

## Chapitre 1

# LES CHOIX FONDAMENTAUX

L'entreprise recherche en permanence rentabilité, compétitivité. Dans cette quête, nombre de théoriciens ont cherché à savoir si le succès d'une entreprise était attaché à sa structure. En effet, la structuration d'une entité consiste entre autres, à distribuer des rôles, à répartir des services, à organiser les relations hiérarchiques et relationnelles. De ce fait la structure conditionne les processus décisionnels et par là même la pertinence des choix stratégiques et opérationnels. S'intéresser aux liens entre structure et performance, aux secrets des structures compétitives semble légitime.

Dans la pratique, la configuration d'une structure est dépendante de la réponse apportée à cinq questions fondamentales :

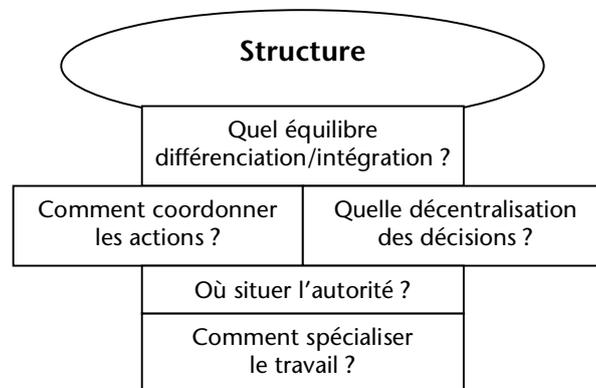


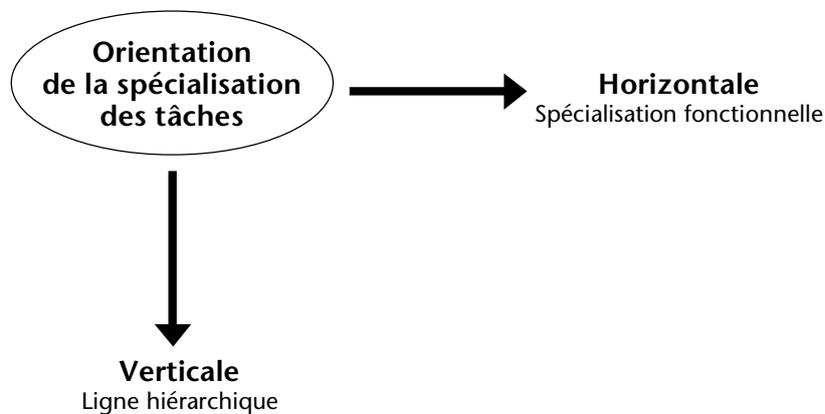
Figure 1. Structures : Les choix fondamentaux

## ***I. La spécialisation du travail***

---

En visitant une fabrique d'épingles, A. Smith avait découvert les vertus économiques de la spécialisation du travail. Celle-ci s'opère entre les individus au sein des services mais également entre les services. Elle peut s'effectuer par produit, par tâche, par zone géographique... Il n'existe pas cependant de modèle de spécialisation transférable à toutes les entreprises. Une réponse unique et normative serait utopique.

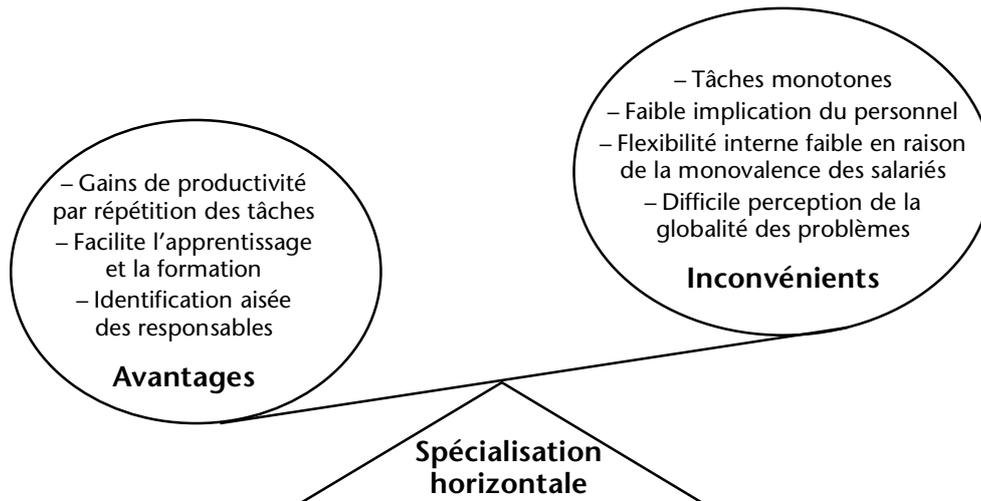
En général la spécialisation des tâches peut prendre deux orientations :



**Figure 2. Les orientations de la spécialisation**

### **A. La spécialisation horizontale**

À la recherche de gains de productivité, les grandes entreprises ont adopté dès le XIX<sup>e</sup> siècle des formes de spécialisation du travail. Les multiples rationalisations de cette division du travail, notamment par Taylor ont conduit à ce qu'il est convenu d'appeler : l'organisation scientifique du travail (OST). Les avantages procurés ont été nombreux et évidents. La spécialisation apportait la réponse à l'emploi d'une main-d'œuvre d'origine rurale peu qualifiée pour le travail industriel. À l'inverse, les générations suivantes, mieux formées, furent plus sensibles aux inconvénients de l'OST.



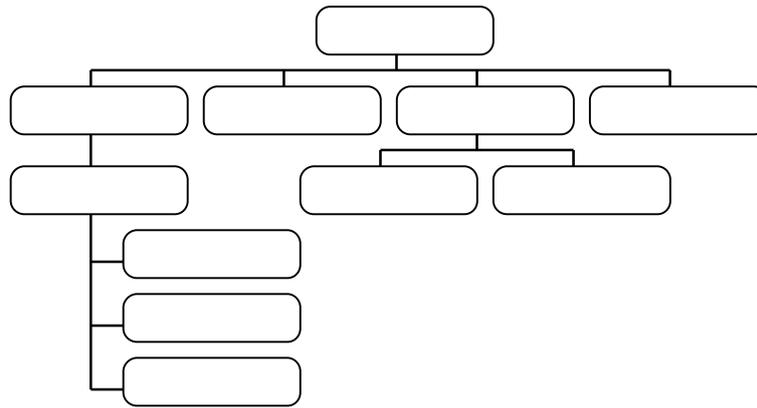
**Figure 3. Principaux avantages et inconvénients de la spécialisation horizontale**

Ces avantages et ces inconvénients sont cependant relatifs :

- une spécialisation qui conduit à des tâches élémentaires répétitives devient démotivante ;
- alors qu'une spécialisation par famille de produits, par type de clientèle, ou zone de marché va galvaniser des commerciaux ;
- et qu'une par projet, à l'instar du lancement d'un nouveau produit va stimuler l'ensemble des parties prenantes.

## **B. La spécialisation verticale**

Résulte du principe relatif à la séparation des tâches de conception et d'exécution. Cette spécialisation verticale est plus ou moins forte selon les entreprises. L'organigramme, arbre renversé qui représente le découpage des responsabilités légitimes et la hiérarchie du commandement, en donne une bonne image :



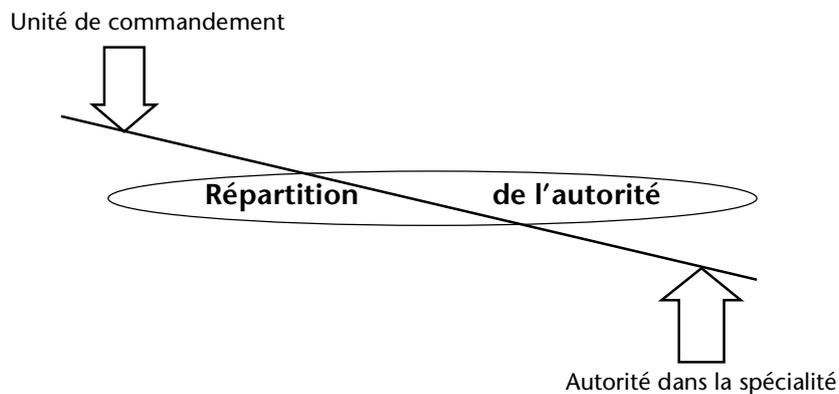
**Figure 4. Image de la spécialisation verticale**

Le nombre de niveaux hiérarchiques dépend :

- du degré de qualification des individus ;
- de la nature des tâches (répétitives ou non) ;
- des procédures existantes : précises elles rendent le contrôle direct superflu ;
- de l'autonomie laissée aux salariés ;
- les spécialisations horizontale et verticale constituent des modalités indépendantes de division du travail.

## ***II. La répartition de l'autorité***

Deux principes sous-tendent cette répartition :



**Figure 5. Antagonisme de principes lors de la répartition de l'autorité**

Pour Fayol, chaque subordonné ne doit dépendre que d'un seul chef, condition nécessaire de l'efficacité de l'action. À cette précision de direction et de responsabilité s'ajoute la facilité de contrôle.

Mais toutes les informations et les décisions remontent au supérieur commun. La lourdeur du procédé, ajouté à l'incompétence du chef dans certaines situations justifie les aménagements de passerelles entre les lignes hiérarchiques proposées par Fayol.

Pour F. W. Taylor, chaque tâche, qu'elle soit accomplie par les ouvriers ou les membres de la direction est autonome et spécialisée. C'est ce qu'il appelle le « système de management fonctionnel ». Au niveau d'un atelier, il propose un schéma illustratif dans lequel les opérationnels dépendent de l'un des huit contremaîtres selon le problème posé. Chaque contremaître a une autorité dans sa spécialité. Sa compétence est accrue, car il se consacre uniquement à une tâche qu'il maîtrise :

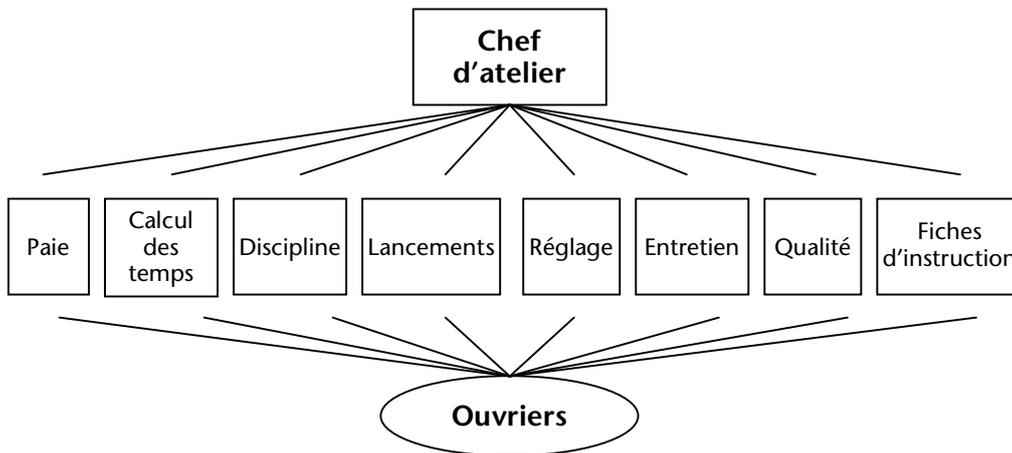


Figure 6. L'autorité fonctionnelle

Cependant il est rare qu'un problème ne relève que d'une compétence. La qualité, par exemple dépend des réglages, de l'entretien des machines, des temps alloués... La coordination ne peut s'opérer qu'au niveau du chef d'atelier. À cela s'ajoutent un risque de conflit du fait de la pluralité de chefs pour une même tâche, ainsi qu'une possible dilution des responsabilités.

Aujourd'hui encore ce problème est d'actualité. La recherche d'une flexibilité généralisée et d'une bonne réactivité incite à donner le pouvoir à l'acteur le plus compétent pour un problème, à un moment et en un lieu précis. Il est difficile d'imaginer ce principe d'efficacité à tous les niveaux de la ligne hiérarchique.

Aussi la répartition de l'autorité va chercher à minimiser les inconvénients de ces deux principes tout en conservant les avantages.

### A. L'autorité hiérarchico-fonctionnelle

Le principe est celui de la double ligne : hiérarchique et fonctionnelle (*staff and line*) :

- une ligne dispose de l'autorité générale (le commandement : *line*) ;
- l'autre dispose de l'autorité dans la spécialité (pouvoir de conseil : *staff*) ;

Ces lignes ne sont pas antinomiques si à la seconde on accorde le sens d'influence. Exemple de cette forme d'autorité partagée : l'Éducation nationale qui combine une ligne fonctionnelle pédagogique (inspecteur) avec une ligne d'autorité hiérarchique (chef d'établissement).

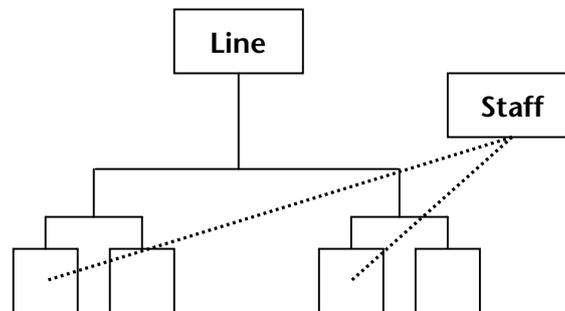


Figure 7. Autorité hiérarchico-fonctionnelle

L'avantage du procédé semble très net. Lorsqu'une organisation dépasse une certaine taille et un certain degré de complexité, une seule unité de « commandement » ne permettrait pas de multiplier

les spécialisations indispensables à une bonne connaissance des problèmes. Des spécialistes sont donc mis en place, mais leur pouvoir est restreint à un pouvoir de conseil.

Bien sûr le danger du système réside dans les potentiels conflits entre les opérationnels (*line*) et les fonctionnels (*staff*).

## B. L'autorité diffusée

Les nouvelles conditions de la compétitivité imposent aux entreprises :

- d'être éclatées en divers centres de responsabilité et d'action opérant sur des zones économiques différentes ;
- de diminuer le nombre de niveaux hiérarchiques afin d'être plus réactives ;
- de mieux prendre en compte les aspirations de leurs salariés.

La direction et l'animation des hommes s'organisent alors autour de nouveaux fondements : des hiérarchies multiples remplacent la hiérarchie unitaire ; l'adhésion se substitue à la discipline ; la persuasion à la punition...

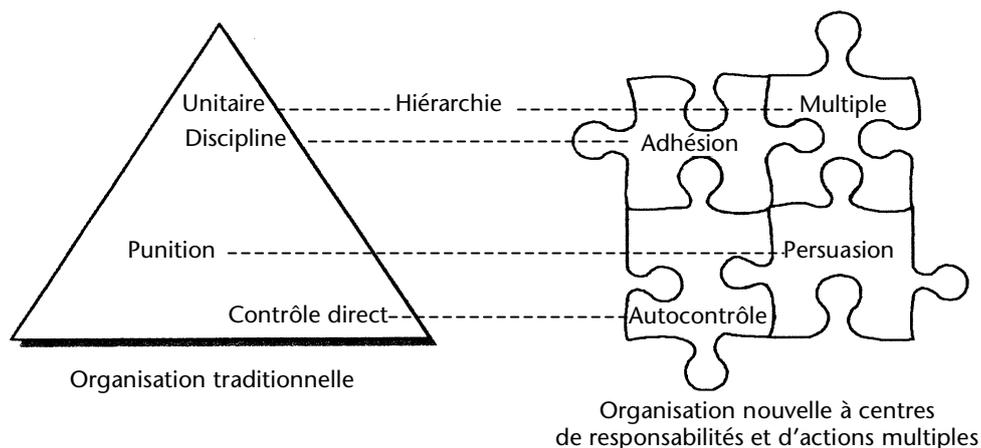


Figure 8. Autorité et formes de management

### III. La décentralisation

Dès l'instant où il devient impossible de confier tous les pouvoirs à un seul individu, il est nécessaire de décentraliser. Ce choix ainsi que son amplitude reviennent à la direction générale. La décentralisation doit être entendue comme une division du travail de direction et ne pas être confondue avec la déconcentration ou la délégation que l'on peut également rencontrer dans une configuration centralisée.

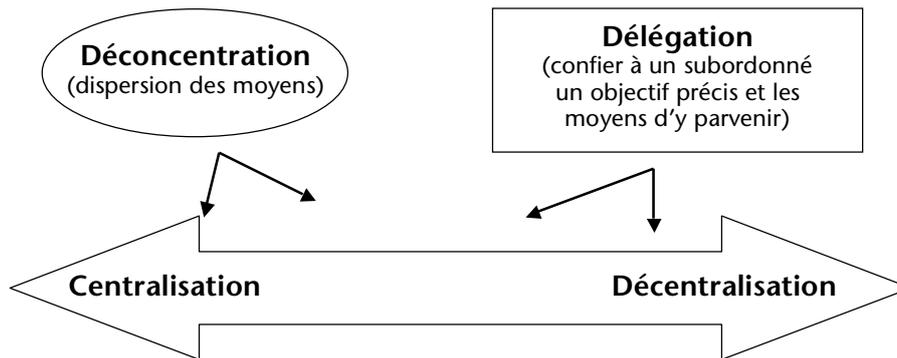


Figure 9. Centralisation versus décentralisation

D'entreprises à entreprises, la décentralisation n'est pas la même. Celle-ci est même variable d'un service à l'autre ; d'une époque à une autre pour une même entité. Les raisons en sont diverses :

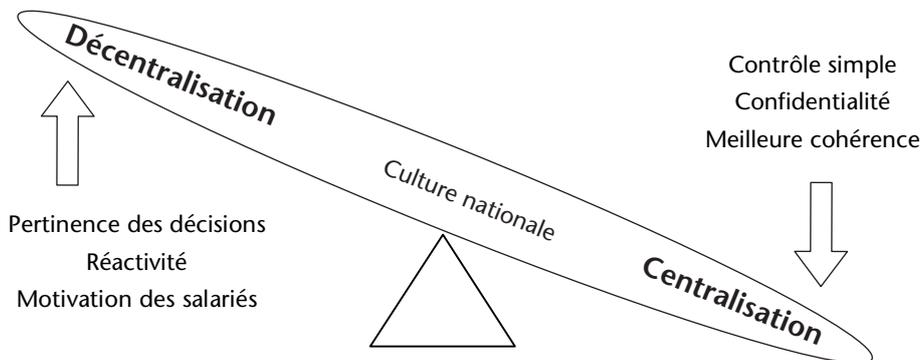


Figure 10. Principaux avantages liés à la décentralisation ou à la centralisation