

CHAPITRE II : LA STRUCTURE DES ORGANISATIONS

Traditionnellement, l'organisation est décrite en termes d'organigramme. Cette approche ignore cependant beaucoup du fonctionnement réel de l'organisation tels que les relations informelles, les circuits d'information. Il fournit cependant, quand il existe, un schéma global de la division du travail et de la répartition formelle des responsabilités.

I. LES DIFFERENTS ORGANIGRAMMES

Les organigrammes sont classés en fonction du critère de départementalisation retenu au plus haut niveau de l'organisation. On distingue deux formes principales (fonctionnelle et divisionnelle) et une forme hybride (matricielle).

1. La forme fonctionnelle (Schéma 1)

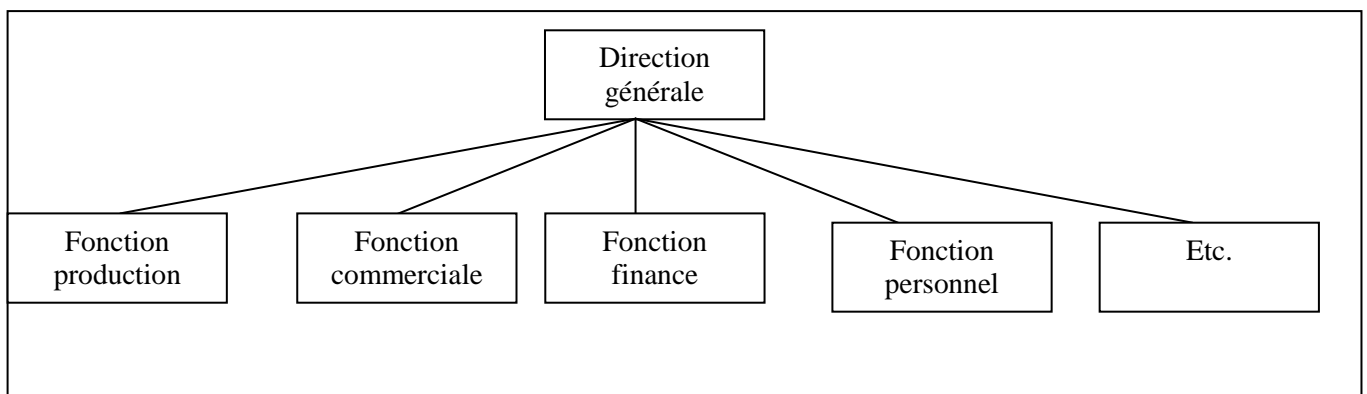
Elle consiste à regrouper les activités de l'organisation en privilégiant la spécialisation par fonction. C'est historiquement le premier schéma d'organisation utilisé et il demeure très répandu.

Cet organigramme offre l'avantage de spécialiser les compétences mais présente 2 inconvénients principaux : des difficultés de coordination et une capacité limitée d'adaptation à l'environnement.

Cependant comme le souligne Ansoff (1969), « la forme fonctionnelle est historiquement importante et représente encore pour certaines firmes un mode d'organisation efficace. Il s'agit des firmes situées dans des contextes opérationnellement et stratégiquement stables, fabriquant un nombre limité de produits peu différents les uns des autres ».

Les organisations qui ne remplissent pas ces conditions se sont orientées vers des formes divisionnelles.

Schéma 1 : Forme fonctionnelle



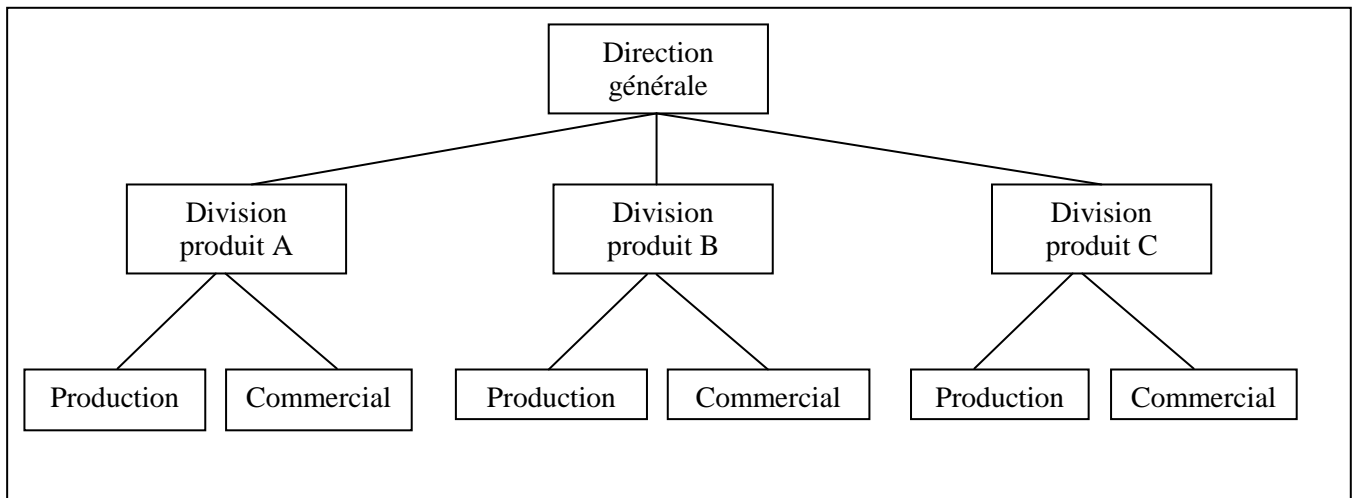
2. La forme divisionnelle (schéma 2)

Ces structures ont deux traits essentiels : une séparation nette entre direction générale et divisions opérationnelles, une semi-autonomie entre celles-ci ». Les critères de séparation des divisions peuvent être les produits, les marchés, les zones géographiques. Cette organisation limite les problèmes portant sur un produit dans la mesure où le chef de division est

responsable de l'ensemble de la vie du produit. Cela permet à la direction générale de s'occuper de la formulation des stratégies de fixation d'objectifs et de contrôle.

L'adoption de ce type d'organigramme est cependant coûteuse quand elle conduit à répartir entre plusieurs divisions des moyens communs permettant des économies d'échelle. En outre, le gain en coordination et en motivation est parfois limité par une perte en expertise. Cela implique au recours à une 3^e forme combinant les deux.

Schéma 2 : La forme divisionnelle



3. La forme matricielle (schéma 3)

Elle est composée de départements fonctionnels et de directeurs de produits. Les premiers prennent en charge les objectifs de spécialisation et les second ceux de coordination. La combinaison au plan vertical des fonctions et au plan horizontal des produits fait apparaître une dualité d'autorité. En effet, l'autorité se trouve répartie entre les services fonctionnels et (commercial, production,...) et des départements dont chacun est responsable de la vie d'un produit.

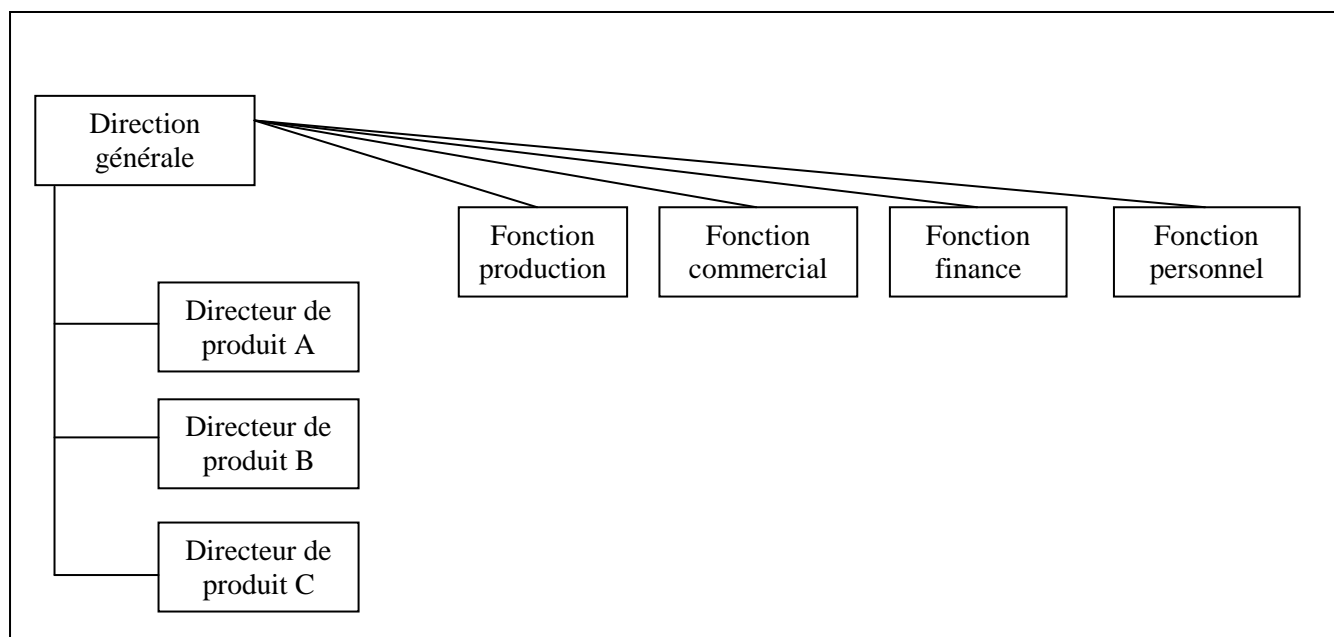
Lorsque les activités de l'entreprise sont temporaires, il s'agit de structures par projets. Cette forme d'organisation est bien adaptée aux entreprises ayant besoin de souplesse stratégique, structurelle et opérationnelle.

Ce type d'organisation présente naturellement des risques de conflits entre services fonctionnels et responsables produits. Il engendre généralement des coûts administratifs plus élevés que les structures conventionnelles.

Chaque forme connaît des adaptations en fonction des besoins des entreprises. L'observation des structures montre par exemple que la forme fonctionnelle est complétée par des emprunts partiels aux formes élaborées.

Ces formes de bases diffèrent quelque peu des organigrammes rencontrés dans les entreprises.

Schéma 3 : La forme matricielle



II. LES ORGANIGRAMMES OBSERVES DANS LES ENTREPRISES

1. La forme entrepreneuriale

Cette forme d'organigramme est assez peu décrite dans la littérature. On peut même s'interroger sur son existence dans la mesure où son adoption est généralement implicite et sa représentation graphique exceptionnelle. La forme entrepreneuriale constitue une étape qui précède la forme fonctionnelle. Il ne s'agit plus d'une organisation artisanale où le chef d'entreprise est en prise directe sur l'ensemble des salariés de l'organisation, mais il ne s'agit pas encore d'une structure fonctionnelle où les principales fonctions sont dotées d'un responsable. La forme entrepreneuriale est caractérisée par :

- L'absence de cadres responsables des principales fonctions. Le chef d'entreprise dirige directement ou presque ses employés, sauf en production où il est secondé par un chef d'atelier ;
- La polyvalence des compétences : les responsabilités ne sont pas définies clairement ;
- Le nombre d'employés supervisés par le chef d'entreprise est très élevé.

En général, les entreprises ayant cette forme d'organigramme ont moins de 80 employés, sont dirigées par leur propriétaire. On peut encore les classer en 2 catégories types :

a) La forme simple (schéma 4)

Le PDG assure toutes les responsabilités de direction fonctionnelle (personnel, commercial, financier, comptable, production). Il est secondé par du personnel administratif très peu qualifié et par un ou plusieurs contremaîtres autodidactes.

b) La forme préfonctionnelle (schéma 5)

Le chef d'entreprise est secondé par un responsable comptable qui constitue un embryon de la fonction administrative et comptable, et un directeur commercial qui est en fait le plus souvent directeur des ventes. Du côté de la production, il n'y a pas encore de chef de production mais une multitude de petits services (contrôle qualité, montage, méthodes) qui rendront nécessaire la création d'un poste de responsable de la production.

Lorsque l'entreprise ressent le besoin de structurer davantage la répartition des responsabilités, elle adopte une forme fonctionnelle.

2. La forme départementalisée

a) Départementalisation selon la nature des tâches (schéma 6)

Cette spécialisation par fonction est très courante et s'observe notamment dans les usines ou les filiales de production. Elle est voisine d'une différenciation par technique ou par équipement.

b) Départementalisation géographique (schéma 7)

Lorsque l'entreprise exerce ses activités dans un ensemble géographique étendu sur le territoire national ou international, elle peut avoir des représentants dans ces zones dans la sphère de production ou celle de commercialisation.

c) Départementalisation par produit

Celle-ci peut prendre deux formes :

- Le service de la production est subdivisé par produits
- Le service de commercialisation peut utiliser soit une subdivision par groupe de produits, soit une subdivision par circuit de distribution, soit les 2 en même temps

d) Départementalisation par clients

Cette organisation permet pour des produits identiques ou voisins de spécialiser les interlocuteurs de l'entreprise par type de clientèle.

III. LES FACTEURS DETERMINANT DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

1. LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET LA TAILLE DE L'ENTREPRISE

L'objet de la structure étant de spécialiser et de coordonner les activités assurées par les membres de l'organisation, un rôle important doit être accordé à la taille de celle-ci.

La taille de l'organisation constitue un facteur contextuel essentiel, car son accroissement entraîne une différenciation structurelle plus grande.

L'étude de l'influence de la taille de l'entreprise pose, au préalable, un problème de sa définition et de sa mesure.

La taille de l'entreprise est généralement appréhendée par le nombre de personnes qui y travaillent. Elle peut également être définie par d'autres critères tels l'importance des actifs figurant au bilan ou le chiffre d'affaires annuel. En fait ces différentes mesures sont fortement liées car il existe une corrélation forte le nombre d'employés et le total des actifs, ainsi qu'entre l'effectif et le chiffre d'affaires.

Quoiqu'il en soit, c'est le nombre d'employés de l'organisation qui apparaît comme étant l'aspect de la taille le plus apte à expliquer les variations structurelles.

H. Mintzberg résume l'essentiel des propositions formulées sur l'influence de la taille en 3 hypothèses :

- « plus une organisation est de grande taille, plus sa structure est élaborée : plus les tâches y sont spécialisées, plus ses unités sont différenciées, et plus sa composante administrative est développée » ;

- « plus l'organisation est grande, plus la taille moyenne des unités est grande » ;

- plus l'organisation est grande, plus elle est formalisée ».

La pertinence de ces propositions sera appréciée à la fois d'un point de vue global aux travers des cinq dimensions organisationnelles et d'un point de vue plus détaillé reposant sur quelques variables de structure choisies pour leur intérêt. Il apparaît ainsi que les 5 dimensions organisationnelles (différenciation, standardisation, formalisation, décentralisation et planification-contrôle) sont liées positivement à la taille des organisations.

L'accroissement de la différenciation, c-à-d, essentiellement, celui du nombre de niveaux hiérarchiques et du nombre de fonction, avec sa taille se justifie ainsi : plus l'organisation possède des effectifs importants et plus elle gère un volume d'activités diversifié et large, plus il devient utile de séparer les tâches, de spécialiser les fonctions et par là même de créer de nouveaux niveaux hiérarchiques. La création de nouvelles fonctions entraîne un élargissement de l'éventail de contrôle des supérieurs hiérarchiques jusqu'à ce que celui-ci nécessite la création de niveaux hiérarchiques intermédiaires.

Si la différenciation tant verticale qu'horizontale est synonyme de complexité de la structure, on peut considérer que la taille de l'entreprise constitue un facteur de complexité. Les deux composantes essentielles de la différenciation, le nombre de fonction (c-à-d la différenciation horizontale) sont elles même fortement corrélées à la taille.

2. LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET L'ÂGE DE L'ENTREPRISE

L'âge de l'entreprise, c-à-d sa durée d'existence depuis sa date de création, constitue au même titre que la taille une caractéristique de l'état civil de l'entreprise. Elle est supposée influencer la structure de l'organisation. D'après H. Mintzberg, « plus une organisation est âgée, plus son comportement est formalisé ». en effet une organisation qui vieillit est censée selon lui, répéter son travail et donc devenir plus prévisible et plus facile à formaliser. A l'appui de cette thèse intervient également le rôle de la taille de l'entreprise, la croissance étant fortement associée à l'âge de l'organisation. Les organisations les plus anciennes devraient donc être plus structurées que les organisations les plus récentes.

Cependant d'autres études ont montré le contraire et notent une structuration plus forte des entreprises les plus jeunes. Il faut noter à cet effet que les entreprises créées récemment ont généralement un encadrement plus jeune, ayant par conséquent reçu une formation supérieure qui les a rendus plus sensibles aux vertus de la mise en place de procédures, de système de planification et de décentralisation.

Il apparaît donc difficile d'établir une corrélation directe entre l'âge de l'organisation et sa structure. La structure de l'organisation va évoluer ou stagner selon que celle-ci évolue dans un environnement changeant ou stable. Ainsi, une entreprise qui doit satisfaire un nombre croissant de consommateurs doit nécessairement s'adapter à l'évolution de ses activités, tandis la stabilité des activités n'aura qu'un effet mineur sur la structure.

3. LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET LA NATIONALITE DES ENTREPRISES

Les multinationales contrôlant des filiales à l'étranger ont tendance à implanter dans ces dernières un mode d'organisation semblable à celui du pays d'origine. Les différences

culturelles ont une influence certaine sur les structures des organisations et en constituent un facteur déterminant.

4. LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET LES TECHNOLOGIES

Les technologies peuvent améliorer la productivité, le rendement et les résultats économiques des entreprises de production, de même que la prestation de service par les entreprises de services. Elles influent énormément sur l'aménagement des organisations. Les divers moyens techniques qu'utilisent ces dernières créent un effet différent sur l'interdépendance de leurs unités. Pour être à mesure de transformer des matières premières en produits finis et de fournir des services à ses clients par l'entremise d'unités distinctes mais interdépendantes, toute organisation doit assurer la bonne coordination de ses membres et composantes.

On observe une *interdépendance commune* lorsque les diverses unités d'une organisation fonctionnent côte à côte sans vraiment être reliées entre elles.

L'interdépendance est dite séquentielle lorsque diverses unités d'une organisation collaborent dans le but de fabriquer un produit ou d'offrir un service.

On parle *d'interdépendance réciproque* lorsque les individus et les unités qui forment une organisation entretiennent des liens d'une manière continue.

a) Les technologies de l'information

Les technologies de l'information ont révolutionné la manière dont communiquent entre eux les individus, les groupes et les organisations. Elles ont un effet important sur les structures et représentent un des éléments clés de la définition des structures. Les méthodes traditionnelles de rationalisation et d'organisation du travail ont cédé la place à une utilisation judicieuse des technologies de l'information qui permettent aux organisations d'adopter de nouveaux modes de fonctionnement qu'il serait autrement impossible de mettre en pratique.

b) Les technologies servant à la production de biens

Le progrès technique a transformé les usines de fabrication. Ainsi, le matériel et l'outillage qui servaient autrefois, ont cédé la place à des robots et à des systèmes de conception assistée par ordinateur qui permettent aux entreprises de concevoir et de dessiner leurs produits d'une manière interactive à l'aide de l'ordinateur.

c) Les technologies servant à la production de services

Les technologies nouvelles ont énormément influé sur les organisations de services. On peut répartir les technologies servant à la production de services en deux catégories :

- Les technologies associées aux services prévisibles qui conviennent aux organisations capables d'évaluer avec une certaine précision les besoins de leurs clients. Elles sont relativement simples et donnent des résultats avantageux dans un environnement plutôt stable. Les organisations qui les utilisent sont les magasins, les banques, les sociétés de transport, les restaurants et fastfoods, les stations de services, etc. ces entreprises ont pour but d'offrir des services et doivent s'assurer que leurs clients sont satisfaits. On y note une brève interaction entre le fournisseur du service et la personne qui se le procure.
- Les technologies associées aux services spécialisées sont l'apanage d'organisations qui offrent des services plus complexes et qui évoluent dans un environnement incertain. Les problèmes qui se posent à ces organisations ne sont pas habituels :

chacun d'eux doit être résolu d'une façon particulière. Parmi les organisations ayant recours à ce type de technologies, on note les entreprises de courtage, les cabinets d'experts-conseils, les cabinets d'architecture, les hôpitaux, les universités, etc.

5. LE CHANGEMENT ET L'INNOVATION

Un élément important que doivent prendre en considération les dirigeants d'entreprise lorsqu'ils effectuent des changements est l'innovation. En gestion il est de coutume de dire que « si une entreprise ne se renouvelle pas, elle disparaîtra ». Les changements ayant trait à l'environnement et à la mondialisation obligent les gestionnaires à trouver de nouvelles façons d'effectuer le travail, de créer de nouveaux produits et d'offrir des services efficaces, et à soumettre leur exploitation à de nouvelles technologies.

Il est en outre important pour des personnes travaillant dans une organisation d'accueillir le changement. Le développement organisationnel est le processus par lequel on amène les employés à changer ou à s'adapter à de nouvelles structures au sein de l'organisation. Relié aux sciences de comportement, ce processus influe sur les croyances, les attitudes et la manière d'agir des employés d'une organisation pour rendre cette dernière efficace à long terme, car le fait de modifier la structure d'une organisation n'est pas nécessairement un gage de réussite. Il faut aussi que les personnes concernées par ce changement se montrent réceptifs. Or, le développement organisationnel permet de remplir cette condition lorsqu'on y recourt d'une manière efficace.

IV. L'AUTORITE ORGANISATIONNELLE

L'autorité est le pouvoir légitime qui permet à quelqu'un d'agir ou de prendre des décisions. On peut dire qu'elle représente le droit légitime d'une personne de donner des ordres aux autres. C'est aussi le droit pour une personne d'utiliser des ressources pour accomplir une tâche sans demander d'autorisation à un supérieur. Les cadres responsables de la réalisation de certaines tâches doivent disposer de ressources et du droit de commander pour remplir leur rôle. Au sein des organisations à caractère bureaucratique (ou mécaniste) comme les organismes gouvernementaux, l'autorité est l'apanage des cadres supérieurs : on parle d'une structure centralisée. A l'inverse dans les organisations moins bureaucratiques (organiques), les cadres délèguent leur pouvoir à des subalternes, d'où une structure décentralisée.

Le concept de responsabilité quant à lui évoque l'obligation qu'a une personne d'effectuer certaines tâches pour la réalisation d'objectifs établis. Lorsqu'un certain subalterne se fait attribuer un certain pouvoir, il devient responsable des tâches auxquelles on l'a affecté. Le concept d'autorité peut être complété par le concept d'obligation de rendre compte. Il implique en effet non seulement que toute personne est responsable des tâches qu'on lui attribue, mais aussi qu'elle doit rendre compte à son supérieur de ce qu'elle a accompli.

a) La délégation de l'autorité et ses avantages

Les cadres par l'entremise de la délégation transmettent une partie de l'autorité à leurs subalternes pour que ces derniers soient en mesure d'agir et d'effectuer leur travail comme ils l'entendent.

La délégation de l'autorité apporte quelques avantages. Tout d'abord, elle permet au gestionnaire de consacrer plus de temps aux points plus importants tels que la définition des priorités et des objectifs ainsi que la coordination des activités de tous les membres de l'organisation. Les cadres doivent reconnaître qu'ils ne font qu'ils ne font qu'accomplir

certaines de leurs tâches s'ils ne délèguent pas leur autorité et que plus ils transmettent cette dernière à leurs subordonnés, plus ils apprendront à bâtir et gérer une organisation. La délégation apporte aux employés le sentiment qu'ils participent au processus décisionnel à l'intérieur de l'organisation. Lorsque ce mode de fonctionnement est établi, les cadres doivent s'assurer que leurs employés possèdent les compétences requises pour communiquer et prendre des décisions. Or, le fait d'acquérir de nouvelles compétences aide tout individu à effectuer des tâches plus importantes, ce qui peut lui permettre d'obtenir de plus grandes responsabilités ou d'accéder à un poste élevé dans l'organisation.

b) Les types de structures organisationnelles et l'autorité

Trois types de concepts sont associés à l'autorité qui s'exerce dans une organisation :

- Les concepts liés à la hiérarchie : les membres d'une organisation qui exécutent des tâches essentielles à la réalisation de la mission de celle-ci font partie de ce qu'on appelle la structure hiérarchique. L'autorité hiérarchique représente la relation directe qui existe entre un cadre et ses subalternes. Elle fournit le droit de prendre des décisions et de commander d'autres personnes. Elle tire son avantage de l'application du concept d'unité de commandement et du principe de l'échelle des pouvoirs. Tout supérieur responsable des actes de ses subalternes immédiats a le droit et le privilège légitimes de leur adresser un ordre direct. Les principaux avantages de la structure hiérarchique sont : une structure simple, favorise une définition claire et précise des responsabilités, chaque membre est responsable d'un résultat. Les principaux inconvénients de cette structure sont : il faut que les cadres soient responsables de différentes tâches ou fonctions, elle se traduit par une charge de travail excessive, elle amène souvent les cadres hiérarchiques à négliger des fonctions importantes.
- Les concepts liés à l'état-major : les spécialistes qui organisent des tâches non liées directement à la mission de l'organisation font partie de ce qu'on appelle « état-major ». on peut regrouper en quatre catégories les membres de l'état-major, selon que leur rôle se rattache à l'élément personnel, conseil, service ou contrôle.
 - L'état-major personnel englobe les adjoints qui viennent en aide aux cadres hiérarchiques en les libérant de certaines tâches courantes ; ses membres exécutent le plus souvent des tâches administratives et n'ont aucune responsabilité de supervision.
 - L'état-major conseil se charge essentiellement de guider les cadres hiérarchiques. Lorsque l'un de ces derniers éprouve un problème, il peut demander à des membres de cet état-major d'analyser la situation et de lui faire des suggestions.
 - L'état-major service fournit, comme son nom l'indique, des services spécialisés aux cadres hiérarchiques.
 - L'état-major contrôle joue un rôle de gendarme au sein d'une organisation. Sa tâche consiste à s'assurer que tous et chacun respectent la politique, la marche à suivre, les normes et les plans établis.
- Les concepts liés à la fonction fait référence à une organisation, où les spécialistes exécutent des tâches semblables et non directement reliées à la mission de l'organisation, telle que décrite précédemment.

Organigrammes de forme entrepreneuriale

Schéma 4 : La forme entrepreneuriale simple

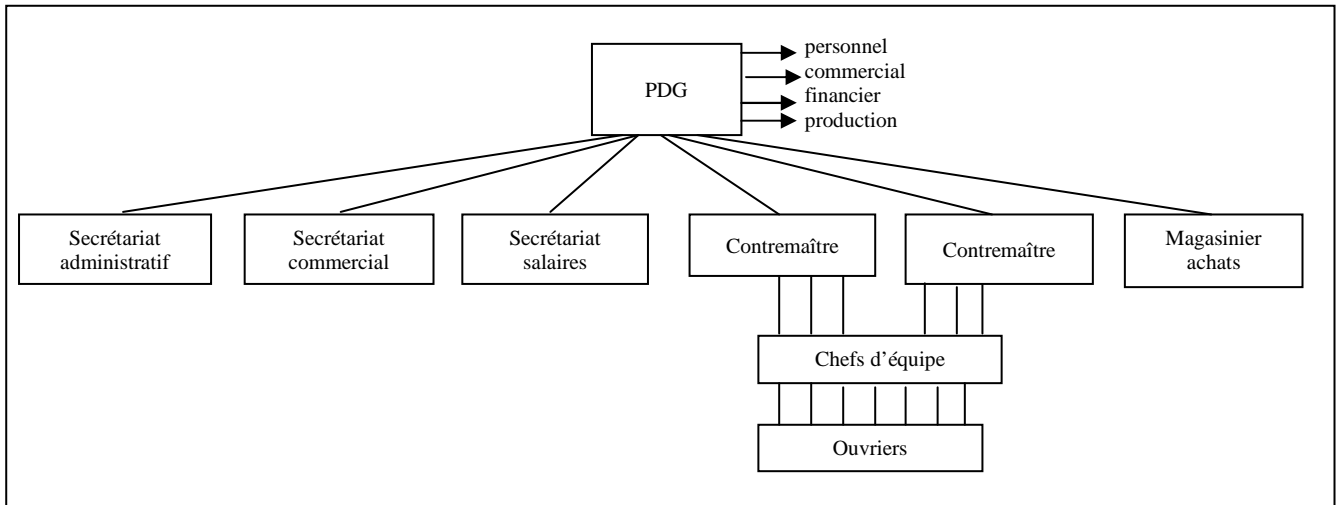


Schéma 5 : La forme entrepreneuriale préfonctionnelle

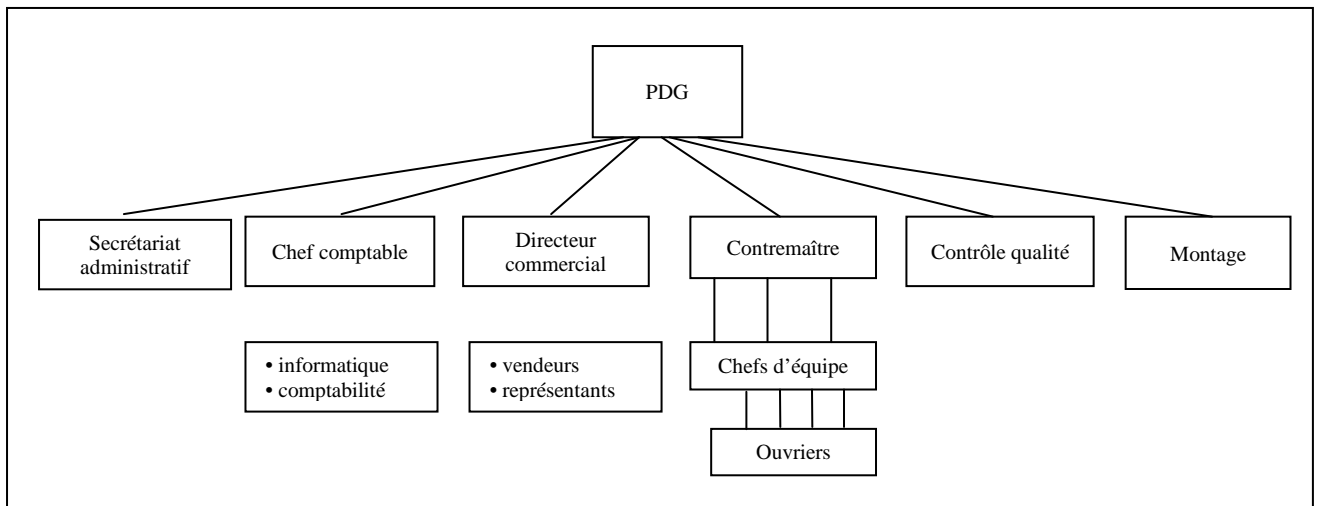


Schéma 6 : Départementalisation selon la nature des tâches

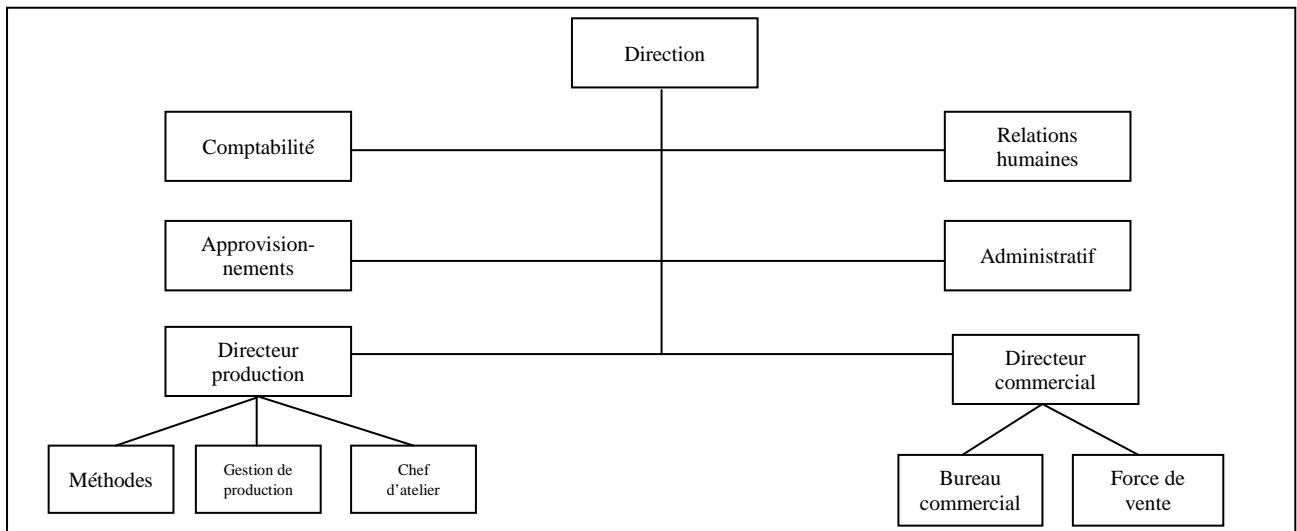


Schéma 7 : Exemple de départementalisation géographique

