

Ressources pour les enseignants et les formateurs en français des affaires

Auto-formation : Comprendre le monde de l'entreprise

**Crédit : Joëlle Bonenfant
Jean Lacroix**

Notion : Structure de l'entreprise

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

1. Définition.

La **structure** d'une entreprise peut être définie comme l'ensemble des dispositifs par lesquels une entreprise répartit, organise, coordonne et contrôle ses activités.

L'ensemble de la structure d'une entreprise est représenté par un **organigramme** qui montre la répartition des domaines d'activité et de supervision/dépendance des différents agents, la direction générale figurant au sommet.

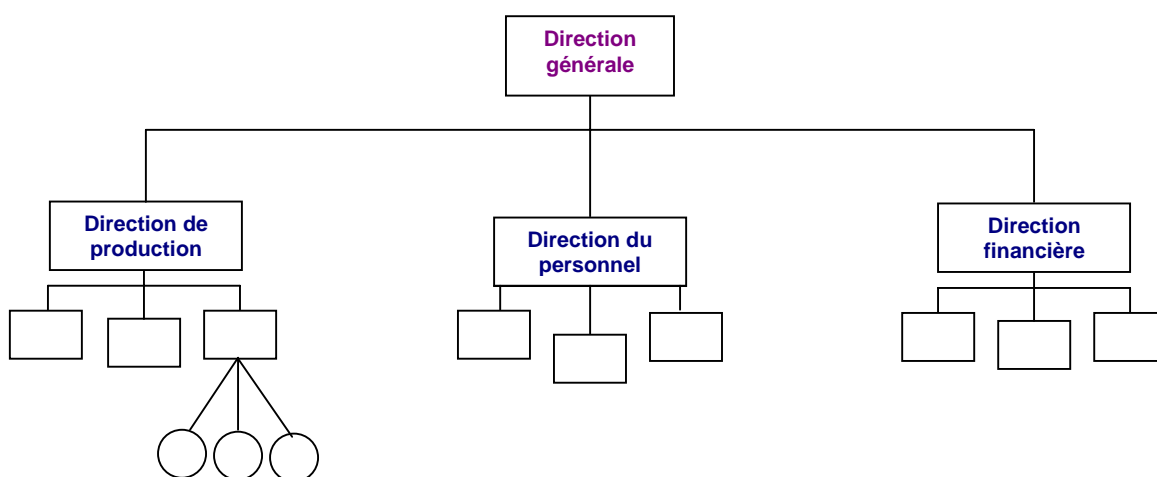
2. Types de structures.

Il existe plusieurs types de structures :

➤ **Structure hiérarchique** : elle repose sur le principe **d'unicité du commandement**, chaque salarié ne dépendant que d'un seul supérieur hiérarchique.

Avantages : simplicité du commandement, clarté et sécurité.

Inconvénients : cloisonnement, mauvaise circulation de l'information, lourdeur, bureaucratie.



Niveau 1 : Direction générale

Niveau 2 : Directions spécialisées (production, finances, marketing...)

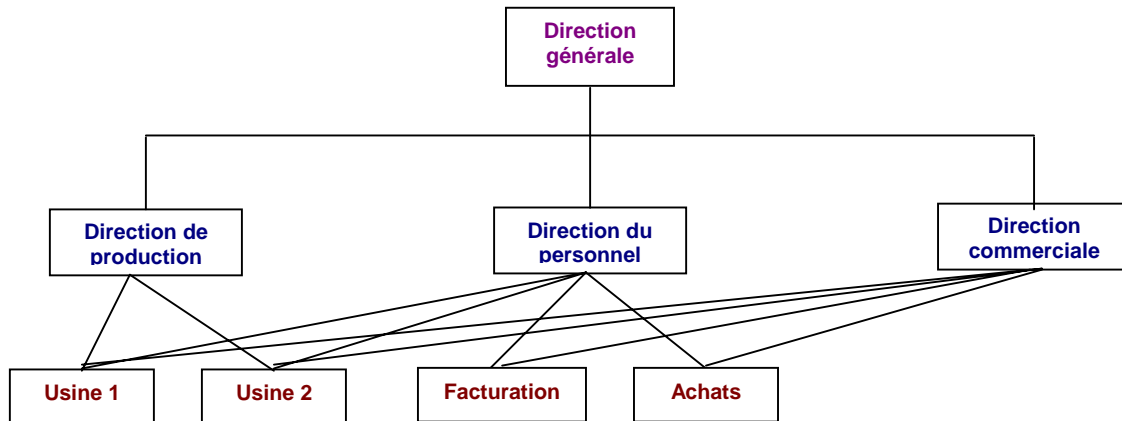
Niveau 3 : Sous-directions

Niveau 4 : Chefs de service

➤ **Structure fonctionnelle** : elle repose sur le principe de **division fonctionnelle** de l'autorité et de pluralité du commandement, tout salarié dépendant de plusieurs chefs, chacun n'ayant autorité que dans son domaine de compétence.

Avantages : spécialisation très efficace du personnel, regroupement des compétences.

Inconvénients : possibilité de conflits engendrés par la multiplicité du commandement, risque de dilution des responsabilités.



➤ **Structure hiérarchico-fonctionnelle** : 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. La hiérarchie décide. Les responsables fonctionnels aident à la décision.

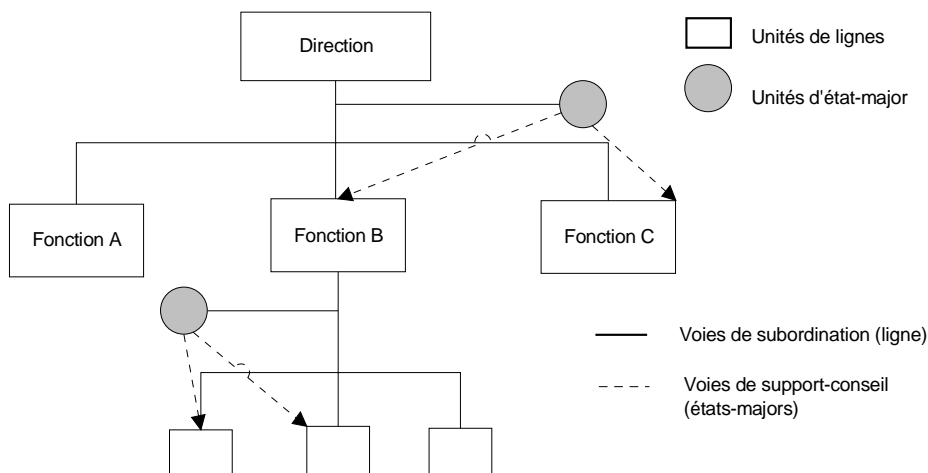
On a alors 2 lignes :

- la ligne de **commandement** (directeurs opérationnels).

- la ligne de **conseil** (directeurs fonctionnels qui ne donnent pas d'ordre).

Cette structure s'appelle aussi « staff and line » (staff : conseille – line : pouvoir de décision).

Inconvénient : risque de relations difficiles entre les opérationnels et les fonctionnels.

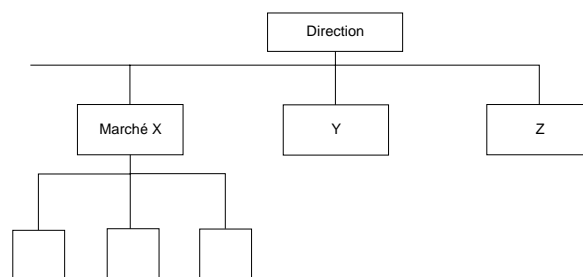


➤ **Structure divisionnelle** : elle repose sur le principe de la **décentralisation** du pouvoir et de la décentralisation des décisions. La forme divisionnelle distingue très nettement la **direction générale** et les **directions opérationnelles**.

Dans cette structure l'activité est découpée en sous-ensembles disposant d'une certaine autonomie appelés divisions. Celles-ci sont créées selon une logique de marché, de produit, de couple produit-marché, d'activité ou de type de clientèle.

Avantages : autonomie des divisions, culture commune du produit, taille humaine des divisions (meilleures relations de travail), 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.

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)



➤ **Structure matricielle** : 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.

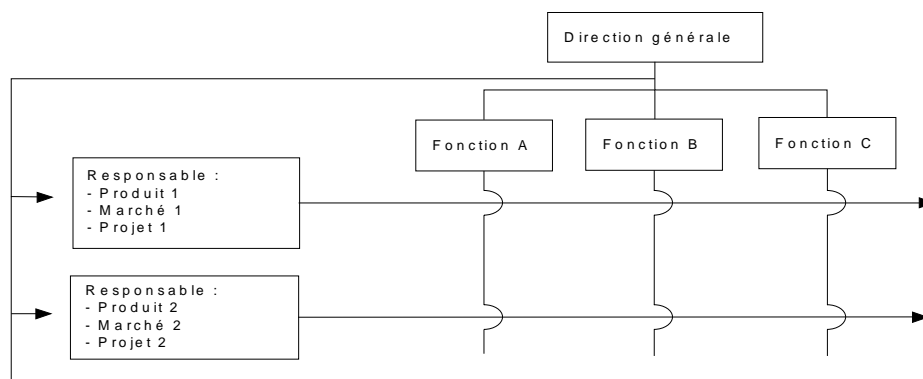
Elle est axée sur l'idée de "groupe de projet".

Le découpage des activités se fait selon 2 critères :

- par fonction spécialisée (commercialisation, production, ...).
- par produit ou par projet.

Avantage : bien adaptée à une gestion par produit ou par marché, permet de profiter des compétences de deux responsables.

Inconvénient : manque parfois de coordination (dualité du commandement), risque de conflits, coûts élevés.



3. Opérationnel et fonctionnels.

L'entreprise est structurée en deux niveaux : décision et exécution, et réflexion et aide à la décision, **opérationnel** et **fonctionnel**.

➤ **Les organes opérationnels :**

Les organes opérationnels concourent directement à l'activité de l'entreprise : services Achats, Ventes, Livraisons, Magasin.

Si un opérationnel cesse de travailler, la production correspondante n'est pas fournie.

Les opérationnels font partie de la **ligne hiérarchique**. Ils comprennent les responsables des directions, des services et les employés.

➤ **Les organes fonctionnels :**

Les organes fonctionnels ont pour rôle de conseiller, d'assister : Recherche, Contrôle, Marketing, DRH., fonction de Secrétaire Général, fonction d'Assistant.

Il peut exister ce que l'on appelle un **état-major**, qui est composé de spécialistes qui ont un rôle de conseil. Ils peuvent être chargés d'étudier un dossier spécifique afin de proposer une solution.

En cas d'absence d'un fonctionnel, l'entreprise va continuer à produire même si certaines décisions doivent être retardées.

Dans la réalité de l'entreprise, la frontière est souvent difficile à établir entre ces deux catégories. En effet, les services fonctionnels ont un rôle de conseil mais ont souvent une **délégation d'autorité** sur les services dans leur domaine de compétence (ex : Directeur Marketing sur Service Commercial).