

FICHE TECHNIQUE

L'organigramme¹

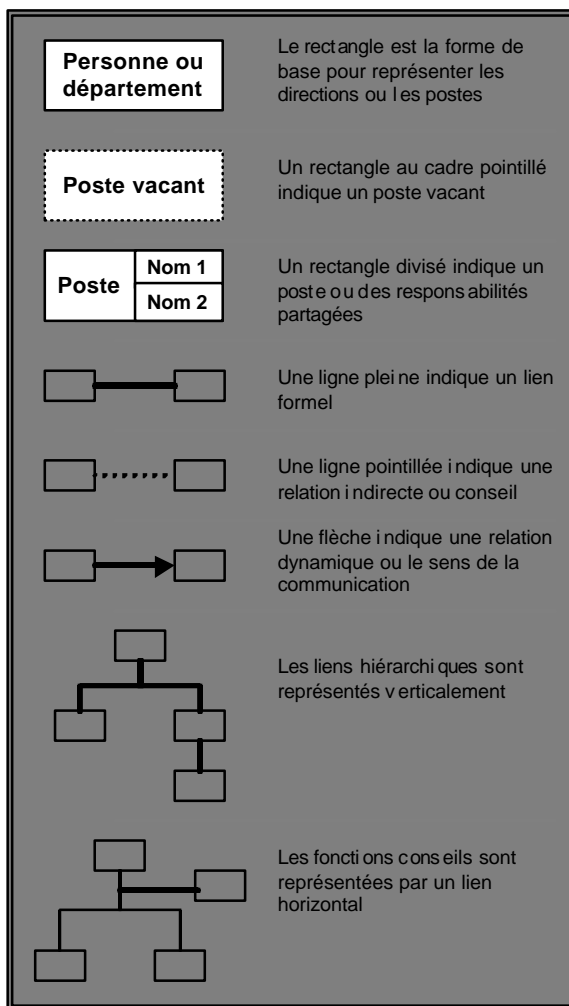
L'organigramme est une représentation graphique de la structure d'un ensemble et des relations de ses éléments. Utilisé couramment pour illustrer la hiérarchie dans une organisation, il sert aussi couramment à schématiser le contenu de documents complexes, comme un site Web ou un document multimédia. En permettant de visualiser le système, il aide à sa compréhension et à sa communication..

Les étapes de construction d'un organigramme sont :

1. **Établir l'objectif et le niveau de la représentation.** Un organigramme doit d'abord être clair, il ne peut donc généralement représenter toutes les relations d'un système. Déterminez le niveau de l'organisation à représenter et l'objectif à atteindre. Le plus souvent, il agit simplement de clarifier ou de communiquer la structure statique de l'organisation, mais l'organigramme peut aussi servir, par exemple, en ressources humaines, à illustrer le système de classification de l'entreprise ou l'état de sa dotation ou encore à comprendre les interactions et donc les liens dynamiques entre ses parties. En fonction de votre objectif, déterminez quels sont les renseignements dont vous aurez besoin : titre des postes, noms des titulaires, classification, services et/ou postes supervisés, postes vacants, etc.
2. **Recueillir les renseignements nécessaires.** Une simple description de l'organisation peut servir de point de départ. À défaut de description, demandez à un membre de l'organisation d'identifier ses supérieurs et ses subordonnés et de situer les niveaux équivalents dans les autres directions de l'organisation
3. **Choisir les symboles** à utiliser. Les symboles de l'organigramme varient peu : les différents niveaux sont généralement représentés par des rectangles. Ils seront de même taille pour des niveaux équivalents et le plus souvent liés par de simples lignes. Bien qu'un organigramme puisse aussi être horizontal, il est généralement vertical et de forme pyramidale représentant, du haut vers le bas, des niveaux hiérarchiques de moins en moins élevés. Les liens hiérarchiques sont alors illustrés verticalement, les fonctions conseils ou de soutien (adjoint exécutif, conseiller stratégique, etc.) sont plutôt liées horizontalement à la direction appropriée. Il s'agit en fait d'utiliser des formes géométriques simples de façon constante : la même forme servant à illustrer tous les phénomènes de même nature, les éléments de même importance étant situés au même niveau. Les symboles les plus courants sont présentés à la page suivante.
4. **Construire l'organigramme.** Disposer les renseignements recueillis sur un premier brouillon. Subdiviser en plusieurs organigrammes ou élaguer si la représentation est trop complexe. Déplacer au besoin les éléments pour éviter les entrecroisements. Inclure un titre et, si nécessaire, une légende (nature des flèches, des symboles, signification des couleurs, etc.). Plusieurs logiciels peuvent faciliter ce travail, notamment des progiciels courants comme PowerPoint.

L'organigramme peut aussi servir d'outil d'analyse. Par exemple, il permet de voir clairement l'étendue de la supervision (*span of control*) de chaque poste et de déterminer ainsi, par exemple, les possibilités d'aplanir la structure. De même, on peut remplacer les liens formels de l'organigramme par les liens réels de fonctionnement et identifier, de cette façon, des problèmes (par exemple, un employé reçoit des directives de plusieurs superviseurs) ou des possibilités de réorganisation (par exemple, deux groupes d'employés qui travaillent en étroite collaboration devraient peut-être relever du même superviseur).

¹ En anglais, *Organizational charts* .



Exemple

Début, une jeune entreprise de formation multimédia, n'a jamais formalisé son organigramme. Elle a connu une croissance importante ces deux dernières années et il devient maintenant nécessaire, d'une part, de clarifier la structure et, d'autre part, de pouvoir la communiquer à ses employé(e)s et partenaires. Lise, la directrice des finances et de la gestion de Début, entreprend donc la construction de l'organigramme.

1. Pour le moment, son **objectif** est de représenter la structure formelle de l'organisation **à tous les niveaux**, puisqu'il s'agit d'une petite entreprise. Elle aura besoin du titre des postes, du nom des titulaires et de leurs liens de supervision.
2. Comme elle connaît bien l'organisation, elle débute par son propre poste et ses employé(e)s, puis ses collègues de même niveau. Elle a cependant besoin de **plus de renseignements** sur les postes des autres directions et consulte donc aussi ses collègues directeurs.
3. Elle utilisera les **symboles** usuels de l'organigramme fonctionnel.
4. Elle **construit un premier organigramme**. Elle constate qu'elle ne pourrait placer tout le personnel sur un organigramme clair. Elle construit donc un premier organigramme de haut niveau, présenté à la page suivante et fera ensuite des organigrammes détaillés pour chaque service.

Organigramme de Début

