

# Introduction à la gestion

## Choisir sa structure et définir les fonctions de l'entreprise

---

Ce cours vous est proposé par Denis Chabault, Maître de Conférences HDR – enseignant chercheur en Sciences de Gestion au sein de l'Université Paris Saclay et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

---

### Table des matières

<b>Introduction</b> .....	<b>2</b>
<b>Quels sont les facteurs de contingence qui ont une influence sur le choix de la structure d'entreprise ?</b> .....	<b>2</b>
<b>Les facteurs internes</b> .....	<b>3</b>
L'âge .....	3
La taille .....	4
La technologie .....	4
La stratégie .....	5
<b>Comment l'environnement influence la structure d'entreprise ?</b> .....	<b>6</b>
<b>Structure et performance</b> .....	<b>8</b>
<b>Qu'est-ce que la gestion d'entreprise ?</b> .....	<b>8</b>
<b>Les fonctions de la gestion</b> .....	<b>9</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>10</b>
<b>Références</b> .....	<b>11</b>

## Introduction

Ce cours, intitulé « choisir sa structure et définir les principales fonctions de l'entreprise » permettra de comprendre quels sont les facteurs qui influencent le choix de la structure de l'entreprise. Il permettra également d'appréhender concrètement à quoi renvoie la gestion d'entreprise, mais aussi d'évoquer les principales fonctions de gestion de l'entreprise.

Pour ce faire, nous allons tout d'abord aborder les facteurs de contingence qui influencent le choix de la structure de l'entreprises. Nous verrons les facteurs internes, puis les facteurs externes avec notamment l'influence de l'environnement. Nous verrons en quoi il existe un lien potentiel entre le choix de la structure et la performance d'une entreprise. Puis, nous allons découvrir ce qu'est plus concrètement la gestion d'une entreprise et nous finirons par appréhender les différentes fonctions de l'entreprise.

La configuration de l'entreprise constitue une étape clé du processus d'organisation de ses ressources. Comme l'évoque Henry Mintzberg

---

« La structure d'une organisation peut être définie simplement comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches. » (*Mintzberg, 2013*)

---

## Quels sont les facteurs de contingence qui ont une influence sur le choix de la structure d'entreprise ?

Il n'existe pas une seule bonne façon de faire les choses : la bonne structure valable pour toutes les organisations et dans tous les cas n'existe pas.

La structure est en effet reliée à des facteurs dits « contingents ». On doit notamment aux travaux de Henry MINTZBERG, l'identification d'un certain nombre de facteurs qui influencent l'organisation dans le choix de sa structure.

Les travaux de Mintzberg, combinés à d'autres travaux que nous allons développer, conduisent à identifier des facteurs internes et des facteurs externes qui vont influencer la structure de l'entreprise.

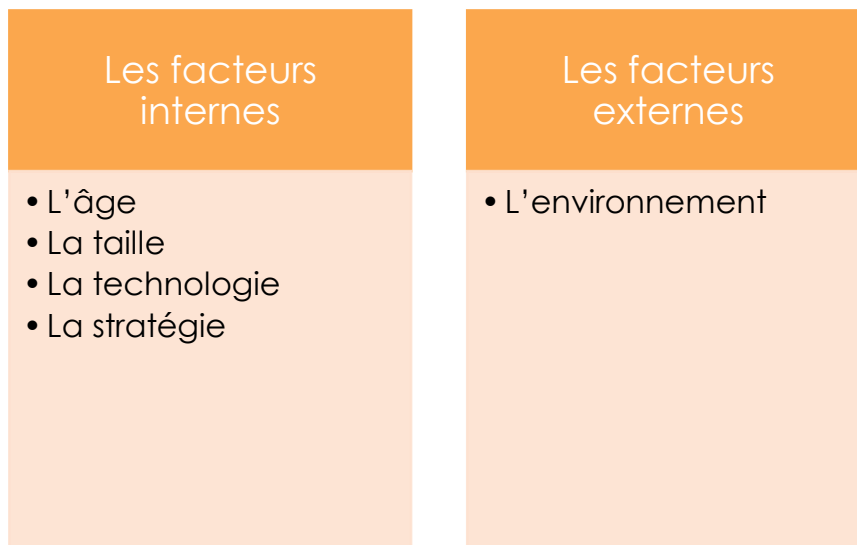


Figure 1. Les facteurs de contingence qui influencent les choix de la structure d'entreprise

Parmi les **facteurs internes**, on retrouve :

- L'âge de l'entreprise
- La taille de l'entreprise
- La technologie ou la technique de production utilisée par l'entreprise
- La stratégie de l'entreprise

Parmi les **facteurs externes**, on retrouve principalement :

Le rôle de l'environnement, en particulier son incertitude et sa complexité.

## Les facteurs internes

Reprenons tout d'abord les 4 principaux facteurs internes pouvant avoir une influence sur la structure de l'entreprise.

### L'âge

En premier lieu, la structure de l'entreprise va dépendre de son « âge ». En effet, une entreprise évolue, se structure au fur et à mesure qu'elle acquiert de l'expérience. Par conséquent, une entreprise établie depuis plusieurs années sera plus organisée qu'une entreprise naissante.

Avec le temps et l'expérience, les organisations ont tendance à mettre en place des routines ; c'est-à-dire des règles, des comportements et des procédures. Tant que l'environnement est stable, cette rigidité n'est pas problématique. Avec un environnement instable, cette rigidité risque d'être un problème.

## La taille

Les petites entreprises n'ont pas la même organisation que les multinationales. Les décisions, le degré de centralisation, la circulation de l'information, l'autorité et les responsabilités... Tous ces éléments de l'organisation vont être appréhendés différemment en fonction de la taille de l'entreprise.

Plus l'organisation est grande, moins elle est flexible et plus elle génère des besoins de coordination. L'accroissement de la taille des organisations occasionne ainsi de nombreuses transformations au sein de l'organisation.

## La technologie

D'une manière générale, les nouvelles technologies transforment les métiers, les manières de collaborer mais également de communiquer. Elles induisent des changements dans les modes de production et de distribution

L'influence de la technologie sur la structure des entreprises a été étudié par Joan **Woodward** dans un célèbre article (Industrial Organization: Theory and practice, 1965, p. 72)

---

*« Il existe une forme d'organisation particulière qui convient le mieux à chaque situation technique. »*  
*(Woodward, 1965)*

---

Woodward est universitaire et chercheuse en sociologie des organisations, et plus particulièrement sur le thème des liens entre technologies, systèmes de production et structures organisationnelles. Elle montre que les différences de structures ne proviennent pas des différences de taille, d'histoire ou de branche d'industrie mais essentiellement de la technologie développée par les entreprises. Elle considère qu' « il existe une forme d'organisation particulière qui convient le mieux à chaque situation technique ».

Elle montre donc que « les entreprises utilisant des méthodes de production similaires avaient des structures organisationnelles analogues ». Selon elle, ce sont donc les méthodes de production qui vont influencer les modes d'organisation.



Figure 2. Les modes de production entraînant un mode d'organisation spécifique

Elle distingue trois modes de production ou types de technologies qui entraînent donc un mode d'organisation spécifique :

- **La production unitaire ou par petits lots** que l'on retrouve dans les grands projets où dans des secteurs spécifiques tels que le bâtiment par exemple. Dans les firmes à production unitaire, la hiérarchie est plus courte, le contrôle administratif est le plus faible.
- **La production en grandes séries** que l'on retrouve dans le secteur automobile. Dans les technologies de production en grandes séries : on trouve les lignes de commandes les plus courtes avec moins de managers et d'employés, plus de personnel de production et des relations inter- divisions complexes.
- **La production continue** que l'on retrouve dans le secteur des hydrocarbures, le gaz, la chimie... Dans les technologies à production continue, on trouve les hiérarchies les plus longues, peu de personnel de production et du personnel administratif plus nombreux.

## La stratégie

Le lien entre stratégie et la structure de l'entreprise a été démontré notamment par Alfred **CHANDLER**.

Il définit la stratégie comme étant l'établissement d'objectifs et l'utilisation de moyens, de ressources pour les atteindre. La stratégie dépendra donc des ressources de l'entreprise mais aussi de l'état de son environnement concurrentiel. Au regard de cela, la stratégie va induire un changement de structure. En effet, une entreprise diversifiée ne sera pas organisée de la même façon qu'une entreprise spécialisée (notamment en terme de contrôle).

Son analyse repose sur l'observation de plusieurs grandes sociétés américaines au cours des années 1850-1920 dont General Motors, DuPont, Standard & Oil. Etc.

Il montre notamment que, sur le long terme, l'entreprise mono produit se développe avec la croissance de son marché et l'augmentation de la demande. Elle recherche de nouvelles ressources et se tourne vers des partenaires extérieurs. L'augmentation de la taille de l'entreprise la contraint à décentraliser son pouvoir de décision et à formaliser sa structure (elle se dirige vers une structure fonctionnelle). Chandler constate que le développement de nouveaux marchés et l'élargissement de la gamme va rendre l'organisation progressivement inefficace. Pour remédier à cela, elles recherchent des mécanismes de coordination pour mieux accorder les différentes activités avec des organisations de plus en plus divisionnalisées.

Les entreprises suivent donc des trajectoires stratégiques qui vont influencer leur structure.

## Comment l'environnement influence la structure d'entreprise ?

L'influence de l'environnement sur la structure des entreprises a été étudié par Burns et Stalker.

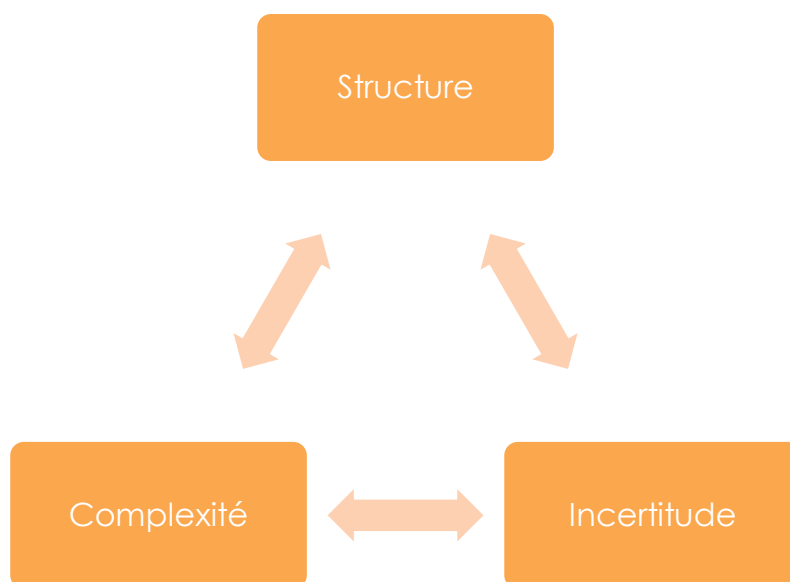


Figure 3. L'influence de l'environnement sur la structure d'entreprise

Ils montrent que la structure d'une organisation dépend de deux caractéristiques spécifiques :

- La **complexité** de l'environnement : renvoie aux difficultés pour une organisation de collecter tous les flux d'information
- **L'incertitude** de l'environnement : renvoie aux difficultés pour une organisation de connaître tous les éléments de son environnement

L'internationalisation des marchés, les évolutions technologiques, les goûts changeants des consommateurs, l'accroissement de la concurrence, la plus ou moins forte croissance économique, etc. font que l'environnement des organisations est instable.

Avec un environnement instable, il est préférable de mettre en place une structure réactive, c'est-à-dire une structure où l'initiative, la décentralisation des décisions et des communications transversales sont présentes permettant ainsi l'adaptation et la flexibilité. A l'inverse, dans un environnement stable, la structure peut supporter davantage de rigidité.

Le type de structure dépend donc, selon Burn et Stalker, du degré de stabilité plus ou moins fort de l'environnement d'une entreprise.

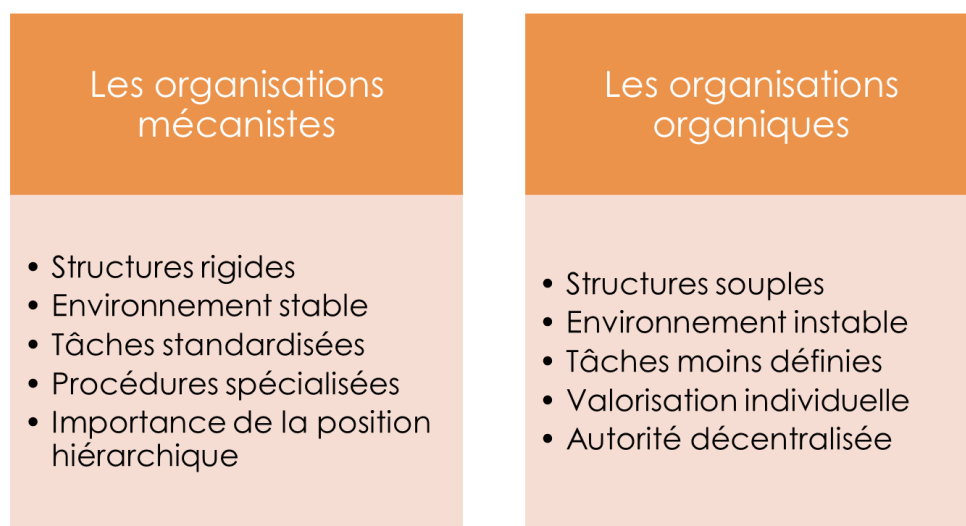


Figure 4. Les types d'organisation en fonction des caractéristiques de l'environnement

Ces travaux conduisent à distinguer deux types d'organisations et de structures d'entreprises.

- **Les organisations mécanistes** : structures rigides pour un environnement stable, elles sont caractérisées par des tâches standardisées, des procédures strictes, des décisions qui se prennent au sommet de la structure hiérarchique.
- **Les organisations organiques** : structures souples pour un environnement instable, elles se caractérisent par des tâches moins définies, plus floues, la reconnaissance de l'expertise, la valorisation individuelle, l'autorité décentralisée.

Il n'y a pas un d'organisation plus efficace qu'une autre mais seulement une structure mécaniste plus adaptée aux environnements stables et une structure organique qui convient mieux dans les environnements instables.

## Structure et performance

L'entreprise est une réalité qui peut prendre plusieurs formes. Les choix du gestionnaire se trouvent contraints par des facteurs de contingence qui peuvent avoir une influence sur la structure des organisations.

L'influence de la structure sur la **performance** de l'entreprise est en revanche **difficile** à déterminer. Néanmoins, il convient de préciser qu'une structure **inadaptée** entraîne de mauvaises performances (P. Drucker).

Malgré la multiplicité des configurations possibles, il apparaît qu'il n'existe **pas de structure meilleure** qu'une autre mais des structures plus satisfaisantes à un moment donné, dans un contexte donné et pour des entreprises données. La structure d'une entreprise n'est donc pas figée et peut évoluer en fonction des différents facteurs évoqués.

## Qu'est-ce que la gestion d'entreprise ?

Bien souvent, on considère que la gestion renvoie à la dimension financière d'une entreprise. Il est nécessaire d'avoir une **vision plus large**, plus englobante de la notion de gestion.

Si l'on remonte aux racines du mot, Gestion vient du latin *gestio* ce qui veut dire « action de gérer ». La Gestion correspond donc, à l'origine, à l'administration des organisations.

Elle s'est développée dans les années 1950 pour englober les questions de management et de direction.

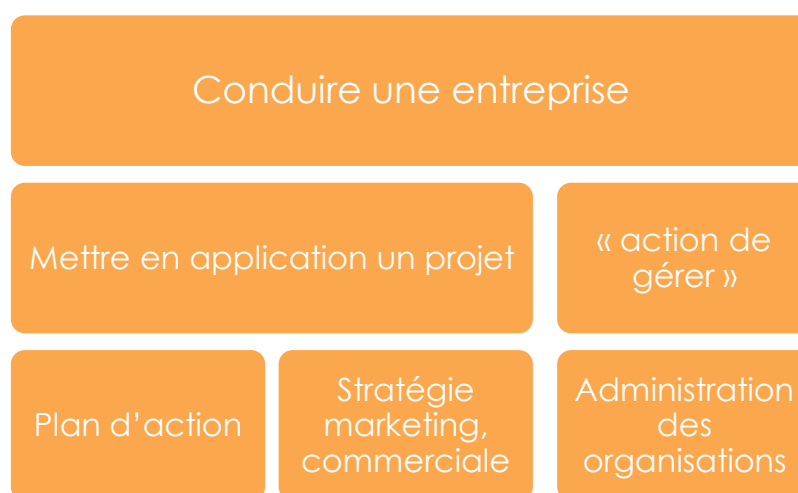


Figure 5. La gestion d'entreprise



D'une manière générale, la gestion d'entreprise s'attache à mettre en application un projet que l'on s'est fixée, à partir d'un plan d'action (une stratégie marketing, une stratégie commerciale), en s'appuyant sur tous les moyens dont celle-ci dispose, afin de réaliser les objectifs préalablement établis.

La gestion renvoie donc à la conduite des organisations : c'est l'action ou la manière de gérer, d'administrer, d'organiser quelque chose.

En somme, la gestion c'est l'ensemble des **connaissances** permettant de **conduire une entreprise**.

Très concrètement, la gestion renvoie à trois dimensions :

- **prévoir** : c'est-à-dire fixer des objectifs, définir des missions que l'on va chercher à atteindre ou à réaliser.
- **mesurer et contrôler** : c'est chercher à savoir si l'atteinte des objectifs est bien validée ou non, de faire des bilans périodiques avec les collaborateurs, de suivre la mise en œuvre des actions ;
- **agir et réagir** : c'est-à-dire de mettre en place des actions correctives nécessaires pour atteindre les objectifs fixés.

## Les fonctions de la gestion

Quand on parle de gestion d'entreprise, de quoi parle-t-on clairement ?

Fonction technique	Fonction commerciale	Fonction financière
Fonction sécurité	Fonction comptable	Fonction administrative
Fonction qualité	Fonction R&D	Fonction ressources humaines

Figure 6. Les fonctions de la gestion

Dans la réalité, la gestion renvoie à plusieurs fonctions, à plusieurs métiers au sein de l'entreprise.

- **Fonction technique** : Production, transformation, logistique, achat, etc.
- **Fonction commerciale** : Achat de matières premières ou de composants, vente de produits finis ou de services, etc.
- **Fonction financière** : Recherche et gestion des capitaux
- **Fonction sécurité** : Protection des biens et des personnes
- **Fonction comptable** : Établissement des documents comptables, calcul des coûts, etc.
- **Fonction administrative** : Direction, prévision, coordination et contrôle
- **Fonction qualité** : Assurer la conformité des produits livrés avec les cahiers de charges, règlements, etc.
- **Fonction R&D** : Ingénieurs et chercheurs au service de l'innovation.
- **Fonction ressources humaines** : Établissement des rémunérations, du recrutement, de la formation, des carrières, etc.

## Conclusion

En synthèse, on ne peut pas dire qu'il existe de bonne ou de mauvaise structure d'entreprise ; mais des structures qui sont plus ou moins adaptées à des contextes singuliers, à des types de productions.

Dans la réalité, on retrouve donc autant de structures simples que de structures complexes. Néanmoins, les formes dites complexes sont nécessaires pour prendre en compte la diversité des entreprises et la complexité de leur environnement.

De la même manière, les fonctions de gestion de l'entreprise vont s'exprimer différemment en fonction de la structure de l'entreprise.

## Références

Calme I., Hamelin J., Lafontaine J.F., Ducroux S., Gerbaud F., (2013), Introduction à la gestion, Dunod, 3ème édition.

Charreire S. et I. Huault (2019), Les grands auteurs en management, Edition EMS, Management & Société.

Plane J.M. (2017), Théorie des Organisations, Dunod, 5ème Edition.

Plane J.M., (2019) Management des organisations, Théories, concepts, performances, Dunod, 5e édition.

Pesqueux, Y, (2018), Théorie des organisations, Pearson,

Rojot J. (2016), *Théorie des organisations*, Paris, Eska.

Taylor F.W. (1914), *The Principles of scientific management*, New York.

Weber M. (1947), *The theory of social and economic organisation*, Owford.

### Comment citer ce cours ?

Introduction à la gestion, Denis Chabault, AUNEGe (<http://aunege.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

### Figures

Figure 1. Les facteurs de contingence qui influencent les choix de la structure d'entreprise.....	3
Figure 2. Les modes de production entraînant un mode d'organisation spécifique.....	5
Figure 3. L'influence de l'environnement sur la structure d'entreprise.....	6
Figure 4. Les types d'organisation en fonction des caractéristiques de l'environnement .....	7
Figure 5. La gestion d'entreprise .....	8
Figure 6. Les fonctions de la gestion.....	9