Chapitre 9 – Comprendre la structure de l'entreprise

Introduction

Une entreprise rassemble des personnes, des fonctions et des services qui doivent travailler ensemble pour atteindre des objectifs communs. La répartition des tâches, le pouvoir, la prise de décision et la coordination permettent d'organiser le fonctionnement de l'entreprise, mais ils doivent également être inscrits dans une organisation cohérente et clairement définie.

La **structure de l'entreprise** correspond à la manière dont les activités, les responsabilités, les relations hiérarchiques et les mécanismes de coordination sont organisés au sein de l'organisation.

Elle permet notamment de répondre à plusieurs questions :

- Qui fait quoi ?
- Qui est responsable de quoi ?
- Qui dépend de qui ?
- Qui prend les décisions ?
- Comment les différents services communiquent-ils ?
- Comment les activités sont-elles coordonnées ?

L'étude de la structure permet donc de comprendre **comment l'entreprise organise les personnes et les activités pour assurer son fonctionnement et atteindre ses objectifs**.

I. Notion de structure

A. Définition de la structure

La **structure organisationnelle** désigne la manière dont une entreprise répartit les tâches, les responsabilités et l'autorité entre ses différents membres et services, ainsi que la manière dont ces éléments sont coordonnés.

Elle précise notamment :

- la répartition du travail ;
- les responsabilités ;
- les relations hiérarchiques ;

- les niveaux de décision ;
- les relations entre les services ;
- les mécanismes de coordination.

La structure constitue donc en quelque sorte **l'architecture de l'organisation**.

Exemple

Dans une entreprise industrielle, on peut trouver :

Direction générale
↓
Production – Commercial – Finance/Comptabilité – Ressources humaines – Achats

Chaque service possède ses propres responsabilités, mais tous participent à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

B. Les éléments d'une structure

Une structure organisationnelle peut être caractérisée par plusieurs éléments :

La division du travail

Elle consiste à répartir les différentes tâches entre les personnes et les services.

La hiérarchie

Elle définit les relations d'autorité entre les différents niveaux de l'organisation.

La spécialisation

Elle permet de regrouper les activités selon leur nature ou leur domaine de compétence.

La coordination

Elle permet d'assurer la cohérence entre les différentes activités et les différents services.

La centralisation ou la décentralisation

Elle indique dans quelle mesure les décisions sont concentrées au niveau de la direction ou réparties entre différents niveaux de l'organisation.

II. Notion d’organigramme

A. Définition

L’**organigramme** est une représentation graphique de la structure d’une entreprise.

Il permet de visualiser :

- les différents services ;
- les postes ;
- les niveaux hiérarchiques ;
- les relations d’autorité ;
- les liens entre les différentes unités.

L’organigramme constitue donc un outil permettant de représenter **l’organisation formelle** de l’entreprise.

Exemple simplifié

Direction générale
↓
├— **Direction commerciale**
├— **Direction financière**
├— **Direction des ressources humaines**
└— **Direction de production**

Chaque direction peut ensuite être subdivisée en plusieurs services.

B. Les différents éléments d’un organigramme

Un organigramme peut présenter :

- les postes ;
- les fonctions ;
- les services ;
- les directions ;
- les liens hiérarchiques ;
- les liens fonctionnels.

Les lignes et les niveaux permettent de visualiser les relations entre les différentes composantes de l'organisation.

III. Rôle et utilité de l'organigramme

L'organigramme joue plusieurs rôles dans l'entreprise.

A. Clarifier les responsabilités

Il permet de savoir :

- qui est responsable d'un service ;
- quelles sont les principales fonctions ;
- qui dépend de qui ;
- où se situe chaque poste dans l'organisation.

B. Faciliter la communication

L'organigramme permet aux salariés d'identifier les interlocuteurs auxquels ils doivent s'adresser pour obtenir une information ou résoudre un problème.

C. Faciliter la coordination

En montrant les relations entre les services, l'organigramme facilite la compréhension des interactions nécessaires au fonctionnement de l'entreprise.

D. Faciliter l'intégration des nouveaux salariés

Un nouvel employé peut utiliser l'organigramme pour comprendre rapidement :

- la structure de l'entreprise ;
- les différents services ;
- les responsables ;
- sa position dans l'organisation.

E. Aider à l'analyse de l'organisation

L'organigramme permet également d'identifier certaines situations :

- trop nombreux niveaux hiérarchiques ;
- concentration excessive des responsabilités ;
- chevauchement des fonctions ;
- absence de certaines responsabilités ;
- manque de coordination entre certains services.

L’organigramme est donc à la fois un **outil de représentation, d'information et d'analyse**.

Limites de l’organigramme

L’organigramme représente principalement la structure **formelle** de l'entreprise. Il ne montre pas nécessairement :

- les relations informelles ;
- les réseaux d’influence ;
- les relations personnelles ;
- les véritables circuits de communication ;
- les pratiques réelles de prise de décision.

Il doit donc être considéré comme une représentation simplifiée de l’organisation.

IV. Les déterminants du choix d’une structure

Il n’existe pas une structure unique qui conviendrait à toutes les entreprises. Le choix d'une structure dépend de plusieurs facteurs.

A. La taille de l’entreprise

Une petite entreprise peut fonctionner avec une structure relativement simple et peu de niveaux hiérarchiques.

À mesure que l’entreprise grandit, la complexité augmente et nécessite généralement une organisation plus structurée.

Petite entreprise → structure simple

Grande entreprise → structure plus complexe

B. La stratégie

La structure doit permettre à l’entreprise de mettre en œuvre sa stratégie.

Par exemple, une entreprise qui décide de se développer à l’international peut avoir besoin d'adapter son organisation pour gérer ses différentes zones géographiques.

La stratégie et la structure sont donc étroitement liées.

C. L’environnement

Une entreprise évoluant dans un environnement stable peut privilégier une organisation relativement formalisée.

À l'inverse, un environnement caractérisé par des changements rapides peut nécessiter davantage de souplesse et de réactivité.

Les changements peuvent concerner :

- la concurrence ;
- les technologies ;
- les clients ;
- la réglementation ;
- les conditions économiques.

D. La technologie

Les technologies utilisées par l’entreprise peuvent influencer son organisation.

La digitalisation, les systèmes d'information, l'automatisation et l'intelligence artificielle peuvent modifier :

- les méthodes de travail ;
- les compétences nécessaires ;
- les processus ;
- les relations entre les services.

E. La nature de l’activité

La structure dépend également du secteur d’activité.

Une entreprise industrielle, une banque, une entreprise commerciale ou une entreprise de services n'ont pas nécessairement les mêmes besoins organisationnels.

F. La culture organisationnelle

Les valeurs, les habitudes et les pratiques de l'entreprise peuvent également influencer sa structure.

Certaines organisations privilégient :

- la hiérarchie ;
- la centralisation ;
- le contrôle ;

alors que d'autres favorisent :

- l'autonomie ;
- la participation ;
- le travail en équipe ;
- la décentralisation.

G. Le degré de centralisation

La **centralisation** signifie que les principales décisions sont concentrées au niveau supérieur de la hiérarchie.

La **décentralisation** consiste à répartir davantage les responsabilités et les décisions entre différents niveaux de l'organisation.

Le choix entre centralisation et décentralisation dépend notamment :

- de la taille de l'entreprise ;
- de sa stratégie ;
- de son environnement ;
- des compétences disponibles ;
- du besoin de réactivité.

V. Évolution des structures organisationnelles

Les structures organisationnelles ont évolué avec la croissance des entreprises et les transformations de leur environnement.

On peut présenter cette évolution de manière simplifiée :

Structure simple → Structure fonctionnelle → Structures plus complexes et flexibles

A. Les structures traditionnelles

Les premières formes d'organisation reposaient souvent sur une forte division du travail, une hiérarchie claire et une concentration importante des décisions.

Ces structures cherchaient principalement à assurer :

- la spécialisation ;
- la discipline ;
- le contrôle ;
- la stabilité ;
- la productivité.

B. La diversification des structures

Avec la croissance et la diversification des entreprises, les structures sont devenues plus complexes.

Les entreprises ont développé différentes formes d'organisation permettant de gérer :

- plusieurs produits ;
- plusieurs marchés ;
- plusieurs zones géographiques ;
- différentes activités.

C. Vers des structures plus flexibles

Les transformations économiques et technologiques ont favorisé le développement de structures davantage orientées vers :

- la flexibilité ;
- la coopération ;
- l'autonomie ;
- le travail en équipe ;
- la gestion par projet ;
- la circulation rapide de l'information.

Les entreprises cherchent ainsi à trouver un équilibre entre **contrôle et autonomie**, **spécialisation et coopération**, **stabilité et flexibilité**.

Conclusion

La structure de l'entreprise permet de donner une organisation cohérente aux différentes activités, aux responsabilités et aux relations entre les acteurs. Elle précise notamment la répartition du travail, les niveaux hiérarchiques, les responsabilités et les mécanismes de coordination.

L'organigramme constitue un outil essentiel pour représenter cette structure et faciliter sa compréhension. Toutefois, il ne reflète qu'une partie de la réalité de l'organisation, car les relations informelles et les réseaux d'influence ne sont pas toujours visibles.

Le choix d'une structure dépend de plusieurs facteurs, notamment la taille de l'entreprise, sa stratégie, son environnement, sa technologie et la nature de son activité. Avec l'évolution des entreprises, les structures organisationnelles se sont progressivement diversifiées et adaptées aux nouvelles exigences de flexibilité et de coordination.

Après avoir compris **ce qu'est une structure, comment elle est représentée et quels facteurs influencent son choix**, il convient maintenant d'étudier les différentes formes qu'elle peut prendre.

Nous allons donc poursuivre avec : Les principales structures organisationnelles