

CHAPITRE II : THEORIE GENERALE SUR LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Il est vraiment important d'avoir une bonne connaissance de la théorie sur la structure organisationnelle avant d'analyser le cas de l'entreprise sujet à notre devoir.

Il y a de nombreux, points essentiels à voir pour avoir une bonne compréhension et de bonne connaissance sur la structure organisationnelle dont nous allons voir dans ce chapitre.

Pour commencer, nous allons voir quelques définitions des mots périphériques afin de pouvoir donner les définitions de la structure organisationnelle.

Ensuite, nous allons voir les différentes formes de structure qu'on puisse trouver dans les entreprises ainsi que les différents éléments qui les composent.

Enfin, nous allons citer les importances et la valeur de la structure organisationnelle de l'entreprise.

SECTION I : DEFINITIONS ET DIFFERENTS TYPES DE STRUCTURE ORGANISATIONNELLE.

1.1 Définitions

Afin de pouvoir comprendre les sens et la définition de la structure organisationnelle, nous allons d'abord voir quelques définitions de la structure et l'organisation.

1.1.1 Structure :

- La structure est un organisme dans lequel s'exerce une autorité et où s'opère un certain nombre de liaison.

Un organisme quant à lui est un ensemble cohérent de personnes réunies sous une autorité unique pour assurer d'une manière permanente un rôle déterminé.

- La structure d'une entreprise est l'organisation des relations entre les personnes qui la constituent. C'est donc la conception des moyens nécessaires au fonctionnement d'un organisme social.

La structure a pour objet de regrouper les éléments organisationnels de l'entreprise, à répartir les tâches, à définir le model d'autorité institutionnelle (le droit de commander), la répartition du pouvoir propres à l'entreprise, et d'indiquer les liaisons et les relations qui existent au sein de celle-ci.

1.1.2 Organisation :

- L'organisation est la disposition des moyens (humains, matériels, financiers, informationnels et temporels) en vue de leur mise en œuvre selon les règles ou procédures préalablement établies.
- C'est le regroupement des ressources de l'entreprise d'une manière ordonnée à répartir les individus selon un modèle.
- C'est l'agencement particulier et définissable d'un ensemble d'éléments concourant à un but commun.

1.1.3 Organisation structurelle :

Des nombreux théoriciens ont chacun sa façon de définir « la structure organisationnelle » mais généralement, ces définitions ont toutes des idées communes. Nous allons citer quelques définitions :

Selon Henri Fayol, « La structure d'entreprise peut être définie comme l'ensemble des dispositifs par lesquels une entreprise répartit, organise, coordonne et contrôle ses activités. »

Selon Mintzberg, « La structure se définit comme la somme des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes. »

La structure se caractérise par :

- Sa forme fonctionnelle.
- Son degré de formalisation (recours à l'écrit) : ce qui doit être fait.
- Son degré de standardisation (importance des procédures) : comment cela doit être fait.
- Son niveau de prise de décision (décisions à tous les niveaux → décentralisation)
- Sa sphère de communication
- La différenciation : la création de départements et de services relativement autonomes conduit l'entreprise à développer des pratiques différentes en son sein.
- L'intégration : coordonner les unités de l'entreprise, afin d'obtenir l'adhésion des membres aux objectifs de l'entreprise.

Strategor 1993, « Une structure est l'ensemble des fonctions et des relations déterminant formellement les missions et les fonctions que chaque unité de l'organisation doit accomplir et les modes de collaboration entre ces unités. »

Une structure organisationnelle est donc un système de répartition des membres du personnel avec leurs tâches et fonctions respectives dans chaque poste de travail ou chaque service d'une organisation, les relations et les liaisons existant entre eux, ainsi que la mise à leurs dispositions des moyens nécessaires dans l'exécution de leurs fonctions.

L'ensemble de la structure d'une entreprise est matérialisée par un schéma représentatif qu'on appelle organigramme.

Ce schéma permet de visualiser :

- Le titre et la position de chacun
- Les tâches à remplir
- Les différents services
- Les liaisons (hiérarchiques, fonctionnelles,...) entre les différents services.

1.2 Différents types de structure organisationnelle

Les structures organisationnelles des entreprises évoluent avec le temps. Certaines entités utilisent encore les plus anciennes et d'autres trouvent que ce sont les nouvelles formes de structure qui leur conviennent. Elles peuvent choisir librement leurs structures selon la taille, l'activité,...

1.2.1 Anciennes structures

Sont considérées comme anciennes structures « la structure hiérarchique » ou « structure line » et « la structure fonctionnelle » ou « structure staff ».

➤ *La structure hiérarchique ou line :*

En principe dans cette structure, il n'y a qu'une unité de commandement, tous les subordonnés n'ont qu'un chef qui a une délégation générale sur les aspects de leurs actions (structure préconisée par H. Fayol)

Ce type de structure est plus simple, il n'y a qu'une définition claire de l'autorité et de responsabilité de chacun, par conséquent, elle est plus efficace en matière de résolution de conflit et il y a aussi plus de sécurité face aux perturbations (effets de contagion très limités entre les services et les départements)

Pourtant, cette forme de structure a quelques inconvénients comme absence de spécialistes fonctionnels, la rigidité face aux changements et l'existence d'un centralisme autocratique.

Ce type de structure correspond essentiellement à une petite entreprise.

➤ *La structure fonctionnelle ou staff :*

Dans ce type de structure, il y a une association d'autorités et de compétences. Chacun se spécialisera dans un certain nombre de tâches pour pouvoir commander ses subordonnés. Ces derniers vont recevoir des ordres non pas d'un seul chef mais de plusieurs (structures avancée par F.W. Taylor)

Elle a comme avantage une diversité de connaissance face à la complexité des problèmes de gestion.

Cependant, elle a aussi quelques inconvénients comme la multiplicité de commandement, source perpétuelle de conflit et de diminution de responsabilité ; elle s'applique aux échelons inférieurs de l'entreprise, ce qui limite beaucoup sa portée et son intérêt ; c'est aussi un système qui conduit les spécialistes à utiliser des langages très différents.

1.2.3 Nouvelles structures

On a constaté récemment qu'on ne peut pas appliquer une structure à l'état pur, les structures réelles résultent de la combinaison de différents types de structures.

La structure n'est également pas immuable, elle doit constamment évoluer pour rechercher les formes d'organisation les mieux adaptées à la stratégie de l'entreprise.

Aussi pour tenir compte des capacités d'initiative des salariés et pour être capable de s'adapter plus rapidement aux changements de l'environnement, l'organisation interne devait être plus souple, c'est ainsi que deux types de nouvelles structures furent créés : la décentralisation et la structure par projet.

➤ *La décentralisation :*

Appelée aussi structure divisionnelle, elle consiste à répartir les tâches de direction et de contrôle entre les niveaux hiérarchiques inférieurs. C'est une délégation permanente et générale d'autorité et de responsabilité.

Elle repose donc sur le principe de la décentralisation du pouvoir et de la décentralisation des décisions. La forme divisionnelle distingue très nettement la direction générale et les directions opérationnelles.

Dans cette structure, l'activité est découpée en sous-ensembles disposant d'une certaine autonomie appelés divisions. Celles-ci sont créées selon une logique de marché, de produit, de couple produit-marché, d'activité ou de type de clientèle.

Elle a comme avantage : une autonomie des divisions, culture commune des produits, taille humaine des divisions (meilleure relation de travail), bonne coordination car le

responsable doit s'occuper de toute la vie du produit et la direction générale peut se consacrer à son rôle de stratégie.

Pourtant, elle a aussi comme inconvénients : Dans cette forme de structure, des économies d'échelle peuvent être perdues à cause de la multiplication des services fonctionnels (comptabilités, marketing, etc....), il peut aussi y avoir de la répartition des moyens communs entre plusieurs divisions qui pourront être coûteuses, et enfin, l'intérêt du groupe devient moins important par rapport aux intérêts de la division.

➤ *La structure par projet (ou matricielle ou multidivisionnelle) :*

Ce type de structure consiste à faire des regroupements non plus par fonction mais par projet. On constitue des équipes d'origine diverses qui sont ensemble chargées de la réalisation d'un projet.

Elle se repose sur un principe de dualité de commandement. Elle combine le découpage par fonction et par division, chaque individu ayant 2 supérieurs, un chef de projet évoluant en fonction des besoins et un supérieur permanent. Elle est axée sur « l'idée de projet ».

SECTION II: DIFFERENTS ELEMENTS COMPOSANT UNE STRUCTURE ET DETERMINANTS DE LA STRUCTURE

De son objet, nous pouvons dire que les éléments qui composent la structure sont les organes, les autorités et les relations.

2.1 Éléments composant la structure

Puisque la structure est un ensemble cohérent de différents organismes réunis sous une autorité unique pour assurer de manière permanente un rôle déterminé.

Nous allons donc voir les différents composants qu'on peut trouver dans une structure pour que les objectifs de l'organisation soient atteints.

- *Organisme :*

C'est l'ensemble cohérent de personnes réunies sous une autorité unique afin d'assumer d'une manière permanente un rôle déterminé.

- *Fonction :*

C'est un groupement d'activités par rapport à un même principe commun.

- *Activité :*

C'est l'ensemble d'actions réalisées en vue d'atteindre des objectifs selon la nécessité de la logique technique et technologique dans sa réalisation et dans sa coordination.

- *Rôle :*

C'est l'ensemble des fonctions, des attributions, des droits, des obligations sur le plan technique, juridique, économiques, social, moral, définissant et déterminant le comportement d'un organisme ou d'une personne déterminée au sein de l'entreprise.

- *Tâche :*

C'est un ensemble d'action élémentaire homogène appelée opérations.

- *Procédure :*

C'est une succession complexe et ordonnée d'échange d'information en vue d'une action que celle soit de l'ordre de direction ou de décision.

- *Autorité :*

C'est le pouvoir officiel et légal, le droit de commander, de se faire obéir, de faire exécuter une tâche ou un travail déterminé et d'exercer un control sur les résultats entendus.

- *Responsabilité :*

C'est un engagement par une personne définie, soit par rapport à elle-même, soit par rapport à la relation chef-subordonnée.

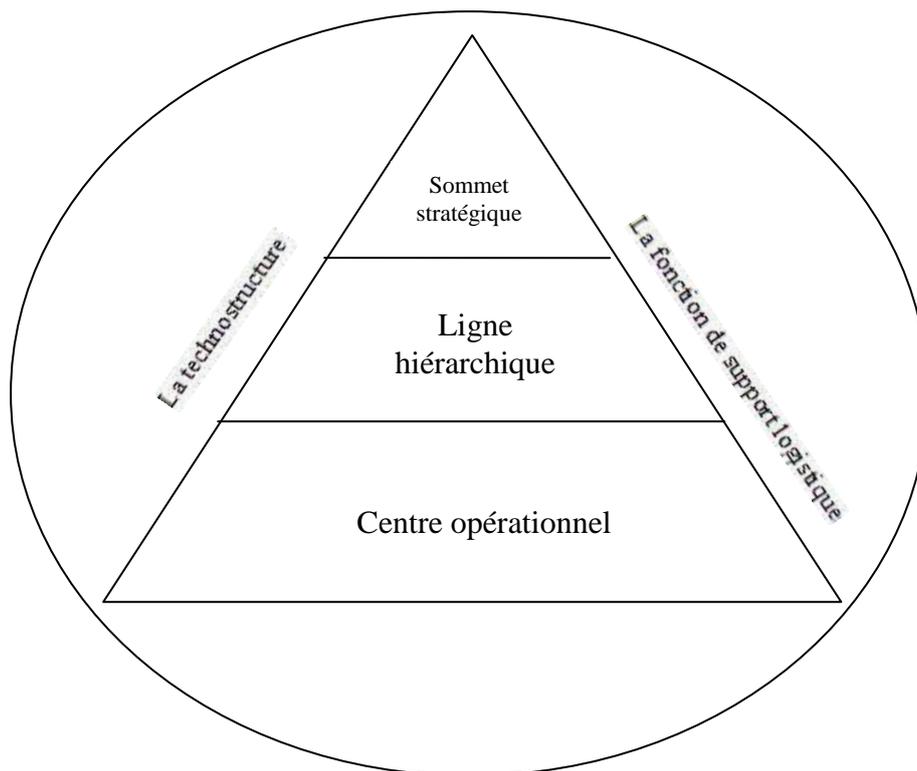
- *Coordination :*

C'est un moyen pour harmoniser des actions réalisées ou à réaliser au sein de l'organisation. Pour Mintzberg toute activité humaine donne naissance à deux besoins fondamentaux : la division du travail entre différentes tâches et la coordination de ces tâches pour accomplir une activité. Il distingue six mécanismes de coordination:

- L'ajustement mutuel : La réalisation du travail par le biais d'une communication informelle (par exemple deux ouvriers qui communiquent à voix oral).
- La supervision directe : La coordination du travail par l'intermédiaire d'une seule personne, qui donne les ordres et instructions à plusieurs autres personnes œuvrant en relation.
- La standardisation des procédés de travail : Elle réalise la coordination en spécifiant les procédés de travail. Ces standards sont généralement au niveau de la technostructure.
- La standardisation des résultats : Elle réalise la coordination du travail en spécifiant les résultats des différents types de travail. Les standards sont eux aussi établis par la technostructure.
- La standardisation des qualifications et du savoir : Elle effectue la coordination des différents types de travail par le biais d'une formation spécifique de celui qui exécute le travail.
- La standardisation des normes : Une standardisation à travers laquelle les normes dictent le travail dans sa globalité.

Egalement, selon Mintzberg, ces différentes parties de l'organisation sont classifiées et formées comme suit :

Figure 4: Les six parties de l'organisation



Idéologie

Source : Le Management de H. Mintzberg

- ✚ Sommet stratégique : C'est l'organe de direction de l'Entreprise
- ✚ Ligne hiérarchique : C'est une hiérarchie d'autorité composée de cadres opérationnels chargés d'animer des équipes de travail directement productives (coordination entre le sommet et le centre opérationnel)
- ✚ Centre opérationnel : Il forme la base de toute organisation au sein de laquelle on trouve ceux qui effectuent le travail directement productif.
- ✚ La technostructure : Elle se compose d'analystes et d'experts qui exécutent des activités nommées indirectement productives, ce sont la majorité des cadres fonctionnels.
- ✚ Fonction de support logistique : Elles fournissent différents services internes à l'organisation (d'une cafétéria jusqu'à l'entretien des locaux).
- ✚ Idéologie des organisations : L'idéologie se fonde sur les traditions, normes, valeurs dominantes et les croyances de l'organisation.

2.2 Déterminants de la structure

La théorie de la contingence stipule que la structure de l'entreprise est déterminée par les caractéristiques de l'environnement. Pour qu'une structure soit efficace, il faut qu'il y ait adéquation étroite entre les facteurs de contingence et les paramètres de conception d'une structure. On distingue six différents facteurs de contingence.

- *L'âge de l'entreprise*

Plus une organisation est âgée, plus son comportement est formalisé. Le travail est bien maîtrisé, et a tendance à être répété, ce qui favorise l'établissement de procédures.

- *La taille de l'entreprise*

Plus une organisation est de grande taille, plus sa structure est élaborée et plus les tâches sont spécialisées et formalisées.

- *L'activité*

La forme de la structure dépend énormément l'activité de l'entité que ce soit du commerce, ou d'industrie, ou de prestataire de service,...

- *Le système technique*

Dans un système de production à l'unité (petite structure), le travail n'est pas standardisé, formalisé. La communication se réalise par ajustement mutuel entre ouvrier et supérieur direct.

Dans une grande entreprise, le comportement de l'homme est imposé par la machine, entraînant un travail répétitif, standardisé, formalisé. La coordination se fait par des procédures.

- *L'environnement*

Stable ou alors dynamique (choix d'une structure organique, non formalisée, car la demande n'est pas prévisible).

Simple ou alors complexe (décentralisation fortement conseillée).

Accueillant ou alors hostile (décentralisation).

Monomarché ou plurimarché (tendance à la division par marché, favorisant alors le choix d'une structure divisionnelle).

- *La culture*

La culture sociétale a tendance à se reproduire dans une entreprise, donc centralisation et autocratie sont enracinées dans la programmation mentale de la population.

- *Le pouvoir*

Plus le contrôle extérieur est puissant (par exemple, actionnaire majoritaire), plus la structure de l'entreprise est formalisée et standardisée. Dans ce cas, le dirigeant exige des preuves écrites des actions.

Le besoin de pouvoir de certains dirigeants pousse quelque fois à une centralisation extrême.

SECTION III : IMPORTANCE ET VALEUR DE LA STRUCTURE AU NIVEAU DE L'ENTITE

La structure organisationnelle tient beaucoup d'importance sur l'exercice des activités internes de l'entité, aussi bien que sur l'image externe de l'entité envers les environnements et les parties prenantes de ses activités. Nous allons voir dans cette section ses valeurs et ses importances au niveau de l'entreprise elle-même et aussi au niveau externe vis-à-vis de son environnement.

3.1 Importance et valeur de la structure organisationnelle sur le niveau interne de l'entreprise.

D'une façon générale, l'organisation d'une structure est un moyen d'obtenir un meilleur rendement de ressources humaines, matérielles et financières investies dans l'entreprise.

Pour gérer l'entreprise il faut l'organiser et diviser les tâches, coordonner le travail, répartir les responsabilités et les pouvoirs, mettre en place des procédures de travail entre les services, assurer les circuits d'informations et de coordination, ainsi que déployer les moyens nécessaires afin de les utiliser de façon optimale pour atteindre les objectifs fixés.

La structure d'une entreprise, constitue un support pour toutes ses activités. Toute structure qui décompose une entreprise en parties et sous parties, doit permettre de mieux cerner les tâches, de faciliter le travail de chaque acteur et de préciser le type de relation entre chaque service.

La structure organisationnelle est à la fois un outil et un but pour l'action de l'entreprise et de ses acteurs.

La structure organisationnelle tient aussi un grand rôle en matière de politique générale de l'entreprise.

C'est l'une des plus grandes composantes de la culture d'entreprise, c'est pourquoi elle devient un grand moyen permettant de maintenir une cohésion entre le personnel dans l'entreprise, elle rassemble autour du nom de l'entreprise, des clients, de l'image, et surtout les services afin de devenir un facteur de performance en mettant en place un climat social favorable.

En entrant sur le détail, c'est dans la structure qu'on détermine mode de circulation des informations dans l'entité par les différentes formes d'autorité hiérarchique (information ascendante ou descendante,...), et les différents commandements y existant.

3.2 Importance et valeur de la structure organisationnelle sur le niveau externe de l'entreprise.

Les environnements peuvent comprendre la structure de l'entreprise en observant son organigramme qui est un moyen de représentation de la structure sous forme de schéma compréhensible par tout le monde.

L'organigramme est comme la photo d'identité de l'entité, c'est là qu'on peut trouver facilement et clairement comment fonctionne l'organisation de l'entreprise, combien y a-t-il de personnel dans l'entité, quels sont les services y existant, qui sont les chefs de ces services, combien y a-t-il de subordonné pour chaque chef de service. C'est donc un moyen permettant à tout le monde de connaître l'entreprise et son fonctionnement.

Pour les parties prenantes de l'activité de l'entreprise comme les actionnaires, ou les gens voulant devenir actionnaires de l'entreprise, ils ont droit au contrôle sur la vie de l'entité, la forme de la structure, pour eux est très importante car ce sont leurs investissements qui sont enjeu. Avant d'acheter des actions, l'acheteur s'intéresse beaucoup sur la structure de l'entreprise pour la bonne compréhension de l'entité et afin de ne pas pouvoir mettre son argent en danger.

La structure organisationnelle est alors très important pour l'entreprise sur sa vie interne : pour le bon déroulement de l'exécution de ses activités, pour l'harmonie et pour une bonne condition de travail pour le personnel au sein de l'entreprise, afin d'obtenir le meilleur rendement possible qu'on puisse avoir à la fin de l'exercice ;

Aussi bien que sur sa vie externe, c'est à dire l'image de l'entreprise envers les environnements économiques.

La question de la « bonne structure » a deux réponses selon la vision du management retenue :

- « Instrumentale et universelle » ou
- « processuelle et relativiste »

S'il est difficile de déterminer le poids de la structure dans le résultat d'une entreprise, en revanche il est possible de conclure qu'une structure inadaptée entraîne des mauvaises performances.

Ces connaissances sur la théorie générale sur l'organisation vont nous permettre d'effectuer prochainement les analyses.

La jeune entreprise individuelle GEST s'est lancée dans le domaine de la gestion des ressources humaines. En tant qu'une entreprise de prestation de service et aussi une petite entreprise, elle ne dispose pas d'un grand investissement dans l'exercice de ses activités. Par

conséquent, sa structure organisationnelle ne contient que quelques éléments humains qui lui semblent nécessaires dans l'exercice de ses activités. Et puis, elle ne possède pas également des très importants matériels mais c'est le personnel qu'il emploie chez les entreprises clientes pour exécuter les prestations qui est considéré comme les moyens de production. Ce sont les équipements utilisés par ces employés qui sont réputés comme des outils complémentaires leur permettant d'exercer leurs travaux. Or la science de l'organisation d'entreprise nous montre que la structuration d'une entreprise doit suivre des différents déterminants, où elle représente certaines caractéristiques standards ainsi que les portées et limites de ces normes qu'elle a supposés. La confrontation de la réalité avec ces théories vont-elle alors nous permettre de détecter les anomalies dans la vie réelle de l'entité. L'entreprise est-elle donc obligée de suivre ces théorie ou il existe des réalités qui soient adaptées à l'entreprise mais ne conformant pas à la théorie.