

La structure de l'entreprise

La structure d'une organisation est l'ensemble des « *moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour assurer la coordination nécessaire entre ces tâches* »¹. La **répartition** des tâches et des responsabilités, les mécanismes de **coordination**, les règles et les **procédures** permettent de caractériser la structure d'une entreprise. Si les premiers théoriciens ont cherché à définir **l'organisation idéale**, leurs successeurs ont davantage mis l'accent sur des **facteurs de contingence**, internes ou externes à l'entreprise, qui déterminent le choix d'une structure.

Au sens étroit, le terme de structure désigne **l'architecture générale de l'entreprise**, schématisé par un organigramme. Dans une vision plus large, une structure peut se définir comme un ensemble de dispositifs permettant de répartir, coordonner et contrôler les activités, et orienter le comportement des Hommes dans le cadre des objectifs de l'entreprise². En tant que modalité d'agencement et d'articulation des différentes composantes de l'entreprise, la structure détermine de manière plus ou moins formalisée les modes principaux de division du travail entre unités de même que les mécanismes de collaboration et de coordination assurant la cohérence globale de l'organisation.

La structure est censée favoriser le développement économique de l'entreprise et la réalisation de ses grandes options stratégiques. Pour cette raison, le choix de la structure est une **décision importante** relevant de **la direction générale**. C'est une décision délicate dans la mesure où la conception d'une structure ne se limite pas à la prise en compte de paramètres comme la stratégie, la taille de l'entreprise, son activité ou encore les caractéristiques de son environnement. Une structure est aussi le reflet de la culture dominante dans l'entreprise et traduit, formellement, la hiérarchie sociale et **les jeux de pouvoir** au sein de l'entreprise.

Les grands modèles de structures, organisation fonctionnelle, divisionnelle ou matricielle, ne sont d'ailleurs que des **référents-types** que les entreprises adaptent à leurs caractéristiques et contraintes propres. Le caractère complexe du choix de la structure apparaît plus clairement lorsqu'il s'agit pour l'entreprise de procéder à des transformations importantes de son organisation.

1. Les caractéristiques d'une structure :

1.1. Organes, liaisons, organigramme :

Si l'on s'en tient à une conception étroite, la structure est un agencement particulier des organes composant l'entreprise. Ces derniers sont rangés en trois catégories principales :

- Les organes **opérationnels** ou d'exploitation, participant directement à l'activité productive et commerciale de la firme : services de fabrication, de vente, de conception des produits ;
- Les services **fonctionnels**, assurant des activités de soutien aux organes opérationnels dans le cadre d'une fonction déterminée : finance, comptabilité, gestion des ressources humaines, maintenance des équipements, etc. ;
- Les organes **d'état-major**, chargés de missions particulières auprès des principaux responsables qu'ils conseillent et assistent dans la préparation de leurs décisions.

¹ HENRY MINTZBERG (1982)

² ALAIN DESREUMAUX «Structures d'entreprises» Vuibert, Paris, 1992

Plusieurs types de relations existent entre les différents organes de l'entreprise : relations **hiérarchiques**, **fonctionnelles** et de **conseil**. Une liaison hiérarchique est la relation classique de chef à subordonné. Les liaisons fonctionnelles désignent les relations entre services spécialisés qui, dans leur domaine d'attribution, disposent de l'autorité et du pouvoir de décision ; par exemple, une politique du personnel, élaborée par la direction des ressources humaines s'impose à l'ensemble des services de l'entreprise. Les **liaisons de conseil** sont les relations entre un cadre hiérarchique et un spécialiste ou un service spécialisé, ce dernier n'ayant ni autorité sur le premier ni pouvoir de décision.

L'organigramme d'une entreprise est une représentation schématisée et souvent simplifiée des organes et des liaisons. Dans sa forme classique, il a tendance à privilégier les liaisons hiérarchiques entre individus et/ou services au sein de l'entreprise. Pour cette raison, mais aussi parce qu'il ne donne qu'un schéma formel et statique de la structure, l'organigramme n'est qu'un **reflet partiel** de l'organisation. Pour la décrire plus finement, il est préférable de la caractériser à partir de ses dimensions de base : ses modes de **spécialisation** et de **coordination** et son degré de **formalisation**².

1.2. Spécialisation, coordination, formalisation :

La division de l'entreprise en organes distincts repose sur le principe de **spécialisation**, qui définit la manière dont est opéré le **découpage** des activités dans l'organisation. L'existence de liaisons entre ces organes se justifie par l'unité d'action, par les besoins de coordonner les activités de chacun afin d'assurer la cohérence globale de l'organisation. Par ailleurs, celle-ci peut s'appuyer sur des règles et procédures plus ou moins formalisées. Autrement dit, spécialisation, coordination et formalisation permettent de caractériser toute structure d'entreprise.

Le mode principal de spécialisation de l'entreprise apparaît à la lecture de l'organigramme : on voit immédiatement s'il s'agit d'un découpage des activités par grandes **fonctions**, par **domaines d'activités**, par **zones géographiques**, etc. Mais aux niveaux inférieurs de la structure, d'autres modes de spécialisation sont envisageables. Ainsi, une entreprise structurée principalement par grands métiers (par activités ou par produits) peut choisir une organisation par fonctions pour chacun d'entre eux et laisser à chaque fonction la possibilité de s'organiser selon les différentes étapes de son processus de travail.

Au sein d'une même organisation, les modes de spécialisation peuvent se côtoyer et/ou se combiner. La question du mode de découpage des activités se pose en fait à tous les niveaux de l'entreprise, de même que celle du degré de spécialisation qui reflète les options retenues en matière de division du travail. Parallèlement au choix du mode et du degré de spécialisation, l'entreprise doit se poser la question des mécanismes de coordination préservant la cohérence d'ensemble. La coordination par hiérarchie, inspirée du principe de **l'unité de commandement** cher à Fayol, reste un modèle dominant, même si la tendance est aujourd'hui à une réduction des niveaux hiérarchiques et donc à une conception moins pyramidale des structures.

² STRATEGOR, stratégie, structure, décision, identité, InterEditions, Paris, 1993.

La coordination entre services et activités peut également s'opérer grâce à des dispositifs particuliers comme les comités, les réunions périodiques, et les documents internes (plan d'action, budget, charte). Certaines entreprises ont recours, ponctuellement ou de manière permanente, à des agents ou **services intégrateurs** : chef de projet, coordinateur, service logistique assurant la coordination des flux depuis les achats jusqu'à l'expédition des produits finis.

En définitive, la définition des tâches, des liaisons, des modes de coordination et celle des responsabilités déterminent le **degré de formalisation** d'une entreprise. En général, un haut degré de formalisation dans une organisation se traduit par une **abondante production de règles** définissant ce qui est acceptable ou inacceptable de la part de ses membres, et de **procédures**, précisant les séquences d'étapes à respecter dans l'exécution des tâches et la manière de traiter les problèmes. Parfois, la formalisation de ces règles et procédures restreint la liberté et la marge de manœuvre des salariés.

Dans d'autres situations, et plutôt que de se baser sur des règles formalisées, l'organisation met l'accent sur **les missions et objectifs** à atteindre : on parle dans ce cas de conception « organique » de la structure, par opposition à la conception « mécaniste » privilégiant la formalisation.

1.3. Systèmes mécanistes et systèmes organiques :

La distinction traditionnelle entre systèmes mécanistes et systèmes organiques permet de caractériser deux conceptions opposées de l'organisation.

La première, **l'organisation mécaniste**, correspond au modèle Weberien de la bureaucratie : Une spécialisation induite par une forte division du travail, une grande emprise de la coordination hiérarchique, un haut degré de formalisation (poids des règles et procédures écrites). Dans sa version extrême, une organisation mécaniste se caractérise par sa **lourdeur** (nombre important de niveaux hiérarchiques), sa lenteur (prise de décision ralentie par la circulation le long de la ligne hiérarchique), son inertie et sa rigidité (le respect des règles laisse peu d'initiative à ses membres). Pourtant ce type de structure a été, et est encore dans des versions plus ou moins aménagées, **un modèle de référence** pour les organisations de taille importante, et en particulier pour les grandes entreprises marquées par un **niveau élevé de spécialisation du travail**.

Dans les **environnements** relativement **simples** et **stables**, ces organisations mécanistes ont d'incontestables vertus, celles que WEBER reconnaissait à l'entreprise bureaucratique : les buts de l'organisation et la sphère de compétence de chacun sont clairement définis, l'autorité est exercée à l'aide de règles et de procédures impersonnelles, l'incertitude est éliminée grâce à une coordination et un **contrôle hiérarchique** étroit.

La crise d'efficacité des systèmes bureaucratiques, la complexification et l'instabilité croissantes de l'environnement ont poussé l'entreprise depuis la fin des années 1970 à mettre en place des **structures plus souples** et plus légères, moins centralisées et moins formalisées, quitte à laisser un certain flou dans l'énoncé des principes organisationnels. Cette conception plus « organique » des structures permet une plus grande « plasticité » des entreprises pour réagir aux évolutions parfois imprévisibles de leurs contraintes productives et commerciales.

Concrètement, cette **flexibilité** s'obtient par une **réduction** des niveaux hiérarchiques (accompagnée souvent d'un « amaigrissement » des structures et des coûts fixes induits), la

mise en place d'organisations matricielles ou par projet ou encore, débordant les frontières de l'entreprise, des **organisations par réseaux**. Dans les structures organiques, l'autorité hiérarchique laisse une place importante à des mécanismes de coordination plus souple : **ajustement mutuel**, réunions périodiques, agents intégrateurs.

2. Les déterminants de la structure :

L'importance du choix de la structure dans la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise explique l'intérêt porté par de nombreux auteurs aux mécanismes de conception de l'organisation. Au début du 20^{ème} siècle, TAYLOR, FAYOL, mais aussi WEBER avec son modèle bureaucratique de l'organisation ont privilégié une démarche basée sur la recherche d'une « organisation optimale ». Dans leur prolongement, d'anciens praticiens des affaires comme PETER DRUCKER ou OCTAVE GELINIER ont cherché à énoncer à leur tour des principes d'organisation (décentralisation coordonnée, direction participative par objectifs...). A l'instar des classiques, ces auteurs partent d'hypothèses et de constats tirés de l'expérience et en dégagent des règles générales pour l'action. Cette **démarche empirique** est très **normative** et les principes organisationnels sont censés, à priori, garantir l'efficacité.

Abandonnant la quête de l'organisation « idéale », plusieurs auteurs ont cherché, à partir d'études comparatives des structures d'entreprises publiées dans les années 60-70, à mettre en évidence les données de contexte susceptible d'influencer les choix organisationnels de la firme. Pour CHANDLER, par exemple, le déterminant principal est **la stratégie** de l'entreprise. D'autres auteurs ont établi des corrélations entre l'efficacité des structures d'organisation et certaines données internes ou externes à l'entreprise, considérées comme des **variables contingentes** : l'âge et la taille de l'entreprise, sa technologie, les caractéristiques de son environnement.

2.1. Stratégie et structure :

La relation entre stratégie et structure de l'entreprise a été développée par un spécialiste de l'histoire des entreprises, ALFRED CHANDLER. Examinant les modalités de croissance de quelques grandes firmes américaines depuis la première moitié du 19^e siècle, CHANDLER montre que chaque changement important de stratégie conduit les entreprises à modifier leur structure³. Il met ainsi en évidence une séquence des phases de l'évolution :

- Le stade initial de la petite entreprise mono activité peu structurée fondant sa croissance sur une expansion en volume de son activité ;
- La phase d'expansion géographique dans l'activité de base : la multiplication des sites renforce la fonction administrative pour faire face aux besoins de coordination ;
- La phase suivante est celle de **l'intégration verticale**, l'entreprise internalisant différentes activités auparavant assurées par d'autres entreprises spécialisées (approvisionnements, distribution). Elle met en place une organisation par fonctions ;
- La dernière phase est la croissance par diversification des activités. L'entreprise s'organise en grandes divisions (firme multi-divisionnelle)

Autrement dit, pour CHANDLER, il existe une relation étroite entre **stratégie** et **structure**, la première déterminant la seconde. D'autres auteurs ont souligné que la relation était en réalité

³ Alfred Chandler, stratégie et structure, les Editions d'Organisation, Paris 1989.

plus complexe : la structure elle-même induit au moins partiellement certaines orientations stratégiques. Mais cette vision plus **dialectique** de la **relation stratégique - structure** affine plus qu'elle ne contredit l'analyse de CHANDLER qui estime d'ailleurs que les changements structurels n'interviennent qu'à partir du moment où l'accumulation de mauvaises performances impose la recherche de formes organisationnelles plus efficaces.

2.2. L'âge, la taille, la technologie :

L'idée centrale de l'analyse contingente des organisations est qu'une structure efficace se manifeste par la cohérence entre ses différentes composantes et les **contingences** auxquelles elles sont confrontées. Il va de soi que la **taille** des unités joue un rôle essentiel. Dans une grande organisation, la division du travail est plus poussée, la standardisation renforce la coordination par la hiérarchie, le degré de formalisation est élevé. **L'âge** de l'organisation joue dans le même sens d'une tendance à la complexité.

L'organisation de l'entreprise est naturellement influencée par ses **choix techniques**. JOAN WOODWARD explique les différences de structures observées par les différences de technologie. Distinguant plusieurs catégories d'organisation en fonction du **processus de production** (production par projets, de masse, en continu), elle montre que les firmes les plus performantes sont celles dont les caractéristiques organisationnelles correspondent à leur type de technologie⁴. Par exemple, la hiérarchie est courte dans les firmes à **production unitaire** et plus lourde dans les entreprises de **production de masse** où la main-d'œuvre est peu qualifiée. La coexistence de systèmes techniques différents dans une entreprise multi activités oblige cette dernière à adopter différentes solutions structurelles.

2.3. L'influence de l'environnement :

L'idée d'une différenciation des choix organisationnels au sein d'une même firme est reprise dans les travaux de PAUL LAWRENCE & JAY LORSCH qui associent diversité organisationnelle et différences environnementales⁵. Pour eux, en effet, il existe une relation entre la structure interne d'une entreprise et les caractéristiques de son environnement. Plus celui-ci est complexe (le nombre de variables à maîtriser est élevé) et instable (les variables évoluent rapidement et le degré d'incertitude s'élève), plus la firme a intérêt à mettre en place une structure souple et décentralisée, faiblement formalisée, sur le modèle des systèmes organiques. A l'opposé, des structures de type mécaniste, dotées de systèmes très centralisés de prise de décision sont efficaces dans les **environnements simples et stables**.

Par ailleurs, les différents sous-systèmes composant l'entreprise (ses divisions, ses grandes fonctions) sont confrontés à des sous environnements spécifiques. Il importe donc d'adapter l'organisation de chacun d'entre eux à ses contraintes spécifiques.

Afin de préserver la cohérence globale du système, la **différenciation des formes organisationnelles** au sein d'une même firme suppose la mise en œuvre de mécanismes d'intégration, c'est-à-dire de **modes de coordination** entre les différentes entités.

⁴ Joan Woodward, "Industrial organization : Theory and Practice", Londres, Oxford University Press, 1965.

⁵ Paul Lawrence et Jay Lorsch, « Adapter les structures de l'entreprise, Intégration ou différenciation », trad. Fr., les éditions d'organisation, Paris, 1973.

2.4. Culture et pouvoir :

La conception d'une organisation n'est pas seulement influencée par des facteurs tels que l'âge, la taille, la technologie ou l'environnement. D'autres déterminants interviennent et permettent d'expliquer les différences de choix structurels d'un pays à un autre, y compris pour des entreprises d'un même secteur, ce sont les **valeurs culturelles**. L'entreprise et la société dans son ensemble restent fortement influencées par les éléments culturels, par l'histoire et les systèmes de valeurs.

En particulier, la **nature du pouvoir** et la manière dont il se **distribue** dans la société, la place accordée par les individus au travail, le style dominant de management, l'attrait plus ou moins fort des dirigeants pour le pouvoir sont autant d'éléments de différenciation des structures d'une culture à une autre. La culture « musulmane » est ainsi très différente de la culture « occidentale » au sens où elle est caractérisée par une forte emprise de la hiérarchie, une valorisation de la notion de clan, une recherche de la stabilité et un évitement du risque. Ces traits se retrouvent dans la conception des entreprises situées dans le monde islamique : importance des niveaux hiérarchiques, souci marqué de centraliser les décisions et de « ritualiser » certains comportements.

Les **éléments culturels** peuvent être intégrés au même niveau que les autres déterminants de la structure. Leur influence sur l'organisation est considérable : non seulement ils participent à la configuration générale de la structure, mais ils déterminent en outre son aptitude plus ou moins grande au changement et à la réalisation des apprentissages nécessaires aux adaptations structurelles. Le problème culturel est d'ailleurs évident dans les situations imposant de fortes évolutions l'organisation ou encoure lors d'opérations de fusion ou d'intégration de filiales étrangères.

3. Les formes structurelles :

La typologie traditionnelle des structures d'entreprise permet de situer ces dernières par référence à des modèles-types : **structure fonctionnelle** où le découpage des activités est opéré par grandes fonctions (logique d'organisation par les inputs), **structure divisionnelle** où les différentes unités correspondent aux domaines d'activités de l'entreprise (logique d'organisation par les outputs), structure matricielle croissant les deux logiques précédentes. Cette typologie classique présente deux inconvénients : elle conduit à sous-estimer la grande diversité des structures et peut masquer les **hybridations** et les dynamiques possibles entre les diverses formes structurelles. L'approche par les configurations structurelles tente de pallier cette double lacune.

3.1. Les structures traditionnelles :

Après le stade initial de la structure « en soleil », caractéristique des toutes entreprises faiblement organisées où le patron coordonne directement l'activité des quelques personnes travaillant avec lui, la croissance de l'entreprise impose une certaine spécialisation des tâches. Comme le suggérait CHANDLER, l'entreprise opte pour une structure fonctionnelle sur le modèle suivant : La poursuite du développement conduit à accentuer la **spécialisation** et le degré de **formalisation** ; la direction générale s'entoure de collaborateurs : le schéma fonctionnel simple se complexifie avec l'apparition d'organes d'état-major se superposant aux fonctions opérationnelles.

Dans les structures divisionnelles, la départementalisation des activités obéit à un découpage par unités stratégiques de base, par produits, par marchés ou encore par zones géographiques. Chaque **division** correspond en fait à une **entreprise** mono activité, d'ailleurs souvent organisée selon le modèle fonctionnel évoqué précédemment. Les décisions opérationnelles relèvent des divisions ; la direction générale élabore la stratégie d'ensemble, décide de l'allocation des ressources entre divisions, contrôle leurs performances, les services d'état-major qui lui sont rattachés fournissant des prestations communes (services juridiques, de planification, etc.).

Les structures matricielles cherchent à combiner les deux modes précédents afin de cumuler leurs avantages ; elles tendent ainsi à :

- Préserver le potentiel commun de l'entreprise (logique fonctionnelle) ; les ressources restant centralisées, l'entreprise réalise des économies d'échelle et développe des compétences spécialisées ;
- Conduire des projets complexes nécessitant de multiples collaborations (logique divisionnelle).

Outre leur caractère complexe, les organisations matricielles présentent l'inconvénient de remettre en cause le principe d'unité de commandement. La double hiérarchie (responsable fonctionnel, chef de projet) peut fragiliser l'organisation. Ce handicap est minimisé lorsque les projets ont une durée de vie limitée.

3.2. L'approche de MINTZBERG

Dans son ouvrage de référence, MINTZBERG propose une approche synthétique des formes structurelles. Son approche par les configurations est une perception globale de l'organisation, cette dernière étant saisie à travers les relations entre ses différentes composantes et leur poids respectif. Il identifie cinq composantes de base présentes dans toute organisation. :

- Le **centre opérationnel** (les services réalisant le travail de production et de commercialisation des biens et services) ;
- Le **sommet stratégique** (l'équipe dirigeante) ;
- La **ligne hiérarchique**, assurant la liaison entre le sommet stratégique et le centre opérationnel ;
- La **technostructure**, composée des services qui planifient, conçoivent les procédés de travail, l'organisation.
- le **support logistique**, c'est-à-dire les services assurant des prestations internes non directement liées à l'activité (conseil juridique, entretien, transport)

Pour Mintzberg, le problème de la structure se ramène alors à la définition des moyens utilisés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour en assurer la coordination. Les choix opérés vont configurer l'organisation : ligne hiérarchique plus ou moins longue, importance plus au moins grande de la technostructure ou du support logistique, degré variable de centralisation du pouvoir. Mintzberg propose plusieurs configurations-types : structure simple, bureaucratie mécaniste, bureaucratie professionnelle, structure divisionnelle, adhocratie, organisation missionnaire, organisation politisée. L'intérêt de cette typologie est double :

- Pour l'élaborer, Mintzberg s'est appuyé sur une analyse fine des différents mécanismes possibles de coordination du travail : ajustement mutuel (coordination des activités par contact direct), supervision directe (coordination par la hiérarchie), standardisation des résultats (l'organisation des procédés), standardisation des résultats (l'organisation définit le résultat à atteindre lorsque les tâches sont trop complexes pour être prescrites), standardisation des qualifications (l'organisation ne peut spécifier ni les procédés ni les résultats à atteindre, et détermine alors les compétences individuelles nécessaires) ; si plusieurs modes de coordinations peuvent coexister au sein d'une entreprise, l'un d'entre eux est dominant et contribue à profiler l'organisation ;
- La typologie proposée prend en compte les **aspects dynamiques** de l'évolution des organisations considérées dans leur ensemble. Face à des contraintes et à des contingences mouvantes, les entreprises tendent à s'adapter par saut d'une configuration à une autre.

3.3. La complexification des formes d'organisationnelles :

Les modèles-types de structures sont des repères permettant de situer les caractéristiques principales de l'organisation des entreprises. Dans la réalité, celles-ci empruntent aux différents schémas la tendance actuelle à la différenciation des formes d'organisation accentuant le caractère combinatoire des structures. Cette **hybridation** s'explique par les données propres à chaque firme, mais provient aussi des aménagements successifs que les firmes sont amenées à effectuer à partir de leurs structures existantes pour s'adapter aux modifications de leur environnement et aux inflexions de leur stratégie. Si elle reste pertinente pour décrire les modalités principales de **départementalisation** des entreprises, l'approche par les grands modèles-types rend de moins en moins compte de la complexification des formes organisationnelles. Or, ce phénomène tend à s'accélérer en raison de la mondialisation des activités et de l'instabilité croissante de l'environnement.

Les configurations structurelles reflètent mieux cette réalité dans la mesure où elles englobent l'organisation et permettent d'analyser simultanément ses différents niveaux sans se limiter au mode principal de spécialisation et de coordination. Toutefois, ces différents outils, pertinents pour analyser les tendances organisationnelles risquent de l'être moins pour rendre compte d'évolutions plus significatives remettant en cause **les frontières mêmes de l'entreprise**. Ces évolutions peuvent être illustrées par les **organisations en réseau qui** désignent principalement :

- Les **ensembles** constitués d'unités dispersées mais appartenant à un même groupe.
- Le **regroupement** de plusieurs entités, soit fédéré sous une même autorité comme les mutuelles ou les coopératives, soit reliées entre elles par des **rapports contractuels** (contrats de concession ou encore de franchise).

Le succès de la notion de **réseau** s'explique par les évolutions des relations interentreprises. Fortement recentrées sur leurs métiers de base et leurs compétences stratégiques, les firmes préfèrent désormais développer les **alliances** et les **partenariats** en optant pour des modalités de **régulation contractuelle** plus souple que les mécanismes internes de coordination. Face aux incertitudes et à l'accroissement des coûts, ces modalités de croissance «contractuelle» semblent moins risquées que les pratiques de diversification. Il s'agit de reconfigurer la grande entreprise intégrée à travers la constitution de réseaux afin de retrouver les avantages de **souplesse** et de **capacité d'adaptation** de l'organisation de petite taille.

3.4. La gestion du changement structurel

La structure d'une entreprise est soumise à des changements fréquents et parfois profonds. En général, les entreprises préfèrent adapter **en douceur** l'organisation existante pour éviter des bouleversements traumatisants. Mais des changements en profondeur apparaissent parfois nécessaires en raison de l'accumulation de contre-performances.

Le **changement organisationnel** est souvent conduit selon une approche rationnelle : sur la base d'un diagnostic de la situation, des dysfonctionnements observés et de l'énoncé des orientations stratégiques, la direction générale met en œuvre ce qu'elle considère comme l'organisation optimale. L'efficacité de la méthode dépend du degré de **résistance au changement** des membres de l'organisation et du **degré d'urgence** du changement. Dans les situations de crise en effet, les résistances au changement ont tendance à s'affaiblir. Lorsque les dérives « naturelles » de l'organisation (centralisation, bureaucratisation) confèrent à cette dernière une trop forte inertie, la **crise** est parfois le seul moyen de mettre en œuvre des changements radicaux.

Les situations de changements structurels en profondeur sont révélatrices de la complexité des décisions en matière d'organisation de la firme. Les choix organisationnels inspirés par une analyse rationnelle de la situation, même s'ils peuvent paraître pertinents, ne sont pas nécessairement ceux que l'entreprise met en place. L'écart entre l'organisation souhaitable et l'organisation possible est d'autant plus grand que les résistances liées aux caractéristiques du système socioculturel sont fortes. On a pensé limiter ce risque en trouvant des approches plus systématiquement participatives du changement structurel.

Ainsi, le **développement organisationnel** (OD) est une méthodologie s'inscrivant dans la durée, et qui met davantage l'accent sur le processus de changement que sur le modèle de structure proprement dit. Il vise une modification des comportements et de la culture organisationnelle en associant les membres de l'entreprise à toutes les phases de la réflexion.

Il n'en reste pas moins que le choix de structure relève, en définitive, de la direction générale et que les enjeux politiques liés à la transformation de l'organisation, notamment en termes de **redistribution des pouvoirs**, limitent l'impact des procédures participatives de gestion du changement structurel.

ANNEXE La décentralisation

Diriger consiste, entre autres, à faire en sorte que les décisions prises ne soient pas contradictoires. Une gestion efficace est possible lorsqu'une centralisation extrême confère à une seule personne l'intégralité du pouvoir de décision. Toutefois, les capacités des individus sont limitées et il devient nécessaire de décentraliser. Le choix du degré de **centralisation / décentralisation** relève de la direction générale.

La décentralisation est une notion complexe. Elle doit être entendue comme la division du travail de direction. Elle ne se limite pas à une **dispersion** (une secrétaire dans le bureau de chaque cadre au lieu d'un pool dactylographique) ou à une simple **délégation**, c'est à dire confier à un subordonné un objectif précis et les moyens d'y parvenir. Une entreprise est décentralisée si le **pouvoir de décision de la direction générale est départi**. Néanmoins, plusieurs formes de décentralisation peuvent être distinguées. MINTZBERG, en distingue quatre qui s'opposent deux à deux :

- **La décentralisation verticale** : dispersion du pouvoir formel vers le bas de la ligne hiérarchique. Il s'agit de la forme la plus banale.
- **La décentralisation horizontale** : le pouvoir de décision quitte la ligne hiérarchique et il est recueilli par les fonctionnels. Il s'agit là d'une sorte de dysfonctionnement puisque, en principe, seule la ligne hiérarchique dispose du pouvoir de décision.
- **La décentralisation sélective** : certaines décisions (investissement) sont prises par la direction, d'autres (production) par la ligne hiérarchique.
- **La décentralisation globale** : chaque niveau de la hiérarchie s'occupe de l'ensemble des décisions.

Un certain degré de décentralisation s'impose d'abord par défaut puisque la **centralisation absolue** porte en elle ses propres limites. Mais indépendamment de cela, la décentralisation présente des avantages non négligeables.

D'abord, elle améliore la qualité des décisions évitant les longs circuits de transmission de l'information dans un contexte où la **rapidité** est un facteur de qualité. On peut ajouter que la décision est prise par une personne connaissant mieux le problème, donc plus compétente.

Ensuite, la décentralisation constitue un puissant **élément de motivation**. Les individus peuvent mieux dominer leur métier et leurs responsabilités sont plus étendues. Si les commerciaux d'une agence programment eux-mêmes leur tournée, ils en seront valorisés.

Enfin, les multiples conflits susceptibles de se produire entre le siège lointain et pas toujours au fait du problème posé, d'une part, et les hommes sur le terrain, d'autre part, ont de fortes chances d'être réduits.