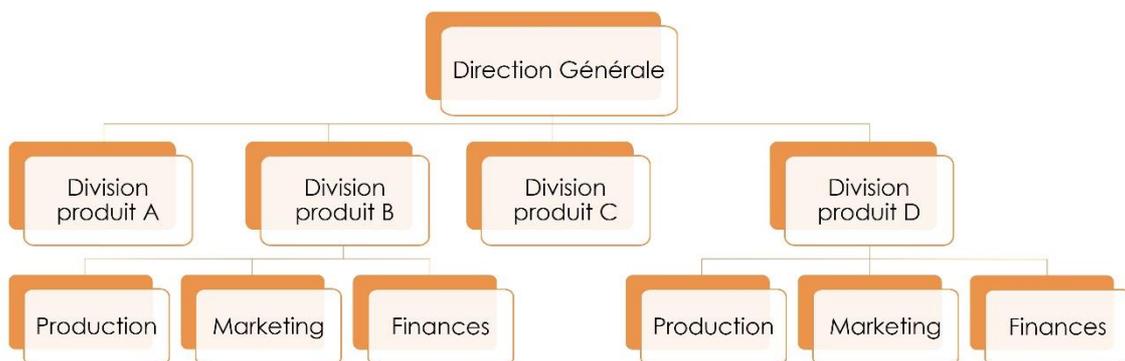


Figure 2. D'après *Structure et Organisation de l'Entreprise*, CRG, Eric Godelier

Elle est bien adaptée aux grandes entreprises multi-produits, multi-activités ou multinationales. Les adaptations peuvent se pratiquer dans une division sans affecter le fonctionnement des autres. Le travail est réparti en fonction de la division. L'ensemble des activités relatives à une gamme de produits homogènes, ou relativement à un pays ou un secteur d'activité est regroupé sous l'autorité d'un responsable unique. Les divisions sont considérées comme des centres de profit autonomes.

La faiblesse de la structure divisionnelle réside dans la dispersion des ressources, les économies d'échelle, la faible spécialisation et l'indispensable développement des mécanismes de liaison, de coordination et de contrôle.

Remarque

Les composantes des universités suivent en général un découpage par domaines scientifiques (UFR de Médecine, de Droit Economie Gestion, de Sciences...), proche de la logique divisionnelle par « marchés ».

La structure matricielle

La structure matricielle combine la division en activité et par fonction (structure divisionnelle + structure fonctionnelle). Par définition, elle en combine donc à la fois les avantages et les inconvénients. Ce type de structure est adapté aux entreprises qui travaillent par projet telles que les entreprises de communication, de recherche et développement, les ESN (entreprises de services numériques) ou les cabinets de consultants.

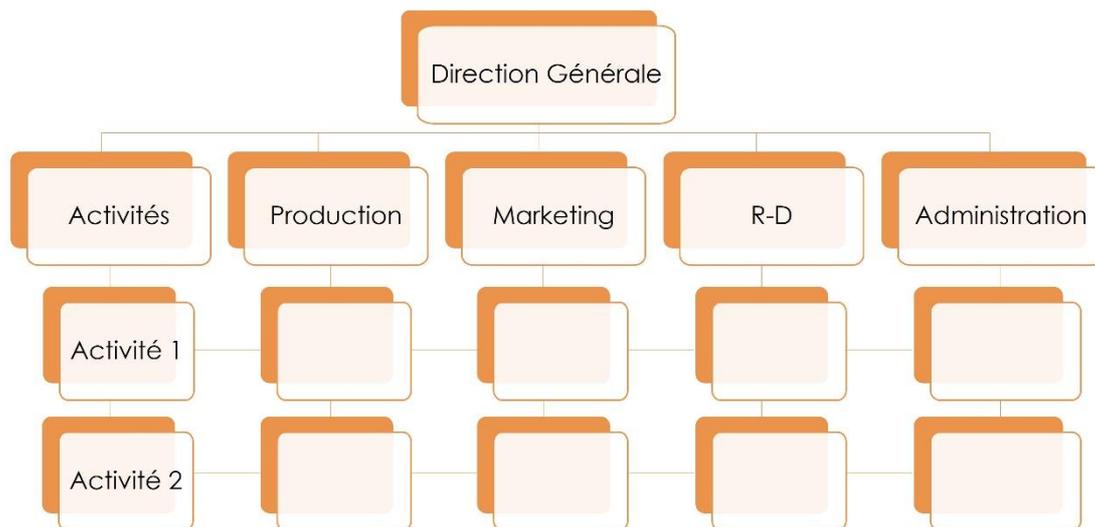


Figure 3. D'après *Structure et Organisation de l'Entreprise*, CRG, Eric Godelier

La conception de la structure matricielle vise à la mobilisation optimale des compétences en utilisant au maximum l'ajustement des critères fonctionnels et divisionnels. Par exemple, l'allure matricielle facilite l'alliage des compétences du chef de projet au niveau divisionnel et celle de l'expert au niveau fonctionnel.

Une telle flexibilité est avantageuse parce qu'elle facilite l'adaptation dans un environnement changeant et complexe, cette structure est à privilégier pour les organisations qui gèrent des projets, comme la mise en place d'un nouveau service, le lancement d'un nouveau produit ou la restructuration d'une activité.

Le point de vigilance des structures matricielles consiste en la spécificité des mécanismes de coordination qui impose aux responsables de résoudre leur conflit par la négociation, en l'absence d'une autorité particulière affectée à un responsable hiérarchique unique.

Conclusion

La structure formelle représente l'ossature de l'organisation. Elle est représentée par l'organigramme. Plusieurs structures « types » permettent de comprendre les enjeux du découpage organisationnel : la structure fonctionnelle qui privilégie l'expertise, la structure divisionnelle qui consacre un découpage par marchés (géographiques ou par produit) et la structure matricielle qui combine les 2 axes de découpage.

Références

Comment citer ce cours ?

Initiation au management, Elodie Loubaresse, AUNEGe (<http://auneg.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.