

Chapitre III: Les structures organisationnelles et les fonctions de l'entreprise

« 2 séances »

Introduction

Les structures organisationnelles d'entreprise sont des outils de gestion pour les organisations.

Structure : Disposition, agencement des parties (d'un bâtiment ; d'une œuvre).

Les organismes vivants ont tendance à s'organiser en fonction de but qui est le plus souvent d'assurer leur développement et leur survie.

Définition :

- Une structure organisationnelle est la manière dont une entreprise est organisée pour produire avec efficacité.
- Autrement dit, la structure d'une organisation dans une entreprise représente les relations de travail hiérarchiques et fonctionnelles entre les divers collaborateurs et diverses entités.

L'organisation de l'entreprise à deux exigences : division de travail et coordination des tâches à accomplir.

Elle peut être appréhendée suivant deux aspects différents :

De Point de vue statique, organiser c'est d'établir un état, une hiérarchie des différentes personnes composant l'entreprise et la nécessaire coordination de leur travail.

De point de vue dynamique, organiser c'est étudier le fonctionnement d'une entreprise, analyser comment elle met en œuvre les différents moyens dont elle dispose pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. (Bressy & konkuyt, 2004)

1 Pourquoi la structure ?

- La structure organisationnelle est un gage de bon fonctionnement et d'efficacité.
- la structure claire est primordiale pour fonctionner sans problème et croître en même temps.
- Sans structure, il n'y a pas d'objectif clair, ni pour la direction ni pour les employés
- Personne ne sait exactement ce qui relève de sa compétence et à qui rendre compte.
- Sans la structure, il y aura de la confusion et du stress, et rend les conflits de responsabilités presque inévitables.
- Il en résulte un **manque de coordination** et une certaine **lenteur dans les processus décisionnels**, ce qui peut avoir un impact à long terme sur l'efficacité économique d'une entreprise.

Une structure organisationnelle est essentielle aussi bien pour les employés que pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

- Pour les employés, elle permet d'apporter des repères et de connaître sur leurs rôles dans l'organisation.
- Pour l'entreprise, elle permet de définir les moyens dont elle a besoin (personnel), et de les organiser au mieux pour réaliser ses objectifs de production.

Une structure organisationnelle bien pensée, qui définit les chaînes de direction, les marges de contrôle et les canaux de communication de manière compréhensible, permet **d'aligner toutes les énergies sur les objectifs de l'entreprise.**

On y parvient, par exemple, en clarifiant la chaîne de valeur, en créant une vue d'ensemble des domaines de travail et même en réduisant les coûts organisationnels. Ceci **aide également les nouveaux employés à s'orienter** au sein de l'entreprise, à reconnaître leurs supérieurs et leurs subordonnés, et à comprendre l'ensemble de la situation, ainsi que leurs perspectives de carrière dans l'entreprise. Une structure organisationnelle claire contribue ainsi à la satisfaction au travail et au sentiment de sécurité des employés. Elle est donc souvent communiquée sous forme d'organigramme, par exemple dans le domaine du recrutement sur la page d'accueil de l'entreprise.

Elle encadre et structure la direction et les employés et trace les relations entre les différents paliers hiérarchiques, les différents départements ainsi que les différentes fonctions présentes dans l'organisation.

Comme tout autre type d'organisation, les entreprises ont besoin d'une structure claire. C'est la seule façon pour toutes les personnes concernées de savoir où elles se **situent** dans l'entreprise, ce dont elles sont **responsables** et qui a le **pouvoir** de prendre les décisions finales.

- Mais quelle structure convient le mieux à votre entreprise ?
- Quels sont les fonctions et les départements qui existent dans l'entreprise ?
- De quelles responsabilités disposent-ils ?
- Comment le réseau de relations est-il structuré ?
- À quoi ressemble la hiérarchie d'informations et de commandes ?

La structure organisationnelle crée un cadre général pour l'accomplissement des tâches dans l'entreprise, elle est à la base pour toutes les procédures et routines standard dans le travail quotidien.

La structure organisationnelle peut considérablement varier, en fonction des objectifs poursuivis par l'entreprise. Elle est récapitulée visuellement dans un **organigramme**.

D'une manière classique, la structure organisationnelle est décrite comme une structure verticale.

3 notions préliminaires ESSENTIELLES

3.1 L'organisation scientifique du travail (Frédéric Winslow Taylor) :

3.1.1 La division horizontale du travail (tâches)

Les tâches sont spécialisées et le travail parcellisé et la recherche de la meilleure méthode pour réaliser une tâche, à partir de la détermination scientifique des temps et des modes opératoires (étude et chronométrage des gestes) et de leur prescription par l'encadrement.

La sélection scientifique (recrutement de l'individu le mieux capable d'accomplir la tâche), la formation et l'entraînement de l'ouvrier aux méthodes scientifiques de travail.

3.1.2 La division verticale du travail (responsabilité) (stratégique, tactique et opérationnelle)

C'est le principe de la séparation de la conception et de l'exécution de travail. Seuls les dirigeants « les bureaux » (composés d'ingénieurs instruits) disposent des compétences, de la rationalité et du temps permettent de concevoir des méthodes de travail scientifique.

3.2 la hiérarchie

3.2.1 L'autorité et la responsabilité :

En distinguant autorité statutaire et autorité personnelle. L'exercice de cette autorité implique de prendre ses responsabilités, notamment en matière de sanction.

3.2.2 La hiérarchie :

Elle est constituée par la série de dirigeants allant du sommet jusqu'aux agents inférieurs. La communication suit la voie hiérarchique imposée par l'unité de commandement. Des passerelles peuvent toutefois exister entre dirigeants de même niveau hiérarchique pour faciliter la communication entre eux et en même temps assurer la rapidité de l'exécution de certaines opérations.

3.2.3 La centralisation :

Les décisions et la planification sont centralisées et prises par la haute direction.

4 Conception de la structure d'organisation

Il n'est pas si facile de concevoir une bonne structure organisationnelle et de la présenter dans un organigramme clair.

La plus grande difficulté est d'**obtenir une structure solide et fiable malgré des environnements complexes et dynamiques.**

4.1 composants d'un organigramme :

En général, les organigrammes ressemblent à une pyramide, avec les dirigeants au sommet, suivis par les cadres intermédiaires et enfin les employés de première ligne. L'organigramme représente les niveaux des responsables et des tâches pour visualiser le rôle de chacun.

- **Modules** : toutes les **unités** d'action auxquelles sont assignées les différentes tâches dans l'entreprise ; il s'agit notamment du **poste** de plus petite unité, de l'instance (une autorité ayant autorité), du **département** (un regroupement de plusieurs postes sous la direction d'une instance), des **services** d'appui ainsi que des comités et des **équipes**, qui sont généralement créés à titre temporaire pour gérer des projets complexes.
- **Relations** : le réseau de relations entre tous les éléments structurels mentionnés ci-dessus.
- **Systèmes de lignes** : éléments graphiques tels que des boîtes, des lignes et des flèches qui illustrent visuellement le réseau de relations entre les différents modules.

4.2 processus de conception de la structure organisationnelle

il y a deux étapes à suivre :

4.2.1 Analyser les tâches,

Identifiez tous les objectifs de votre entreprise, vous les traduisez en tâches commerciales principales et les décomposez en sous-tâches. La structure peut être basée sur les performances (par exemple physiques/mentales), l'objet (tel qu'un produit), le but (tâches primaires ou secondaires), les phases du processus de leadership ou le rang dans la hiérarchie.

4.2.2 Synthétiser les tâches

Représenter l'activité organisationnelle réelle. Prenez les sous-tâches déterminées dans l'analyse des tâches et les regroupez en complexes de tâches significatifs qui sont affectés aux fonctions correspondantes. Le plus grand défi est d'optimiser l'utilisation des ressources existantes et d'assurer ainsi une coopération harmonieuse entre tous les éléments de montage.

6 caractéristiques de distinction entre les différentes formes de structures fonctionnelles

Les formes de structures organisationnelles se distinguent par **six caractéristiques** :

- 1) **Chaîne de direction (longue ou courte)** : composante de base de la structure organisationnelle, une chaîne de direction désigne une relation hiérarchique ininterrompue entre la haute direction et les employés au niveau le plus bas. Il détermine qui doit faire rapport à qui.
- 2) **Marge de contrôle (large ou étroite)** : plus un supérieur hiérarchique peut ou doit gérer efficacement, plus la marge de contrôle d'une structure organisationnelle est large.
- 3) **Centralisation (centralisée ou décentralisée)** : cette composante détermine si la prise de décision dans l'entreprise a lieu à un point central (dans la gestion) ou décentralisé (en consultation avec les salariés). Cette dernière variante est considérée comme plus démocratique, mais peut aussi ralentir le processus décisionnel.
- 4) **Spécialisation (spécialisée ou différenciée)** : également appelée « division du travail », la spécialisation correspond à la façon dont les tâches sont réparties en sous-tâches et subdivisées en emplois individuels. Avec un haut degré de spécialisation, les employés peuvent devenir des experts dans leur domaine, et travailler de façon plus

productive. Un faible niveau de spécialisation favorise à son tour la formation de talents polyvalents et flexibles.

- 5) **Formalisation (formelle ou informelle)** : dans les structures organisationnelles formelles, les emplois et les processus sont fortement réglementés et normalisés, indépendamment de la personne qui les exécute. Une structure organisationnelle informelle, quant à elle, donne à l'individu plus de liberté pour organiser son travail en fonction de ses préférences, ses compétences et son expérience. Ceci permet aux employés de voir au-delà de leur horizon et de s'orienter et de se former au sein d'autres départements.
- 6) **Départementalisation (rigide ou flexible)** : désigne le processus de regroupement des emplois afin de mettre en œuvre des projets communs. Une formation rigide de départements est donc présente lorsque tous les départements sont autonomes et interagissent à peine les uns avec les autres, tandis qu'une définition plus flexible favorise davantage la collaboration.

7 Les deux extrémités de formes organisationnelles

La combinaison de ces six composants donne lieu à différentes formes de structures organisationnelles, qui peuvent être organisées, par opposition, selon un spectre entre « mécaniste » et « organique » :

Mécaniste : le terme « mécaniste » est utilisé pour décrire les approches traditionnelles de la structure organisationnelle, qui comprennent la structure organisationnelle fonctionnelle et divisionnaire ainsi que l'organisation matricielle. Ces formes de structures organisationnelles se caractérisent par une chaîne de commandement souvent fixe, des marges de contrôle étroites et un haut degré de centralisation. Les emplois et les départements sont spécialisés, formalisés et subdivisés de manière rigide.

Organique : la partie organique du spectre comprend diverses structures organisationnelles innovantes et expérimentales, souvent appelées « hiérarchies plates ». Ici, la chaîne de commandement est moins stricte, mais les marges de contrôle sont plus larges. Dans les composantes de centralisation, de spécialisation, de formalisation et de départementalisation, ces concepts sont également opposés à la partie mécaniste du spectre.

8 Formes de structures organisationnelles les plus courantes

Il existe plusieurs prototypes structurels. De nombreuses entreprises ont tendance à utiliser des modèles hybrides qui combinent les caractéristiques de différentes structures organisationnelles.

Tous les types de structure organisationnelle ne sont pas applicables à toutes les organisations. Certains types seront plus efficaces pour certaines organisations et inefficaces pour d'autres. C'est pourquoi il est important de les connaître pour savoir lesquels correspondent le mieux à votre entité. Généralement, les structures organisationnelles évoluent avec l'entreprise et ses objectifs.

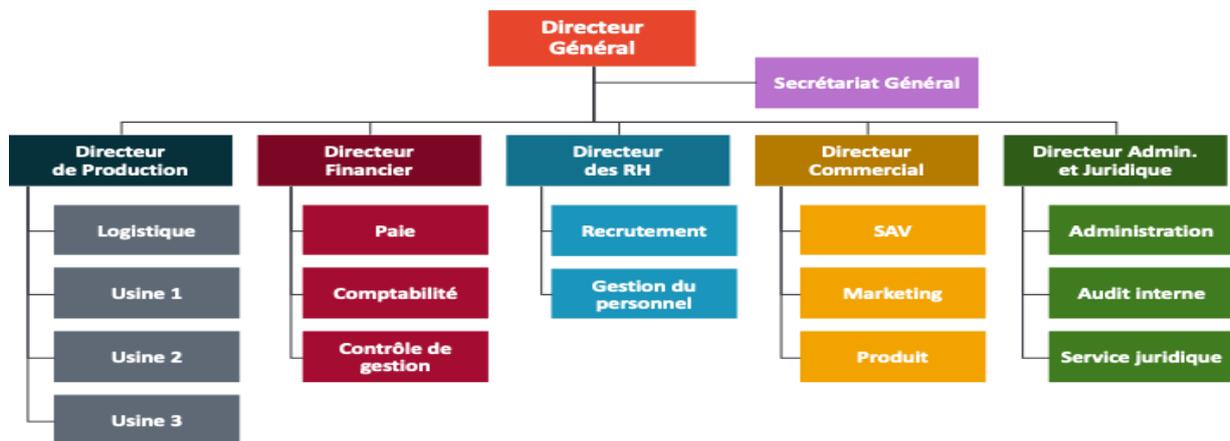
8.1 Structure organisationnelle hiérarchique.

Ce type de structure organisationnelle est le plus répandu, le plus classique et le plus connu. la chaîne de commande s'étend du sommet (par exemple, le PDG ou le directeur) à la base (par exemple, les employés aux premier et second échelons), avec un responsable pour chaque employé.

Les structures hiérarchiques proposées par Henry Fayol reposent sur le principe d'unicité du commandement dans le travail selon lequel, dans une organisation, chaque collaborateur ne dépend que d'un seul supérieur hiérarchique :

- Chaque individu est responsable de tous ceux qui sont placés au-dessous de lui dans l'organisation.
- Chacun des exécutants ne connaît qu'un seul chef.
- Chaque chef de service n'est responsable que du travail réalisé dans son service et n'a d'autorité que dans son service.

FIGURE : Illustration d'un organigramme hiérarchique « replié »



La structure hiérarchique est adaptée à la fois pour des TPE ou des PME.

8.1.1 Avantages

- Fonctionnement simple,
- Répartition claire et précise des activités et responsabilités : Permet de mieux définir les différents échelons hiérarchiques et les responsabilités
- Discipline sans faille vis-à-vis de la direction : Indique à qui chaque employé relève ou à qui s'adresser pour des projets particuliers
- Motive les employés en clarifiant leur parcours professionnel et en leur présentant des perspectives de promotion

- Attribue une spécialité à chaque employé
- Développe un sentiment d'appartenance entre les employés d'un même service

8.1.2 Inconvénients

- Organisation rigide : Peut ralentir l'innovation ou les transformations importantes à cause de la lourdeur administrative
- Peut inciter les employés à agir dans l'intérêt de leur service plutôt que dans celui de l'entreprise dans son ensemble
- Peut donner aux employés subalternes le sentiment d'être moins impliqués et de ne pas pouvoir exprimer leurs idées pour l'entreprise
- Mise en place difficile et communication assez lente pouvant freiner la prise d'initiative et le fonctionnement en mode projet.

Des exemple d'entreprises qui adoptent Structure organisationnelle hiérarchique.

- McDonald's : La chaîne de restauration rapide utilise une structure organisationnelle hiérarchique pour gérer ses milliers de restaurants dans le monde entier. La structure de l'entreprise est divisée en plusieurs niveaux hiérarchiques, de la direction générale à la direction régionale, en passant par la direction des opérations et la direction des restaurants.
- IBM : L'entreprise de technologie utilise une structure organisationnelle hiérarchique pour gérer ses opérations à travers le monde. La structure de l'entreprise est divisée en plusieurs niveaux hiérarchiques, de la direction générale à la direction des unités commerciales et des fonctions de support.
- Ford : Le constructeur automobile utilise une structure organisationnelle hiérarchique pour gérer ses activités à travers le monde. La structure de l'entreprise est divisée en plusieurs niveaux hiérarchiques, de la direction générale à la direction des unités commerciales, des fonctions de support et des usines de production.
- Sonatrach : La compagnie nationale algérienne des hydrocarbures utilise une structure organisationnelle hiérarchique pour gérer ses activités dans le secteur pétrolier et gazier. La structure de l'entreprise est divisée en plusieurs niveaux hiérarchiques, de la direction générale à la direction des unités opérationnelles, en passant par la direction des fonctions support.
- Algérie Télécom : L'entreprise de télécommunications algérienne utilise une structure organisationnelle hiérarchique pour gérer ses activités dans le secteur des télécommunications. La structure de l'entreprise est divisée en plusieurs niveaux hiérarchiques, de la direction générale à la direction des unités opérationnelles, en passant par la direction des fonctions support.
- Cevital : Le groupe Cevital, qui opère dans plusieurs secteurs en Algérie (agroalimentaire, grande distribution, automobile, etc.), utilise une structure organisationnelle hiérarchique pour gérer ses différentes filiales. La structure de l'entreprise est divisée en plusieurs niveaux hiérarchiques, de la direction générale à la direction des filiales, en passant par la direction des fonctions support.

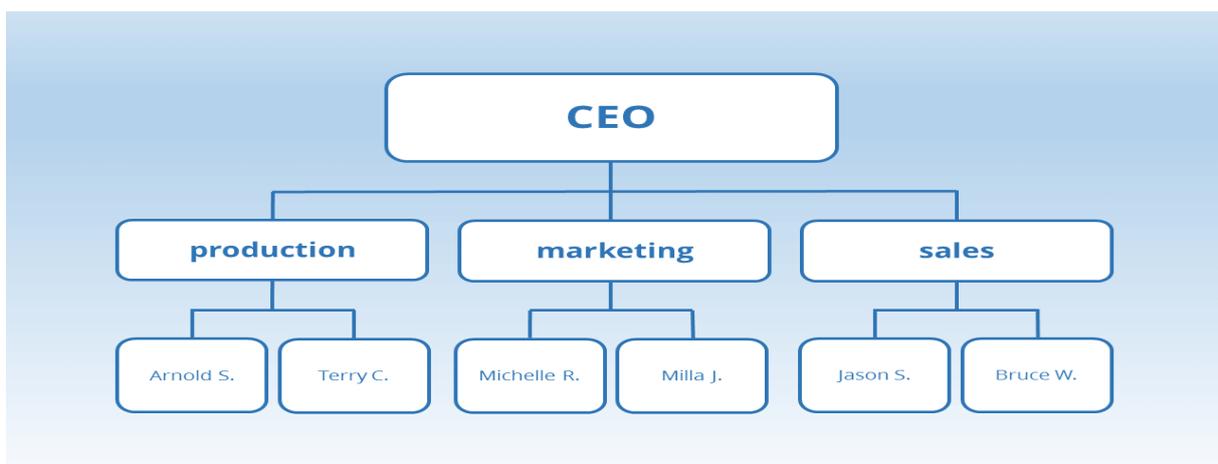
- BNP Paribas Algérie : La filiale algérienne de la banque française BNP Paribas utilise une structure organisationnelle hiérarchique pour gérer ses activités bancaires en Algérie. La structure de l'entreprise est divisée en plusieurs niveaux hiérarchiques, de la direction générale à la direction des agences, en passant par la direction des fonctions support.

8.2 Structure organisationnelle fonctionnelle

C'est la forme de structure la plus ancienne et la plus répandue pour diviser une entreprise en plusieurs fonctions de travail générales et strictement séparées. Cela signifie, par exemple, que tous les responsables marketing sont regroupés dans un département marketing, tous les responsables ressources humaines (RH) dans le département des ressources humaines, etc.

la structure organisationnelle fonctionnelle commence par les postes à haut niveau de responsabilité puis déroule progressivement la hiérarchie vers le bas. La différence cependant, c'est que les employés sont organisés en fonction de leurs compétences spécifiques et du rôle correspondant dans l'entreprise. Chaque service distinct est géré de manière indépendante.

il existe une spécialisation de chaque responsable selon son type de compétences. Ainsi, chaque chef de service exerce une autorité sur ses subordonnés, dans la limite de sa fonction propre.



source : <https://www.ionos.fr/>

Une structure organisationnelle fonctionnelle divise les postes, les instances, les services et les autres éléments structurels en domaines de responsabilité clairement séparés.

8.2.1 Avantages

- Une structure organisationnelle facilement évolutive
- Les employés peuvent se spécialiser dans leur domaine, et travailler ainsi plus efficacement. (Haute spécialisation des employés)
- Des **domaines de compétence et de responsabilité clairs** évitent la duplication d'activités telles que la comptabilité dans les différents départements donc de haute efficacité de travail
- La structure fonctionnelle permet une **prise de décision rapide**.

- Elle est donc particulièrement adaptée aux **petites entreprises** qui produisent une gamme assez restreinte de produits standardisés en grand nombre et à faible coût.
- Prévention des licenciements

8.2.2 inconvénients

- Des **obstacles** qui peuvent surgir entre les divers secteurs fonctionnels dans une structure aussi rigide.
- Manque de communication et de coopération : Plus un département travaille pour lui-même, moins sa capacité à communiquer et sa compréhension des autres départements est complète.
- **Une autarcie** qui peut se manifester par des intérêts contradictoires voire des conflits et, à long terme, par une productivité réduite.
- Le manque d'orientation vers un marché, un groupe cible ou un produit spécifique, ainsi que le degré élevé de standardisation et de formalisation **limitent également le potentiel d'innovation** (Potentiel d'innovation limité).

La structure fonctionnelle est la plus utilisée pour les entreprises de taille moyenne ayant une seule activité.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - Permet aux employés de se concentrer sur leur rôle - Favorise la spécialisation - Contribue à responsabiliser les équipes et les services - Est facilement extensible pour toute taille d'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Peut engendrer un cloisonnement au sein d'une organisation - Entrave la communication entre les différents services - Réduit la visibilité des processus et des stratégies relatifs aux différents marchés ou produits d'une entreprise

des exemple d'entreprises qui adoptent Structure organisationnelle fonctionnelle.

- **Coca-Cola** : Cette entreprise adopte une structure fonctionnelle avec des départements distincts pour la production, le marketing, les ventes, les finances et les ressources humaines. Chaque département est dirigé par un cadre supérieur qui supervise toutes les activités liées à ce département.
- **IBM** : IBM utilise une structure fonctionnelle pour ses activités mondiales. Les départements comprennent la recherche et le développement, les ventes et le marketing, la production, les finances et les ressources humaines.
- **Nestlé** : Cette entreprise est organisée en divisions en fonction de ses principaux domaines d'activité, tels que les boissons, les produits laitiers, les aliments pour animaux domestiques et les produits pour bébés. Chaque division est dirigée par un cadre supérieur responsable de la

performance de la division, et chaque division dispose de ses propres équipes fonctionnelles pour la recherche et le développement, le marketing et les ventes, la production et les finances.

- Algérie Télécom : Cette entreprise adopte une structure fonctionnelle avec des départements distincts pour la planification stratégique, la production, la commercialisation, la distribution, les finances et les ressources humaines.
- Cevital : Ce groupe industriel privé algérien est organisé en divisions en fonction de ses principaux domaines d'activité, tels que l'agroalimentaire, la sidérurgie, l'électroménager, les matériaux de construction, l'automobile et les services. Chaque division dispose de ses propres équipes fonctionnelles pour la recherche et le développement, le marketing et les ventes, la production et les finances.
- Condor Electronics : Cette entreprise algérienne spécialisée dans les produits électroniques grand public adopte une structure fonctionnelle avec des départements distincts pour la recherche et le développement, la production, le marketing et les ventes, les finances et les ressources humaines.

8.3 Structure divisionnelle

L'entreprise est organisée par divisions ou centres de profits distincts (activité spécifique, zone géographique particulière, segment de clientèle).

Dans la structure organisationnelle divisionnelle, les différentes divisions d'une entreprise contrôlent leurs propres ressources et fonctionnent pratiquement comme une entreprise à part entière au sein de la société dans son ensemble. Chaque division peut avoir sa propre équipe marketing, son équipe commerciale, son équipe informatique, etc. Cette structure est efficace pour les grandes entreprises, car elle permet aux différentes divisions de prendre des décisions sans devoir toutes en référer au même petit comité de direction.

La subdivision de la structure organisationnelle s'effectue généralement en fonction des domaines de travail suivants :

- Produits / services
- Groupes cibles / marchés
- Régions / zones de vente

Ces éléments, également appelés « **divisions** », ont chacun des domaines fonctionnels distincts, c'est-à-dire leurs propres services de production, de marketing et de vente.

Plusieurs variantes peuvent être envisagées en fonction des objectifs de votre organisation : Structure organisationnelle divisionnelle basée sur le marché, basée sur le produit, basée sur la région.

Une structure divisionnelle peut diviser les tâches au sein de l'entreprise, par exemple en fonction de zones géographiques, chaque département relevant de sa propre équipe de production, de marketing et de vente.

Les structures organisationnelles divisionnelles sont pertinentes **lorsqu'une entreprise est en croissance** et doit donc être structurée de façon plus différenciée



Les structures divisionnelles sont un modèle d'organisation adopté par les entreprises œuvrant dans plusieurs domaines d'activité et sur des marchés multiples (locaux et étrangers). Elle est très utile pour les entreprises de grandes tailles dont les activités sont diversifiées.

8.3.1 Avantages

- Une structure **très facile à adapter**,
- Chaque département peut se concentrer sur son domaine d'activité et travailler ainsi plus rapidement, de façon plus coordonnée et plus stratégique.
- L'autonomie qui en découle contribue à **motiver davantage les employés**.
- la division plus marquée permet de rendre les différentes activités commerciales plus transparentes et **d'évaluer plus précisément leurs performances**.

Pour ces raisons, les structures divisionnelles se retrouvent principalement dans les grandes entreprises qui offrent une vaste gamme de produits et de services spécialisés pour divers marchés de vente. Une subdivision par région est particulièrement adaptée aux entreprises actives au niveau international. Dans ce cas, la prise de décision est souvent décentralisée.

8.3.2 Inconvénients

- Requiert plus d'effort accru de coordination et de gestion : Le fait que les structures divisionnaires soient plus différenciées et nécessitent des gestionnaires plus spécialisés est l'une des raisons pour lesquelles leur mise en œuvre est associée à des coûts plus élevés et un **effort de coordination supplémentaire**.
- Communication limitée en raison des divisions (géographiques) : Si les différents départements travaillent de façon très autonome ou sont géographiquement éloignés l'un de l'autre, il existe aussi un risque d'isolation et de duplication des activités commerciales.
- Risque d'égoïsme divisionnaire.
- Augmentation possible de licenciements

- Dans le pire des cas, ceci peut conduire à un décalage entre les objectifs des divisions et les objectifs fondamentaux réels de l'entreprise.

Voici quelques exemples d'entreprises qui adoptent une structure organisationnelle divisionnelle :

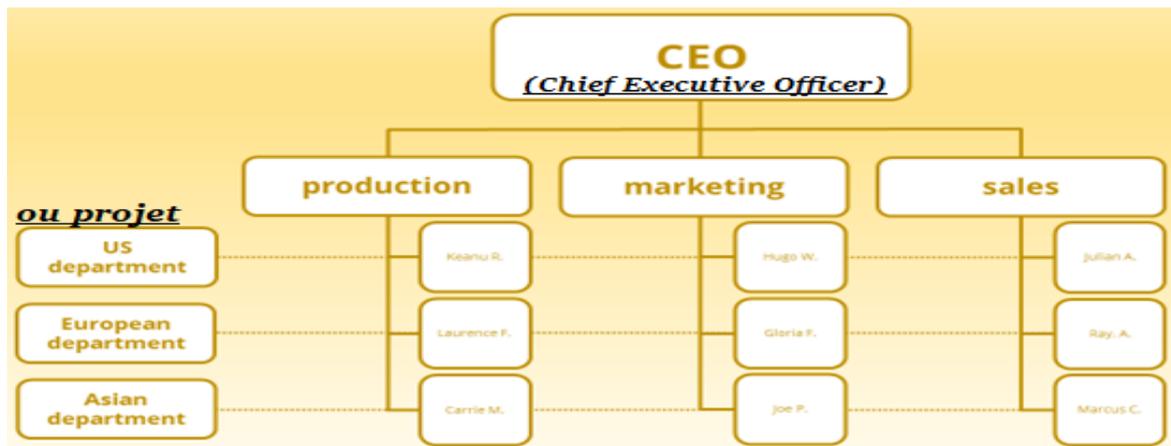
- Procter & Gamble : Cette entreprise multinationale adopte une structure organisationnelle divisionnelle basée sur ses différents produits de consommation. Chaque division est responsable d'un portefeuille de produits et dispose de ses propres équipes fonctionnelles pour la recherche et le développement, la production, le marketing et les ventes, les finances et les ressources humaines.
- Nestlé : Cette entreprise suisse adopte une structure organisationnelle divisionnelle basée sur ses différentes activités, notamment la nutrition, les boissons, les produits laitiers, les aliments pour animaux domestiques et les soins de santé. Chaque division dispose de ses propres équipes fonctionnelles pour la recherche et le développement, la production, le marketing et les ventes, les finances et les ressources humaines.
- General Electric : Cette entreprise américaine adopte une structure organisationnelle divisionnelle basée sur ses différents secteurs d'activité, tels que l'énergie, les soins de santé, l'aviation, le transport et les finances. Chaque division dispose de ses propres équipes fonctionnelles pour la recherche et le développement, la production, le marketing et les ventes, les finances et les ressources humaines.
- ETRHB Haddad : C'est une entreprise algérienne de construction et de travaux publics. Elle est organisée en plusieurs divisions spécialisées dans différents types de projets tels que les routes, les ponts, les barrages, etc.
- Global Group : C'est une entreprise algérienne spécialisée dans la production et la commercialisation de produits alimentaires. Elle est organisée en plusieurs divisions qui se concentrent sur des produits spécifiques tels que les huiles alimentaires, les pâtes alimentaires, les produits laitiers, etc.
- Tonic Industries : C'est une entreprise algérienne spécialisée dans la production et la commercialisation de boissons non-alcoolisées. Elle est organisée en plusieurs divisions qui se concentrent sur des produits spécifiques tels que les jus de fruits, les sodas, les boissons énergisantes, etc.

8.4 Organisation matricielle

Cette structure organisationnelle combine les avantages des modèles fonctionnels et divisionnels, qu'elle regroupe dans une matrice tridimensionnelle.

Ce modèle divise d'abord les postes et les départements par fonction, puis par division. Les pouvoirs d'instruction en vigueur sont divisés en **deux dimensions indépendantes et égales**.

Cela signifie que tous les employés entretiennent deux relations de formation en même temps, avec le chef de service qui en est responsable et avec le chef de produit correspondant. L'organigramme illustre ces relations au moyen de lignes verticales et horizontales.



La structure matricielle est utilisée dans des grandes entreprises qui ont plusieurs activités et qui doivent gérer de nombreux projets dans un contexte qui change beaucoup.

8.4.1 Avantages

- Combine les avantages de la structure organisationnelle fonctionnelle et divisionnaire
- Plus de flexibilité : La force de l'organisation matricielle réside dans le fait qu'elle peut être adaptée de manière flexible pour mieux faire face aux fluctuations de l'utilisation des capacités dans l'entreprise.
- Meilleure gestion des fluctuations de la charge de travail
- Communication plus dynamique et un transfert d'information plus rapide : Les canaux de communication plus courts et la disponibilité de personnes spécialisées à tout moment rendent la prise de décision et la transmission de l'information plus dynamiques
- Prise de décision largement démocratique

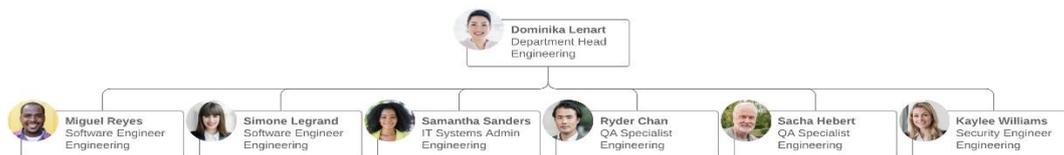
8.4.2 Inconvénients

- Très complexe
- Coûts de planification et de mise en œuvre élevés : Cette complexité entraîne non seulement des coûts élevés de planification et de mise en œuvre, mais peut aussi semer la confusion parmi les employés.
- La complexité peut être source de confusion et de conflits/ Le risque le plus probable réside dans la double gestion : le croisement des domaines de responsabilité peut conduire à des conflits de compétences et rendre plus difficiles la communication, la prise de décision et l'évaluation des services.
- Effort de communication élevé
- Attribution difficile des succès et des échecs

En raison de sa complexité, l'organisation matricielle est principalement utilisée par de **grandes entreprises actives au niveau international** et dans des industries orientées projets, tels que la construction et le développement de véhicules.

8.5 Structure organisationnelle horizontale ou plate

Une structure organisationnelle horizontale ou plate est idéale pour les entreprises au sein desquelles l'écart entre les cadres supérieurs et les employés est faible. De nombreuses start-ups utilisent une structure organisationnelle horizontale le temps de se développer et de former différents services, mais certaines organisations conservent ce modèle, car il permet d'alléger la supervision et d'impliquer davantage les employés.



Exemple d'organigramme horizontal ou plat

8.5.1 Avantages

- Autonomise davantage les employés
- Encourage une communication plus ouverte
- Améliore la coordination et accélère la mise en œuvre de nouvelles idées

8.5.2 Inconvénients

- Peut être source de confusion, car les employés n'ont pas de responsable précis auquel se rapporter
- Peut conduire les employés à développer des compétences et des connaissances plus générales
- Peut être difficile à conserver une fois la croissance de l'entreprise importante

8.6 La structure « Staff and line » ou « hiérarchique et fonctionnelle »

Dans les structures staff and line coexistent :

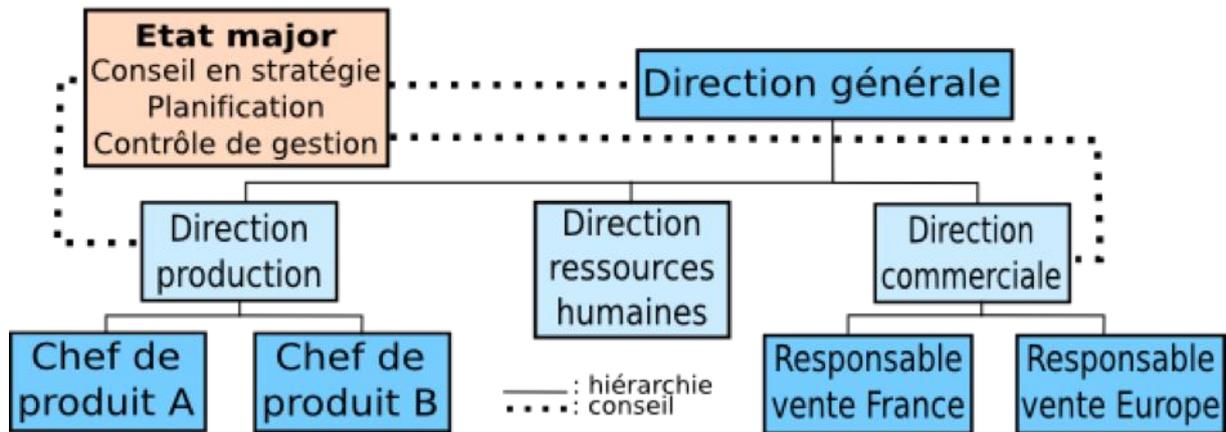
- la line, système fonctionnel et hiérarchisé sur un modèle pyramidal,
- et le staff, état-major sous l'autorité d'un chef, qui conseille les cadres du line, supervise et coordonne leur activité et leur impose les décisions stratégiques.

Une structure staff and line se décline donc sous une forme mixte entre les structures fonctionnelles et les structures hiérarchiques des entreprises.

Elle repose essentiellement sur le principe hiérarchique d'unicité de la gestion et sur celui du recours à des organes de conseil composés de spécialistes : les responsables hiérarchiques bénéficient de l'assistance de conseillers pour des domaines d'activité précis. Les décisions stratégiques globales étant prises par les directeurs, les responsables fonctionnels sont là pour y contribuer et l'optimiser selon la spécialité liée au service de chacun.

Une structure hiérarchique et fonctionnelle s'organise, ainsi, autour d'une ligne de gestion et de pouvoir décisionnel (directeurs opérationnels), et une ligne de conseil et d'assistance (directeurs fonctionnels).

Structure hiérarchico-fonctionnelle



La structure staff and line est adaptée pour les entreprises de taille moyenne spécialisée dans divers domaines d'activité.

8.6.1 Avantages

- Elle permet au dirigeant et aux directeurs (line) de bénéficier de l'assistance de spécialistes (staff),
- Il n'y a toujours qu'un seul chef, soit une unicité de commandement, ce qui en fait une structure claire.

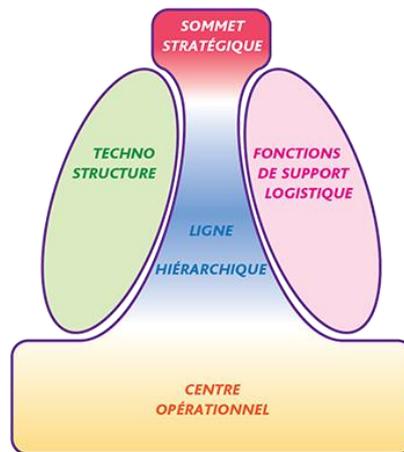
8.6.2 Inconvénients

- Elle peut créer des conflits de direction entre les fonctions de direction assumées dans la line vs celles assumées par le staff.

8.7 Structure de Mintzberg.

Henry Mintzberg est mondialement reconnu comme un des spécialistes du management. Il est l'auteur de nombreux ouvrages de référence dont « *Le Management, voyage au centre des organisations et Structure et dynamique des organisations* ».

a identifié 5 composantes fondamentales dans la structure des organisations.



Le **sommet stratégique** est composé d'un ou plusieurs managers qui dirigent l'organisation.

La **ligne hiérarchique** est constituée de managers qui ont pour rôle d'animer les équipes de travail. La ligne hiérarchique sert de lien entre le sommet stratégique et le centre opérationnel.

Le **centre opérationnel** intègre les personnes qui effectuent le travail de base : produire des biens ou délivrer des services.

La **technostructure** comprend l'ensemble des analystes et experts qui réalisent des tâches administratives de planification et de contrôle.

Les **fonctions de support logistique** ont pour rôle de fournir des services internes (cafétéria, conseil juridique...).

D'après H. Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, 1982

En résumé : la bonne structure organisationnelle existe-t-elle ?

Pour réussir dans votre entreprise, vous devez d'abord déterminer la structure organisationnelle qui correspond le mieux à vos objectifs. C'est ici que les avis diffèrent : existe-t-il une structure organisationnelle idéale, qu'elle soit traditionnelle/mécanistique ou moderne/organique ?

Si vous souhaitez des domaines de responsabilité et de rigueur clairs, il est préférable d'utiliser le modèle fonctionnel.

Toutefois, si vous disposez d'un large éventail de produits spécialisés et que vous êtes également actif sur le marché international, vous devriez envisager un **concept hybride** et combiner la structure fonctionnelle avec la structure divisionnelle pour former une organisation matricielle.

Mais ce n'est pas tout : les hiérarchies plates et les modèles d'équipe égaux sont en hausse, car ils permettent une communication et une coopération plus étroites entre les employés, tout en favorisant leur motivation.

En fin de compte, il n'y a pas de solution parfaite, car toute bonne structure organisationnelle représente toujours un **compromis entre une structure fixe** (intégration) et **l'environnement profondément dynamique de l'entreprise** (différenciation).

4-Henri FAYOL et courant administratif (OAT)

Henri Fayol (1841 – 1925) était un ingénieur et théoricien français, ayant exercé les fonctions de directeur général d'une société minière pendant trente ans. Ses travaux sur les organisations ont été élaborés à la même époque que ceux de Taylor.

D'ailleurs, Il partage avec Taylor le principe de division du travail : Mais contrairement à Taylor dont l'étude de l'organisation de l'entreprise était centrée sur les ateliers de production (OST) donc des niveaux hiérarchiques inférieurs, Fayol s'est focalisé sur la direction de l'entreprise et sur la fonction d'administration c'est-à-dire l'organisation administrative de travail (OAT). De plus, il ne s'appuie pas sur des recherches scientifiques, mais sur sa propre expérience de dirigeant.

4.1-Les fonctions de l'organisation En effet, du fait de sa grande expérience des fonctions de direction, Fayol estime que les entreprises sont organisées en « fonctions ». Ces fonctions correspondent à toutes les activités de l'entreprise :

1. La fonction technique : production, fabrication, transformation
2. La fonction commerciale : achats, ventes, échanges
3. La fonction financière : recherche et gestion des capitaux
4. La fonction de sécurité : protection des biens et des personnes
5. La fonction de comptabilité : inventaire, bilan, prix de revient...etc.
6. La fonction administrative : POCCC, prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.

4.2-Les tâches de la fonction administrative Les managers doivent acquérir, à travers une formation, une capacité administrative qui s'exprime à travers le sigle POCCC :

1. Prévoir : évaluer l'avenir et le préparer donc des planifications;
2. Organiser : au sens premier, constituer l'organisme qu'est l'entreprise, "munir l'entreprise de tout ce qui est utile à son fonctionnement" ;
3. Commander : (autorité) donner des ordres au personnel pour lui permettre de remplir ses fonctions, "faire fonctionner le corps social" ;
4. Coordonner : "mettre l'harmonie entre tous les actes de l'entreprise" ; (vision globale et centralisée)

5. Contrôler : (responsabiliser) s'assurer du respect des ordres et des règles établis, vérifier que tout se passe conformément à ce qui était prévu.

Cette dernière fonction, fonction administrative, représente le « management » aujourd'hui. Pour Fayol, l'efficacité de la fonction administrative dépend de l'application d'un certain nombre de principes. Ces principes sont souples et susceptibles de s'adapter aux conditions de l'entreprise, de son activité et de son personnel.

Références bibliographiques utiles pour vos exposés

Ces ouvrages de référence offrent une vue d'ensemble approfondie de la structure organisationnelle de l'entreprise et des différents modèles et approches pour concevoir une structure efficace et adaptée à l'environnement externe de l'entreprise.

Voici quelques ouvrages de référence sur la structure organisationnelle de l'entreprise :

En français

1. "Les structures organisationnelles" de Jean-Luc Cerdin et Emmanuelle Reynaud. Cet ouvrage offre une présentation complète des différentes formes de structures organisationnelles et de leur impact sur la performance de l'entreprise. Il explore également les facteurs qui influencent le choix d'une structure organisationnelle et les modèles de conception organisationnelle.
2. "Conception des organisations et gestion de projets" de Gilles Paché et Nathalie Fabbe-Costes. Ce livre examine la relation entre la conception organisationnelle et la gestion de projets, en se concentrant sur les différentes approches pour concevoir une structure organisationnelle efficace. Il explore également les défis liés à la mise en œuvre d'une structure organisationnelle adaptée aux projets.
3. "Théorie des organisations : 20 concepts clés" de François Dupuy. Cet ouvrage propose une vue d'ensemble des principales théories de l'organisation, y compris la théorie de la contingence, la théorie des ressources et des capacités, et la théorie de l'action collective. Il examine également les différents types de structures organisationnelles et leur impact sur la performance de l'entreprise.
4. "Management et gestion d'entreprise : Théorie et pratique de la structure organisationnelle" de Georges Kalika et Jacques Orsoni. Ce livre offre une présentation complète des différentes formes de structures organisationnelles et de leur impact sur la performance de l'entreprise. Il explore également les méthodes de conception organisationnelle et les outils pour évaluer l'efficacité de la structure organisationnelle.
5. "Organisation et stratégie : De la PME aux groupes multinationaux" de Michel Berry. Cet ouvrage examine les liens entre la structure organisationnelle et la stratégie de l'entreprise, en se concentrant sur les différentes approches pour concevoir une structure organisationnelle adaptée à l'environnement externe de l'entreprise. Il explore également les défis liés à la mise en œuvre d'une structure organisationnelle efficace dans les grandes entreprises.

En anglais, des traductions existent

1. "Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage" de John A. Wagner III et John R. Hollenbeck. Cet ouvrage explore les différents aspects de la structure organisationnelle, notamment la conception organisationnelle, les types de structures, la coordination et le contrôle, et la culture organisationnelle.
2. "Organizational Structure: Mintzberg's Framework" de Henry Mintzberg. Ce livre examine les différentes formes de structure organisationnelle, y compris les structures fonctionnelles, divisionnelles, matricielles et adhocratiques, et propose des modèles pour comprendre comment les organisations peuvent adapter leur structure pour répondre aux besoins changeants de leur environnement.
3. "Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process" de Jay R. Galbraith. Cet ouvrage fournit des outils et des techniques pour concevoir une structure organisationnelle efficace qui répond aux exigences de l'environnement de l'entreprise. Il explore également la relation entre la structure organisationnelle et la stratégie de l'entreprise.
4. "Organizational Structure and Design" de Richard M. Burton, Børge Obel et Gerardine DeSanctis. Ce livre examine les différentes approches théoriques de la structure organisationnelle, y compris les théories de la contingence, de la configuration et de la cognition, et propose des méthodes pour concevoir une structure organisationnelle efficace.
5. "Organizational Structure: The Framework" de William G. Ouchi. Ce livre examine les différents types de structures organisationnelles et propose des modèles pour comprendre comment la structure peut affecter la performance organisationnelle. Il explore également la relation entre la structure organisationnelle et la culture de l'entreprise.