

# Les Différents Types d'Organisations et Leurs Structures

## Chapitre 2 – Cours de gestion pour assistants de gestion

Ce chapitre propose une exploration structurée des différentes formes d'organisations que l'assistant de gestion est susceptible de rencontrer dans sa carrière professionnelle. Des entreprises privées aux organismes à but non lucratif, en passant par les structures publiques, chaque type d'organisation présente des caractéristiques propres qui influencent directement les missions et les outils de gestion à mobiliser.



# Sommaire du Chapitre 2

01

---

## 2.1 – Entreprises privées

TPE, PME, ETI et grands groupes :  
définitions, seuils et caractéristiques

02

---

## 2.2 – Organisations publiques

Collectivités territoriales, établissements  
publics et services de l'État

03

---

## 2.3 – Associations, mutuelles et OBNL

Caractéristiques, cadre juridique et  
fonctionnement des organisations à but  
non lucratif

04

---

## 2.4 – Structures organisationnelles

Hiérarchique, fonctionnelle et matricielle : comparaison des  
modèles

05

---

## 2.5 – Impact sur les missions de l'assistant de gestion

Comment la taille et le secteur conditionnent le rôle et les  
compétences mobilisées

# Qu'est-ce qu'une Entreprise Privée ?

Une entreprise privée est une organisation dont le capital appartient à des personnes physiques ou morales privées, à l'opposé des organisations publiques détenues par l'État ou les collectivités. Leur objectif premier est la réalisation d'un profit, redistribué ensuite aux propriétaires ou actionnaires. En France, elles constituent l'écrasante majorité du tissu économique et sont classées selon leur taille en plusieurs catégories définies par la loi.

La classification officielle repose sur trois critères cumulatifs : le chiffre d'affaires annuel, le bilan total et le nombre de salariés. Cette catégorisation n'est pas uniquement statistique : elle conditionne les obligations comptables, sociales et fiscales auxquelles l'entreprise est soumise, ainsi que les dispositifs d'aide ou de financement auxquels elle peut prétendre.

# TPE et PME : Définitions et Caractéristiques

## TPE – Très Petite Entreprise

Moins de 10 salariés et un chiffre d'affaires ou un bilan inférieur à 2 millions d'euros. Les TPE représentent plus de 90 % des entreprises françaises. Ce sont des artisans, commerçants, professions libérales ou micro-entrepreneurs. La gestion y est souvent assurée par le dirigeant lui-même, avec peu de spécialisation des fonctions.

## PME – Petite et Moyenne Entreprise

Entre 10 et 249 salariés, avec un chiffre d'affaires inférieur à 50 millions d'euros ou un bilan total inférieur à 43 millions d'euros. Les PME disposent généralement d'une organisation plus structurée, avec des services dédiés (comptabilité, RH, commercial). Elles constituent le cœur du tissu économique local et régional, et offrent à l'assistant de gestion un environnement polyvalent et formateur.

## Points communs

Ces structures sont souvent indépendantes, à capital familial ou personnel, avec une prise de décision centralisée et une forte proximité entre dirigeant et équipe.

# ETI et Grands Groupes

## ETI – Entreprise de Taille Intermédiaire

Entre 250 et 4 999 salariés, avec un chiffre d'affaires compris entre 50 millions et 1,5 milliard d'euros. Les ETI disposent d'une organisation plus formalisée, avec des directions fonctionnelles distinctes. Elles peuvent être présentes sur plusieurs sites ou marchés, parfois à l'international. La gestion y est davantage procéduralisée et le rôle de l'assistant de gestion plus spécialisé.

## Grands Groupes

Plus de 5 000 salariés et un chiffre d'affaires supérieur à 1,5 milliard d'euros. Ces entités opèrent souvent à l'échelle internationale, avec des filiales multiples, des processus hautement standardisés et des outils de gestion sophistiqués (ERP, tableaux de bord intégrés). La hiérarchie y est complexe et les fonctions très spécialisées.

## Enjeux pour l'assistant de gestion

Plus la taille de l'entreprise est grande, plus les missions de l'assistant de gestion tendent à se spécialiser. Dans un grand groupe, il peut être affecté à un département précis (contrôle de gestion, achats, RH) ; dans une TPE, il assure des missions transversales et polyvalentes.

# Récapitulatif : Les Seuils de Classification

Catégorie	Effectif	Chiffre d'affaires	Bilan total	Exemples
TPE	Moins de 10	< 2 M€	< 2 M€	Boulangerie, auto-entrepreneur
PME	10 à 249	< 50 M€	< 43 M€	Agence régionale, PME industrielle
ETI	250 à 4 999	50 M€ – 1,5 Md€	Non défini	Groupe régional, entreprise familiale élargie
Grand groupe	5 000 et plus	> 1,5 Md€	Non défini	Total, Carrefour, Renault

 Ces seuils sont définis par le décret n°2008-1354 relatif aux critères permettant de déterminer la catégorie d'appartenance d'une entreprise. Ils sont utilisés par l'INSEE et les administrations fiscales et sociales.

# Les Organisations Publiques : Vue d'Ensemble

Les organisations publiques sont des entités dont la mission est de satisfaire un intérêt général, financées en tout ou partie par des fonds publics (impôts, taxes, dotations de l'État). Contrairement aux entreprises privées, leur objectif n'est pas la recherche du profit mais la prestation de services à la population. Elles sont soumises au droit public et à des règles spécifiques en matière de comptabilité (comptabilité publique), de marchés publics et de contrôle externe.

On distingue trois grandes catégories d'organisations publiques en France : les services de l'État, les collectivités territoriales et les établissements publics. Chacune de ces catégories dispose de son propre cadre juridique, de ses sources de financement et de ses modes de gouvernance.

# Services de l'État et Collectivités Territoriales

## Services de l'État

Les ministères, préfetures, directions régionales et départementales constituent les services déconcentrés de l'État. Ils appliquent les politiques nationales sur le territoire. Leur budget est voté par le Parlement dans le cadre de la Loi de Finances annuelle. La gestion y est encadrée par la LOLF (Loi Organique relative aux Lois de Finances) qui impose une logique de performance et de résultats.

## Collectivités Territoriales

Communes, départements et régions sont des personnes morales de droit public dotées d'une autonomie administrative et financière. Elles disposent d'un budget propre alimenté par la fiscalité locale et les dotations de l'État. Leurs compétences sont définies par la loi : les communes gèrent notamment l'urbanisme et les écoles primaires, les départements le social et les routes, les régions le développement économique et la formation professionnelle.

# Les Établissements Publics

Les établissements publics sont des personnes morales de droit public créées par l'État ou une collectivité pour gérer un service public particulier. Ils disposent d'une certaine autonomie tout en restant sous tutelle de leur autorité de rattachement. On distingue deux grandes familles :

## Établissements Publics Administratifs (EPA)

Ils gèrent des missions de service public à caractère administratif : universités, lycées, collèges, hôpitaux publics (sous forme d'EPIC ou EPA), musées nationaux. Leur comptabilité relève du droit public et leur personnel relève souvent du statut de la fonction publique.

## Établissements Publics Industriels et Commerciaux (EPIC)

Ils exercent des activités à caractère industriel ou commercial, tout en poursuivant une mission de service public. Exemples : SNCF, RATP, EDF (avant sa transformation). Leur fonctionnement est plus proche du secteur privé : comptabilité commerciale, personnel de droit privé pour une partie des agents.

## Spécificités de gestion

Dans toutes les organisations publiques, l'assistant de gestion doit maîtriser les règles de la commande publique, les procédures budgétaires spécifiques (vote, exécution, clôture) et les mécanismes de contrôle interne propres au secteur public.



## 2.3 – ASSOCIATIONS, MUTUELLES ET OBNL

# Les Organisations à But Non Lucratif

Les organisations à but non lucratif (OBNL) constituent un secteur à part entière de l'économie française, souvent qualifié de « tiers secteur » ou d'« économie sociale et solidaire » (ESS). Leur trait distinctif fondamental est l'absence de partage des bénéfices entre les membres : tout excédent dégagé doit être réinvesti dans la réalisation de l'objet social.

Ces organisations remplissent des missions d'intérêt général ou d'utilité collective dans des domaines aussi variés que la culture, le sport, la santé, l'action sociale, l'éducation ou l'environnement. Elles sont financées par des cotisations, des dons, des subventions publiques et, de plus en plus, par des activités économiques propres.

# Associations, Mutuelles et Coopératives

## Les Associations (Loi 1901)

Régie par la loi du 1er juillet 1901, une association est un groupement de personnes réunies dans un but autre que le partage de bénéfices. Elle se constitue librement par dépôt de statuts en préfecture. Les associations peuvent employer des salariés, percevoir des subventions et exercer des activités économiques à condition que celles-ci restent accessoires à leur objet principal. En France, on recense plus de 1,5 million d'associations actives.

## Les Mutuelles

Les mutuelles sont des sociétés de personnes à but non lucratif régies par le Code de la Mutualité. Elles offrent à leurs membres des prestations de prévoyance, de santé ou de retraite complémentaires. Leur gouvernance est démocratique : chaque membre dispose d'une voix quelle que soit sa cotisation. Exemples : MAIF, MGEN, Harmonie Mutuelle.

## Les Coopératives

Appartenant également à l'ESS, les coopératives sont des sociétés dont les associés sont à la fois propriétaires et usagers. Les excédents sont redistribués selon le niveau d'activité avec la coopérative et non selon le capital détenu. Exemples : Crédit Agricole, Leclerc, Chèque Déjeuner.

# Gestion et Spécificités des OBNL

## Contraintes et obligations

Malgré l'absence d'objectif lucratif, les OBNL sont soumises à des obligations de gestion rigoureuses. Les associations qui reçoivent plus de 153 000 € de subventions publiques doivent faire certifier leurs comptes par un commissaire aux comptes. La transparence financière est une exigence croissante des financeurs publics et privés.

## Comptabilité spécifique

Les associations suivent un plan comptable adapté (plan comptable des associations, règlement ANC n°2018-06). Elles produisent un bilan, un compte de résultat et une annexe, mais la terminologie diffère légèrement du secteur marchand (on parle d'excédent ou de déficit plutôt que de bénéfice ou perte).

## Rôle de l'assistant de gestion

Dans une association ou une mutuelle, l'assistant de gestion peut être amené à :

- Préparer les dossiers de demande de subventions
- Suivre l'exécution budgétaire par rapport aux objectifs fixés
- Préparer les assemblées générales (convocations, rapports financiers)
- Gérer la paie des salariés et les obligations sociales
- Assurer le suivi des cotisations des membres
- Produire les documents de reporting exigés par les financeurs



## 2.4 – STRUCTURES ORGANISATIONNELLES

# Qu'est-ce qu'une Structure Organisationnelle ?

La structure organisationnelle d'une entreprise ou d'un organisme désigne la façon dont les tâches, les responsabilités et les relations hiérarchiques sont réparties entre les différentes unités et les individus qui la composent. Elle répond à une question fondamentale : comment coordonner efficacement les activités pour atteindre les objectifs fixés ?

Le choix d'une structure n'est pas anodin : il détermine les flux d'information, les circuits de décision, la réactivité de l'organisation face aux changements et la capacité de coordination entre les services. Trois grands modèles dominent la pratique organisationnelle et seront étudiés dans cette section : la structure hiérarchique, la structure fonctionnelle et la structure matricielle.

# La Structure Hiérarchique

## Principe et fonctionnement

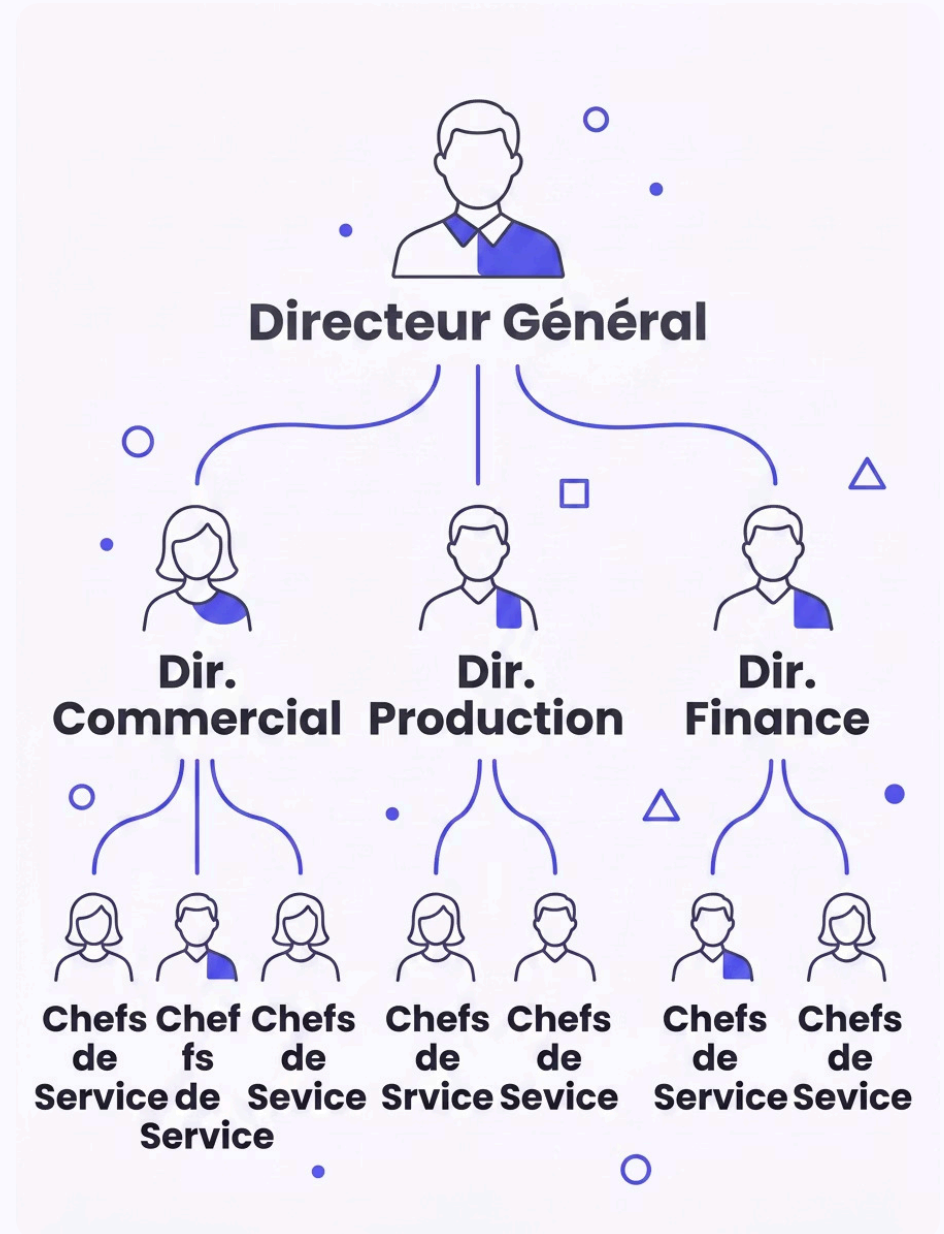
La structure hiérarchique, ou structure « en ligne », repose sur le principe de l'unité de commandement formulé par Henri Fayol : chaque subordonné ne reçoit d'ordres que d'un seul supérieur. L'autorité se transmet du sommet vers la base de façon linéaire. C'est le modèle le plus ancien et le plus répandu dans les organisations de taille modeste.

## Avantages

- Clarté des responsabilités et de l'autorité
- Simplicité des circuits de communication
- Discipline et contrôle facilités
- Décisions rapides à condition que la chaîne soit courte

## Limites

- Rigidité face aux situations imprévues
- Lenteur de la remontée d'information
- Risque de centralisation excessive
- Peu adaptée aux environnements complexes ou changeants



# La Structure Fonctionnelle

La structure fonctionnelle, théorisée par Frederick Winslow Taylor, repose sur la spécialisation des tâches et des compétences. Chaque manager est spécialisé dans un domaine précis (finances, ressources humaines, production, marketing) et peut donner des directives à l'ensemble des salariés dans son domaine de compétence, quelle que soit leur appartenance hiérarchique. Un opérateur peut donc recevoir des instructions de plusieurs responsables fonctionnels.

## Avantages

Forte spécialisation et expertise dans chaque domaine fonctionnel.  
Meilleure qualité technique des décisions. Développement des compétences professionnelles facilité.  
Mutualisation des ressources spécialisées à l'échelle de l'organisation.

## Limites

Risque de conflits entre responsables fonctionnels et hiérarchiques.  
Multiplication des sources de directives pouvant créer de la confusion. Difficulté à identifier clairement les responsabilités en cas de problème. Communication transversale plus complexe à organiser.

## Contexte d'utilisation

Ce modèle convient particulièrement aux organisations qui requièrent une expertise technique élevée et dont les activités sont relativement stables et prévisibles. On le retrouve souvent dans les grandes entreprises industrielles ou dans la fonction publique.

# La Structure Matricielle

## Principe

La structure matricielle combine les avantages des deux modèles précédents. Elle croise une logique fonctionnelle (par métier ou spécialité) avec une logique opérationnelle (par projet, produit ou marché géographique). Chaque salarié dépend ainsi de deux supérieurs : un responsable fonctionnel et un chef de projet ou de division.

## Avantages

- Flexibilité et réactivité face aux projets complexes
- Coordination transversale facilitée
- Mobilisation efficace des compétences sur les projets
- Bonne communication inter-services

## Limites

- Double autorité pouvant générer des conflits ou de l'ambiguïté
- Nécessite une forte culture de la communication et de la négociation
- Peut être coûteuse en termes de coordination et de réunions
- Risque de dilution des responsabilités

## Contexte d'utilisation

Ce modèle est particulièrement adopté dans les entreprises qui gèrent simultanément plusieurs projets ou lignes de produits complexes, comme les cabinets de conseil, les groupes industriels diversifiés, ou les entreprises du numérique. La gestion de projet y est au cœur du fonctionnement quotidien.

# Comparaison des Trois Structures

Critère	Hierarchique	Fonctionnelle	Matricielle
Autorité	Un seul supérieur	Plusieurs responsables fonctionnels	Double autorité (fonction + projet)
Communication	Verticale	Verticale par fonction	Horizontale et verticale
Flexibilité	Faible	Moyenne	Élevée
Spécialisation	Faible	Élevée	Élevée
Adaptée à	TPE, PME simples	Grandes entreprises stables	Entreprises multi-projets, ETI, grands groupes
Risques principaux	Rigidité, lenteur	Conflits d'autorité	Ambiguïté, coût de coordination

- ❑ Aucune structure n'est universellement supérieure : le choix dépend de la taille de l'organisation, de son secteur d'activité, de son environnement et de sa stratégie. Les organisations peuvent également adopter des structures hybrides combinant plusieurs modèles.

2.5 – IMPACT SUR LES MISSIONS DE L'ASSISTANT DE GESTION

## Taille, Secteur et Missions de l'Assistant de Gestion

Le cadre dans lequel évolue l'assistant de gestion — qu'il s'agisse d'une TPE, d'un grand groupe, d'une collectivité ou d'une association — conditionne directement la nature, l'étendue et la complexité de ses missions. Comprendre ces différences est essentiel pour adapter ses méthodes de travail et ses outils aux exigences spécifiques de chaque environnement professionnel.



# Variation des Missions selon la Taille de l'Organisation



## Dans une TPE / PME

L'assistant de gestion est un véritable couteau suisse. Ses missions couvrent un large spectre : gestion de la facturation et des relances, suivi de trésorerie, préparation des déclarations sociales et fiscales, accueil téléphonique, gestion des achats courants. La polyvalence est une compétence clé. La proximité avec le dirigeant permet une compréhension globale du fonctionnement de l'entreprise.



## Dans une ETI / Grand Groupe

Les missions sont davantage spécialisées et rattachées à un service précis : contrôle de gestion, comptabilité fournisseurs, gestion des ressources humaines ou planification budgétaire. L'assistant travaille avec des outils intégrés (ERP comme SAP ou Oracle), respecte des procédures formalisées et produit des reportings réguliers destinés à la direction. La maîtrise des outils numériques avancés est indispensable.



## Dans le Secteur Public et les OBNL

L'assistant de gestion doit maîtriser des règles spécifiques : comptabilité publique M14 ou M57, procédures de marchés publics, gestion des subventions et suivi des conventions. Dans les associations, il peut être amené à préparer les dossiers de financement, à assurer le lien avec les bénévoles et à respecter les obligations statutaires (assemblée générale, rapport moral et financier).

# Points Clés à Retenir

## 1 Une diversité de formes juridiques

Les organisations se classent selon leur statut juridique (privé, public, associatif) et leur taille (TPE, PME, ETI, grand groupe). Chaque catégorie répond à des règles spécifiques en matière de comptabilité, de gouvernance et d'obligations légales.

## 3 Un rôle de l'assistant de gestion qui varie selon l'environnement

Dans une TPE, la polyvalence est la règle. Dans un grand groupe ou une structure publique, la spécialisation et la maîtrise des procédures formalisées deviennent prioritaires. S'adapter au contexte organisationnel est une compétence professionnelle à part entière.

## 2 Des structures organisationnelles adaptées aux contextes

La structure hiérarchique convient aux organisations simples, la structure fonctionnelle aux grandes entités stables et spécialisées, la structure matricielle aux organisations multi-projets. Le choix de la structure influence directement les circuits de décision et les flux d'information.

## 4 Un secteur à but non lucratif aux règles propres

Les associations, mutuelles et coopératives constituent un tiers secteur à ne pas négliger. Leurs contraintes de gestion (transparence financière, gouvernance démocratique, reporting aux financeurs) en font des environnements professionnels exigeants et enrichissants.