**Chapitre 1.Présentation générale de l’entreprise**

**COURS 2. Structures, organes et fonctions de l’entreprise**

**Introduction**

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

La structured’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.

1. **Définitions**

**- L’organigramme**

L’organigramme est une représentation graphique, schématisée. Il donne une vue d’ensemble de l’entreprise; il présente les différents services , en précise les fonctions et montre comment ils sont liés entre eux.

**-La structure organisationnelle**

On présente quelques définitions de structure

-La structure est ce qui décrit les rapports des différents services entre eux, avec les liaisons hiérarchiques existant entre les chefs à différents niveaux.

-La structured’une entreprise définie le mode d’organisation entre les différentes unités qui composent l’entreprise et le choix de répartition des moyens humains et matériels mis en œuvre entre ces différentes unités.

En conséquence, définir la structure organisationnelle d’une entreprise revient à

répondre aux questions suivantes :

\* comment sont mis en relation les différents acteurs dans l’entreprise ?

\* comment sont répartis les facteurs de production utilisés par l’entreprise ?

-La structure est la segmentation de la tâche en rôles tels que les rôles de production, finance, marketing, etc. ; la recombinaison des rôles en départements ou divisions en terme de fonctions, de produits, de régions ou de marché ; et la distribution du pouvoir à l’intérieur de cette structure de rôles.

En résumé, la structure est donc une description des fonctions et des tâches et de la facon dont les unes et les autres s’articulent. Elle constitue le cadre dans lequel se situent des enjeux de pouvoir et d’influence. Les differentes composantes de la structure interagissent entre elles et avec l’environnement.

**2. Les élements de base d’une structure**

**2.1. Organes et liaisons**

a.La structure se compose **de différents organes** que l’on peut classer en trois catégories principales selon le type d’activités effectuées, on distingue :

-**Les organes opérationnels ou d’exploitation**, qui participent directement à l’activité productive et commerciale de l’entreprise ( fabrication, conception des produits, vente….)

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**, qui assurent des fonctions logistiques ou auxiliaires, ce sont des activités de soutien aux organes operationnels (finances, ressources humaines,maintenance ….) ;

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

-**Les organes d’état major**,chargés d’assister et de conseiller les dirigeants.

b. la coordination entre les differents organes necessite l’existence de trois **types de liaisons** entre eux, qui peuvent etre :

**hiérarchiques** entre un chef et ses subordonnés (instructions dans un sens, comptes-rendus dans l’autre sens) ,**fonctionnelles** nécessitant l’intervention d’un spécialiste dans son domaine d’attribution et **de conseil**; relations entre un spécialiste et un cadre hiérarchique, le spécialiste n’a alors ni autorité ni pouvoir de décision .

**2.2. La division du travail**

1. **La spécialisation des tâches** : elle consiste à découper les activités de l’entrepise en poste de travail .
2. **Le regroupement des postes**: il s’agit de les regrouper en entités permettant d’organiser la coordination . plusieurs postes forment une unité, les unités sont regroupées en départements…( voir figure n°1 , annexe 1)

**3.Typologie des structures d’entreprises**

Il existe plusieurs types de structure, on dénombre les types suivant :

**3.1.La structure hiérarchique ou pyramide**

Cinq principes caractérisent l’organisation hiérarchique, à savoir :

·***L’unicité de commandement*** : chaque membre de l’entreprise doit dépendre

d’un chef unique seul habilité à lui donner des ordres.

·***L’unité de direction*** : l’entreprise doit poursuivre un seul but, une seule direction.

·***La clarté de la hiérarchie*** : les liaisons hiérarchiques (ascendantes et descendantes) doivent être simples et respectées. L’information doit suivre la ligne hiérarchique c’est-à-dire qu’aucun court-circuitage d’un niveau hiérarchique ne doit être toléré.

*·****L’autorité et la responsabilité*** : l’autorité est le droit de donner des ordres et le pouvoir celui d’exiger l’obéissance. Elle entraîne la responsabilité de celui à qui elle est confiée.

*·* ***La centralisation*** : les informations sont dirigées vers le plus haut niveau hiérarchique. ( voir figure n°2 , annexe 1)

**-*Avantages*** *:* simplicité du commandement, plus grande clarté et sécurité, responsabilité bien définie, discipline et contrôle facilités.

***-Inconvénients*** *:* difficultés de coordination*,* cloisonnement, lenteur des communications due à une mauvaise circulation de l’information, bureaucratie, arbitrage difficile des conflits, initiative peu stimulée, fragilité de la chaine.

**3.2. Structure fonctionnelle**

Les petites entreprises ont souvent une structure informelle. Lorsque l’activité se développe et devient plus complexe à maitriser, le découpage qui s’impose naturellement est un découpage par fonction. On crée différents services, chacun ayant un ensemble délimité d’activités.

Ce type de structure est appelée fonctionnelle car elle repose sur un découpage de l’entreprise par grandes fonctions. Elle repose aussi 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.

**Exemple :** Dans une imprimerie on crée les services composition, impression, façonnage. Aux unités opérationnelles peuvent s’ajouter la gestion des ressources humaines, la comptabilité….( voir figure n°3 , annexe 1)

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

***Inconvénients*** *:* possibilité de conflits engendrés par la multiplicité du commandement, risque de dilution des responsabilités ; difficultés pour résoudre les problèmes relevant de plusieurs domaines.

**3.3.Structure hiérarchico-fonctionnelle**

Cette structure repose sur le principe d’unicité du commandement et de la nécessité de recourir à des organes de conseil composés de spécialistes. Elle combine l’existence d’une ligne hiérarchique claire et la constitution de groupes de spécialistes. Ces derniers sont alors rattachés à la direction et jouent un rôle de conseillers auprès des responsables hiérarchiques.

. La hiérarchie décide. Les responsables fonctionnels aident à la décision.

On a alors 2 lignes :

- la ligne de **commandement** (directeurs opérationnels) : elle dispose d’une autorité générale (pouvoir de commandement)

- la ligne de **conseil** (groupe de spécialistes) : elle ne donne pas d'ordre, mais elle a juste de pouvoir de conseil.

Cette structure s’appelle aussi « staff and line » (staff : conseille – line : pouvoir de décision). ( voir figure n°4 , annexe 1)

***Avantages*** : cette structure possède les avantages d’une ligne hiérarchique unique et claire tout en permettent le développement de compétences spécialisées de la ligne de conseil d’une part, et une meilleure connaissance des problèmes complexes d’autre part.

***Inconvénient***: avoir des difficultés qui découlent de la différence de position entre les membres de la ligne de conseil et ceux de la ligne hiérarchique, les uns étant chargés d’effectuer des études et des analyses sans véritable pouvoir au niveau de l’application, les autres étant chargés d’appliquer des idées qui ne viennent pas d’eux.

**3.4. Structure divisionnelle**

Elle se rencontre dans les grandes entreprises diversifiées. Elle repose sur un découpage des activités selon les produits, les types de clientèle, les zones géographiques.

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 ce type d’organisation, une large autonomie est accordée aux différentes divisions. Leur objectif, fixé par le siège (direction générale), est de nature globale : profit, rentabilité des capitaux…la direction générale du groupe chapeaute l’ensemble des divisions, mais elle est libérée de la gestion quotidienne et des décisions opérationnelles qui sont prises au niveau de chaque division. ( voir figure n°5 , annexe 1)

***Avantages*** *:* autonomie des divisions qui entraine une grande flexibilité, culture commune du produit car le responsable s’occupe de toute la vie du produit et la direction générale peut se consacrer à son rôle de stratégie, taille humaine des divisions (meilleures relations de travail),

***Inconvénient****s* : 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, risque de conflit de priorité, intérêt du groupe moins important par rapport aux intérêts de la division (qui devient autonome) ce qui peut impliquer un risque de balkanisation de l’entreprise lorsque certaines de divisions deviennent plus puissantes.

**3.5.Structures par projet**

C’est une structure qui est limitée dans le temps, axé sur un objectif précis et nouveau, pluridisciplinaire, le projet s’oppose à l’activité répétitive de l’entreprise. On parle ici des groupes de projet, transversaux par rapport à la structure préexistante. Un groupe de projet permet de placer des personnes appartenant à différentes divisions sous la responsabilité d’un responsable de projet. Les membres de l’entreprise ont donc une double relation hiérarchique, dans le cadre de leur division d’origine et dans le cadre du projet. Dans certains cas, ils sont complètement détachés de leur division pour la durée du projet. Les groupes de projet peuvent être modifiés pendant la durée du projet et sont dissous une fois le projet terminé.

C’est un mode d’organisation souple, adapté aux situations complexes et changeantes. ( voir figure n°6 , annexe 1)

**3.6. Structure matricielle**

Une structure matricielle permet de croiser deux modes (ou plus) de structures sans en privilégier un au détriment de l’autre. Les deux structures sont imbriquées et s’entrecroisent à chaque niveau pertinent de façon à mettre en place une double (ou multiple) hiérarchie. Elle combine le découpage par fonction et par division,

Elle repose sur un principe de dualité de commandement. Les membres de l’entreprise sont donc rattachés à la fois :

-De manière permanente à un département, en fonction de leur spécialité ;

-Et, pour une durée variable, à une division, en fonction du produit, de la région ou du projet sur lequel ils travaillent.

Le découpage des activités se fait selon 2 critères :

- par fonction spécialisée (commercialisation, production, ...).

- par produit ou par projet.

Ce type de structure adapté aux entreprises dont les activités sont multiples et complexes (groupe multinationaux). ( voir figure n°7 , annexe 1)

***Avantage*** *:*

-C’est une structurebien adaptée à une gestion par produit ou par marché ;

-Ce type de structure permet de mettre au service de l’ensemble de l’organisation les compétences spécifiques des spécialistes.

-C’est une structure qui s’adapte rapidement au changement.

***Inconvénient*** :

-risque de conflits à cause de problème de l’équilibre du pouvoir entre les responsables ;

-Ce type de structure pose des problèmes de coordination en raison de l’absence d’unité de commandement (dualité du commandement) et de l’ambiguïté des rôles qui résultent de la mise en place de deux ou plusieurs structures parallèles.

- Une structure couteuse en personnel.

**4.Le choix d’une structure**

Le choix d’une structure est une décision contingente à un certain nombre de facteurs qui affectent l’organisation à savoir :

**4.1. Le secteur d'activité**

Les entreprises qui travaillent dans le même secteur d'activité, adoptent généralement des structures très proches. C'est le cas des entreprises de l'informatique qui ont des structures très souples pour faciliter l'innovation.

**4.2.La taille de l’entreprise :**

En effet, plus le nombre de salariés de l’entreprise augmente et plus la structure à mettre en œuvre sera complexe.

**4.3**. **L’environnement**

L’environnement des entreprises est de plus en plus turbulent, changeant. La

structure doit permettre à l’entreprise de réagir vite aux mutations de son

environnement.

4.4. **La stratégie**

La relation entre stratégie et structure de l'entreprise a été mise en évidence par A. Chandler, à partir d'une étude sur plusieurs grandes entreprises américaines. Pour celui-ci, les changements structurels interviennent au moment où les entreprises modifient leurs stratégies. Ainsi la décision de diversifier les activités de l'entreprise peut la conduire à mettre en œuvre une structure décentralisée par produits. ( voir figure n°8 , annexe 1)

**5-Les fonctions essentielles de l’entreprise**

Les fonctions décrites ci-après existent dans toutes entreprises mais peuvent être exercées par des groupes de personnes dans le cas des grandes entreprises, ou, à l'extrême, exercées par une personne travaillant seule.

Ces fonctions sont : Direction, Production, Commerciale, Etudes, Gestion de la qualité, Approvisionnement et achats, Comptabilité et gestion, Gestion du personnel, et Fonctions annexes.

**5-1-La fonction de direction ou de management**

La notion de « management » provient de l’anglais, elle signifie : gestion, direction et pilotage. Quand le management s’exerce à un haut niveau de responsabilité on peut parler de fonction de direction.

Le *directeur* est le représentant de l'entreprise vis-à-vis de ses propriétaires (actionnaires, société mère...), u fisc, de la Justice, des syndicats, de l'administration, des collectivités locales...généralement, il est entouré d'une équipe de conseillers et d'assistants ou aidé par une simple secrétaire.

**5-2-La fonction de production**

La fonction première de l'entreprise est de produire un bien ou un service destiné à être cédé sur le marché à un prix couvrant au moins ses coûts de production.

L’organisation de la fonction production repose sur la présence de services

fonctionnels suivants :

**-Le bureau des études** : il conçoit les prototypes des produits réalisés par l’entreprise et en donne une définition complète qui permettra de mettre en place un processus de production standardisé.

**-Le bureau des méthodes** : définit les méthodes de production qui vont être utilisées pour réaliser le produit proposé par le bureau des études.

**-Le bureau d’ordonnancement** : assure le lancement proprement dit de la phase de production en cherchant à minimiser le délai global de production.

-**Le** **service de contrôle de la production** : se charge de vérifier que les services opérationnels remplissent bien leur mission dans les conditions définies par le bureau des méthodes que ce soit en terme de délai, de qualité, de rendement ou de coût de production

**5-3-La fonction Commerciale**

Le Département commercial, responsable des ventes, assure la fonction marketing et s'organise pour répondre aux questions du *client*. Il constitue un lien important entre la direction de l'entreprise, le Département des études, le Département de gestion, le Département production... et le client. Il traite les problèmes de facturation en collaboration avec le Département.

**5-4-La fonction de la gestion des ressources humaines**

La GRH est l’une des principales fonctions de l’entreprise. Elle a d’abord été un ensemble de manière de gérer le personnel (c’est-à-dire suivi des dossiers du personnel, paie, documents légaux, etc.) avant d’étendre son champ

d’action à :

- ***la gestion des emplois*** : recrutement, évaluation, plan de carrière,

plan sociaux, etc.

- ***la gestion des compétences*** : formation, évaluation des compétences

- ***la gestion des rémunérations et le suivi du coût salarial.***

**5-5-La fonction approvisionnement et achats**

. Elle est concernée par :

\_ la recherche de nouveaux fournisseurs ou sous-traitants.

\_ la négociation des contrats (prix, quantités, délais, normes de qualité...)

\_ la gestion des achats et des stocks.

Le Service achats emploie des acheteurs qui sont en contact avec les services commerciaux des fournisseurs. Ils négocient les prix, établissent des commandes d'achat ou ordres de sous-traitance, suivent la réalisation des produits commandés et l'échelonnement des livraisons, contrôlent les factures d'achats.

**5-6-La fonction de la comptabilité et gestion**

Elle gère les comptes et les ressources financières de l'entreprise tout en assurant l'interface avec les banques, l'administration fiscale, les clients et fournisseurs...

- Le *Service de comptabilité générale* établit le *bilan* et le *compte produits et charges* ainsi que toutes les déclarations obligatoires (TVA, ...) et archive tous les documents comptables.

-Le *Service de comptabilité analytique*, analyse les dépenses directement affectées aux produits fabriqués et calcule leurs *coût de revient* à posteriori.

- Le *Service de comptabilité fournisseur* vérifie et règle les factures relatives aux achats.

- Le *Service de comptabilité client* établit et envoie les factures aux clients puis en vérifie les paiements.

**5-7-Fonctions annexes**

Bien qu'indirectement liées à la production, elles sont indispensables à la bonne marche de l'entreprise.

\_ Les *Services Généraux* surveillent ou assurent l'entretien des bâtiments, des véhicules et des réseaux (électricité, téléphone, transmission de données, gaz, voies de circulation...) de l'établissement.

\_ Le *Service Informatique* peut être très important s'il a en charge le développement des applications informatiques spécifiques à l'entreprise. Il gère le parc des ordinateurs et la sauvegarde des données.

\_ Le *Service Maintenance* peut être rattaché à la production, surtout s'il n'a en charge que l'installation et l'entretien de l'outil de travail.