

Chapitre 1 : L'entreprise

1 Structure, environnement et organisation de l'entreprise

1.1 Structure de l'entreprise

1.1.1 Introduction

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

1.1.2 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.

1.1.3 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 (Figure 1).

Avantages : simplicité du commandement, clarté et sécurité.

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

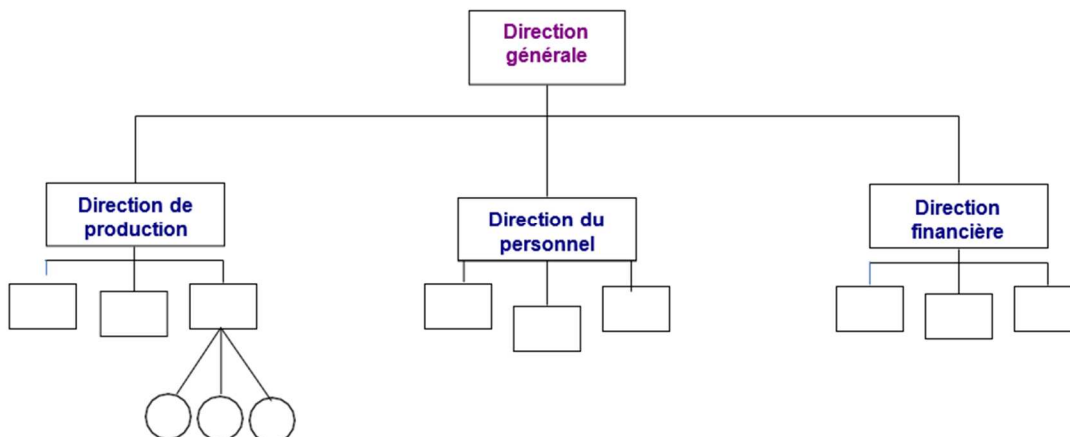


Figure 1: Structure hiérarchique

Niveau 1 : Direction générale

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

Niveau 3 : Chefs de service

➤ **Structure fonctionnelle** : elle repose sur le principe de **division fonctionnelle** de l'autorité et de **multiplicité du commandement**, tout salarié dépendant de plusieurs chefs, chacun n'ayant autorité que dans son **domaine de compétence** (figure 2).

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

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

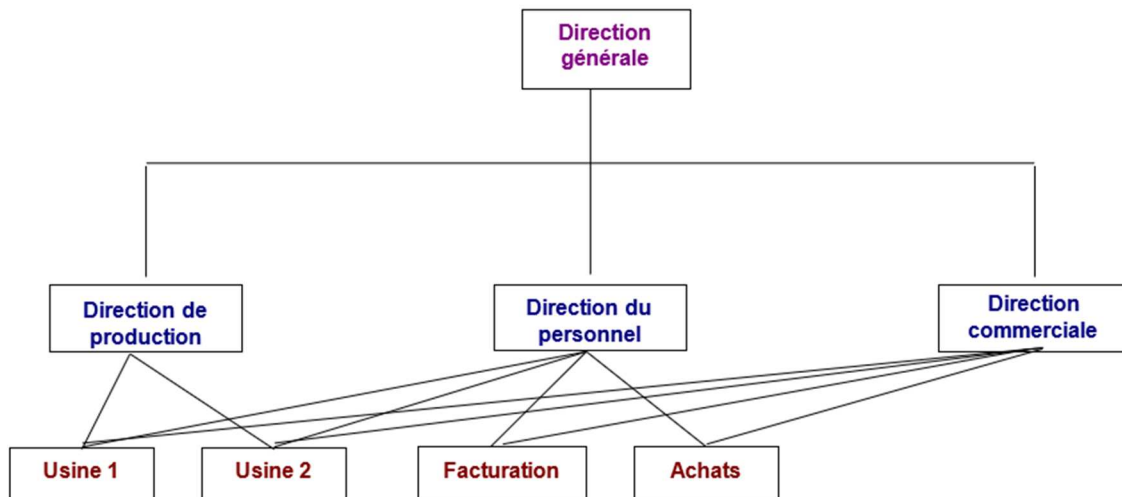


Figure 2: Structure fonctionnelle

➤ **Structure hiérarchique-fonctionnelle** : elle repose sur le principe d'**unicité du commandement** et de la nécessité d'exploiter **des organes de conseil** composés de **spécialistes** (formateurs).

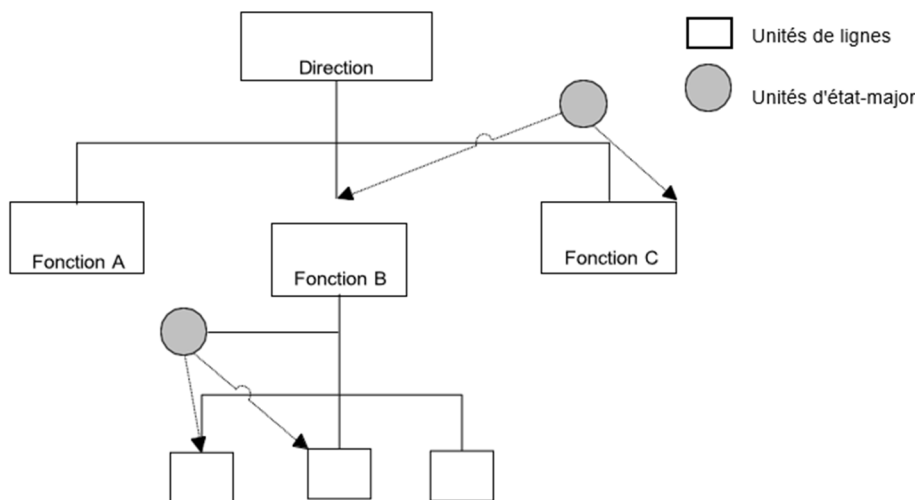
Des conseillers spécialisés dans des domaines précis sont attachés aux chefs hiérarchiques. La hiérarchie décide. Les responsables fonctionnels aident à la décision.

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** (Figure 3).

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, ou de type de clientèle.

Avantages : autonomie des divisions, bonne coordination car le responsable s'occupe de toute la vie du produit.

Inconvénient : des économies d'échelle peuvent être perdues à cause de la multiplication des services fonctionnels (comptabilité, marketing, etc.).

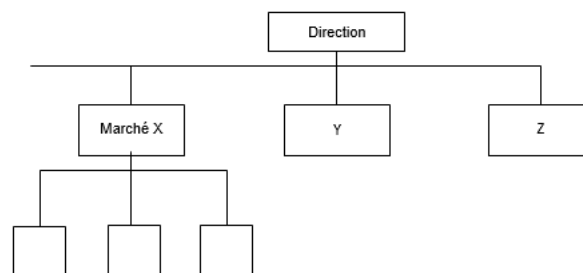


Figure 3: Structure divisionnelle

➤ **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** (Figure 4).

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.

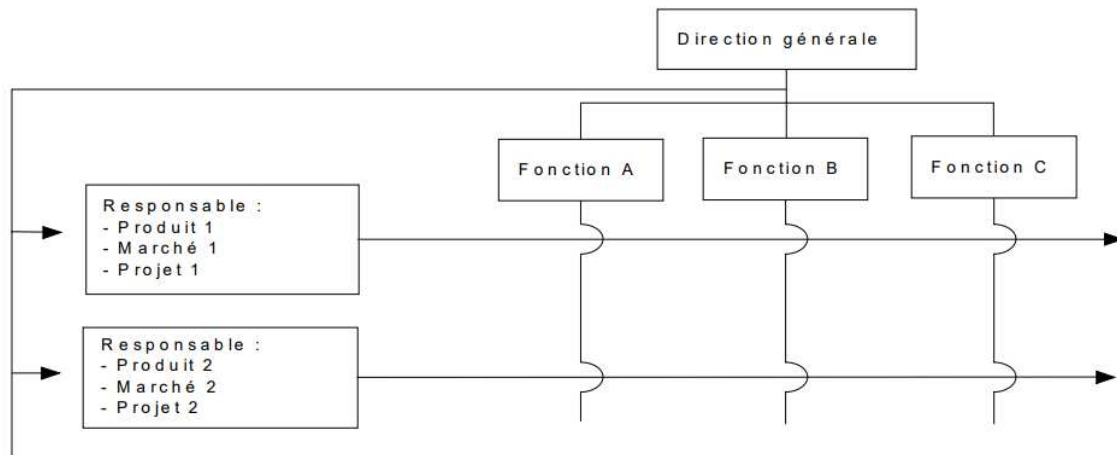


Figure 4: Structure matricielle

1.2 Organisation d'entreprise

1.2.1 Introduction

L'entreprise est une unité de biens et de service, ainsi qu'une unité de répartition des richesses (approche traditionnelle). C'est également un système ayant des caractéristiques propres (approche systémique).

1.2.2 L'approche traditionnelle de l'entreprise

L'activité d'une entreprise peut être décomposée en deux phases distinctes :

L'activité productive, c'est à dire la création de biens ou services.

L'activité de redistribution des richesses en contrepartie des biens ou services.

1.2.2.1 L'entreprise en tant qu'unité de production

Par l'opération de production, l'entreprise transforme des flux d'entrée (Intrants ou Inputs) en flux de sortie (Extrants ou outputs) (Figure 5)