

MODULE 4 : LES ORGANISATIONS ET LEURS STRUCTURES

I. L'ORGANISATION : GÉNÉRALITÉS

A. Définition et objectifs

1) Définition

L'**organisation** est un groupement humain structuré et stable, qui met en œuvre des moyens matériels et financiers pour produire et/ou vendre des biens et/ou services. Ainsi le but d'une organisation est de satisfaire les besoins des consommateurs.

2) Les objectifs de l'organisation

Elle poursuit deux objectifs :

- ↪ Au niveau économique : la réalisation de profits ;
- ↪ Au niveau social : la création d'emplois, la rémunération du personnel et la contribution à la formation des employés.

B. La diversité des organisations

On peut regrouper les organisations en *trois catégories* principales :

- ↪ Les **entreprises publiques** ou **privées** ;
- ↪ Les **organisations publiques** : ensemble des services chargés d'assurer le fonctionnement d'un État, d'une collectivité territoriale ou d'un service public (*ex. : administrations*) ;
- ↪ Les **organisations à but non lucratif** : « Convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. » (*ex. : association, ONG...*).

C. Les principales caractéristiques des organisations : la classification

Les entreprises peuvent être classées selon plusieurs critères :

En fonction de la nature de leur activité

- *Entreprise commerciale* : elle achète des biens qu'elle revend sans transformation.
- *Entreprise industrielle* : elle transforme les matières premières et vend des produits finis.
- *Société de services* : elle vend un travail sans fabrication d'objets physiques.

En fonction de leur secteur économique (déterminé par leur activité principale)

- *Secteur primaire* : activité agricole (élevage, pêche, etc.).
- *Secteur secondaire* : activités industrielles (industries, énergie, bâtiment et travaux publics, etc.).
- *Secteur tertiaire* : activités de services (transport, distribution, hôtellerie, commerce, etc.).
- *Secteur quaternaire* : activités liées à l'information, aux télécommunications, aux hautes technologies, etc.

En fonction de leur taille (effectif et chiffre d'affaires)

- *Très petite entreprise (TPE)* : moins de 10 salariés.
- *Petite entreprise (PE)* : entre 10 et 49 salariés.
- *Moyenne entreprise (ME)* : entre 50 et 249 salariés.
- *Grande entreprise* : 250 salariés et plus.

Le chiffre d'affaires permet aussi d'évaluer l'importance d'une organisation.

En fonction de la forme juridique

- Les *entreprises privées* appartiennent à des personnes privées ; les capitaux sont apportés par l'entrepreneur (entreprise individuelle) ou par plusieurs associés (sociétés).
- Les *entreprises publiques* sont gérées par l'État ; les capitaux sont majoritairement publics.

II. LA STRUCTURE DE L'ENTREPRISE

Les entreprises, ont à exécuter un certain nombre de tâches qu'il est nécessaire d'organiser de façon cohérente.

A. Les fonctions et les services de l'organisation

1) Les fonctions

L'organisation effectue chaque jour de multiples opérations : achat de marchandises ou de matières premières, fabrication, vente de biens ou prestations de services, rémunération du personnel, etc.

Ces différentes tâches sont regroupées en **fonctions** :

- | | | |
|----------------|--------------------------------------|----------------|
| ↳ de direction | ↳ administrative | ↳ sécurité |
| ↳ commerciale | ↳ technique (ou de production) | ↳ logistique |
| ↳ financière | ↳ personnel (ou ressources humaines) | ↳ comptabilité |

2) Les services

Un **service** est un groupe de travail spécialisé qui accomplit une tâche particulière exigeant des compétences spécifiques. Il est organisé dans le but d'effectuer des tâches relatives :

- soit à une fonction (ex : service commercial),
- soit à une partie de fonction (ex : service vente à l'exportation),
- soit à plusieurs fonctions (ex : service administratif et commercial).

3) Le poste de travail

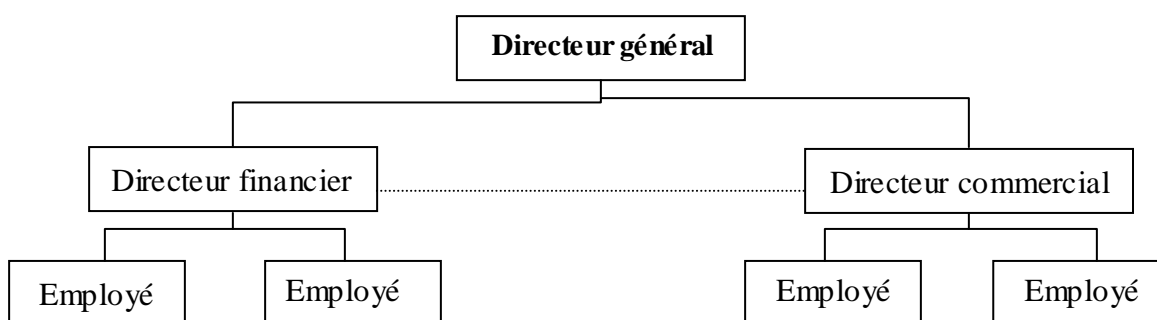
Au sein des services, les collaborateurs occupent un **poste de travail**. Celui-ci correspond à la fonction exercée par le salarié au sein de l'entreprise. C'est la nature des travaux confiés au salarié qui détermine la notion de poste de travail.

B. La structure de l'organisation

Les entreprises peuvent être organisées selon différents types de structures. Quel que soit le type de structure adoptée, il faut choisir un critère de division du travail dans l'entreprise. Ce découpage peut être, par exemple, réalisé par fonction, par produit, par région, par usine ou par catégorie de clientèle.

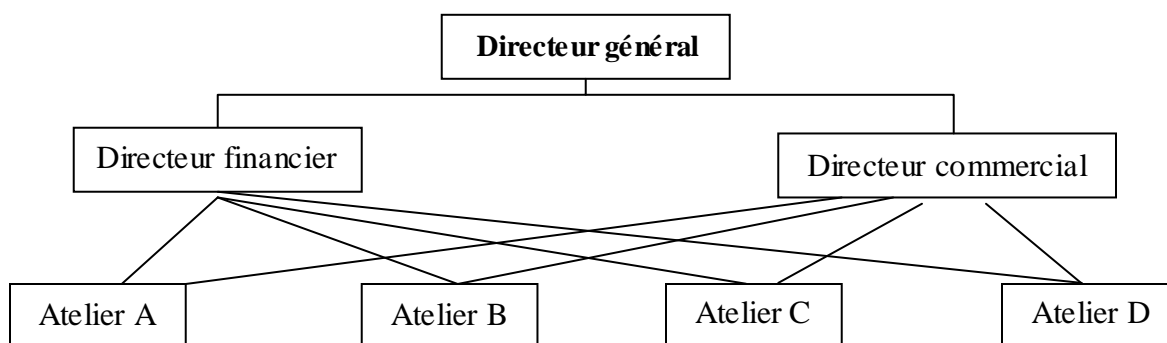
1) Les structures traditionnelles

Structure hiérarchique



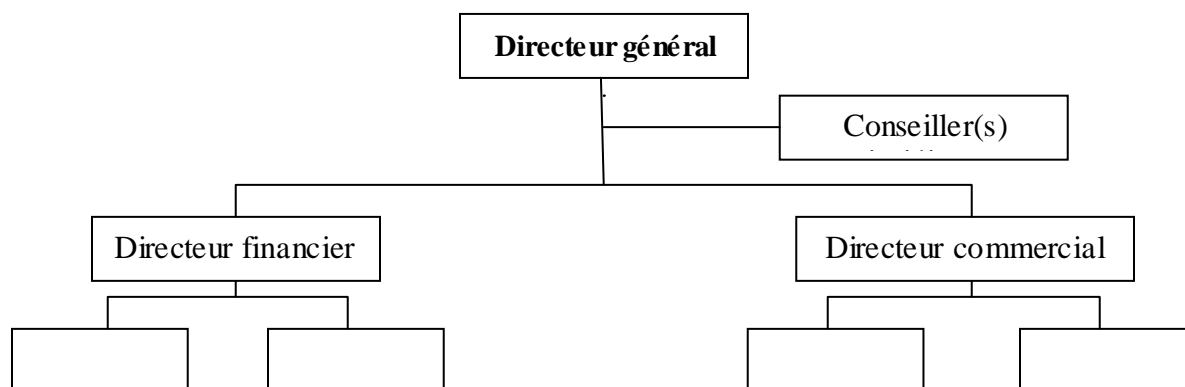
<i>Principes</i>	Chaque subordonné ne reçoit d'ordre que d'un seul chef auquel il doit rendre compte de son activité. Il s'agit du principe de l'unité de commandement.
<i>Avantages</i>	↳ Simplicité, clarté ↳ Repérage facile des responsables
<i>Limites</i>	↳ Manque de coordination entre les organes ↳ Poids de la hiérarchie freinant les initiatives des subordonnés ↳ Difficulté de circulation des informations ↳ Absence de spécialistes et nécessité de compétences multiples des chefs

Structure fonctionnelle



<i>Principes</i>	Spécialisation et division de l'autorité par fonction (commerciale, financière). Un subordonné peut dépendre de plusieurs chefs. Chaque chef n'a d'autorité que dans son domaine de compétences.
<i>Avantages</i>	Règlement des problèmes par des spécialistes
<i>Limites</i>	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Multiplicité des commandements (source de conflits) ↳ Dilution des responsabilités ↳ Manque de coopération et de coordination

Structure hiérarchico-fonctionnelle (Staff and line)

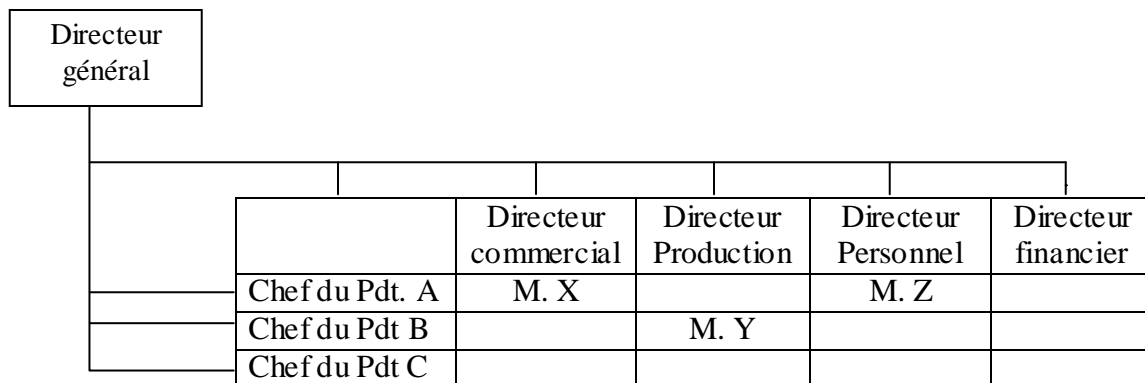


<i>Principes</i>	Distinction entre pouvoir de décision et pouvoir de conseil. La structure hiérarchique est conservée pour une grande partie de l'entreprise. Parallèlement, des spécialistes fonctionnels étudient, proposent, suggèrent mais ne décident pas.
<i>Avantages</i>	Combine les avantages des deux types de structures
<i>Limites</i>	Risque de relations difficiles entre les opérationnels et l'État major

2) Les structures modernes

Elles répondent à un besoin de flexibilité de l'entreprise et visent à limiter le nombre d'échelons hiérarchiques et à faciliter la décentralisation des pouvoirs. La structure matricielle et la structure par projet en sont les principaux exemples.

Structure matricielle



<i>Principes</i>	Double commandement : chaque membre du personnel dépend de deux chefs hiérarchiques. Z dépend du directeur du personnel et du chef de produit A.
<i>Avantages</i>	<ul style="list-style-type: none"> ↻ Communication facilitée ↻ Pouvoirs décentralisés ↻ Meilleure motivation
<i>Limites</i>	Risque de conflits de pouvoirs

Structure par projet

	Spécialiste électricité	Spécialiste son	Spécialiste Décor	Spécialiste animation
Festival A	M. X		M. Y	
Festival B		M. Z		
Festival C			M. Y	

<i>Principes</i>	Pour chaque projet, est constitué une équipe de spécialistes dont l'un est chef de projet. Lorsque le projet est terminé, l'équipe est dissoute et les spécialistes sont répartis sur d'autres projets
<i>Avantages</i>	<ul style="list-style-type: none"> ↻ Flexibilité de la structure en fonction des activités de l'entreprise ↻ Règlement des problèmes par des spécialistes ↻ Autonomie du chef de projet et de son équipe
<i>Limites</i>	<ul style="list-style-type: none"> ↻ Risque de rivalité entre les équipes ↻ Risque de conflit entre le chef d'entreprise et certains chefs de projet trop autonomes ↻ Qualité non homogène d'un projet à un autre ↻ Manque de stabilité des équipes (problèmes d'adaptation et risques de conflits internes à l'équipe)

C. L'évolution des structures

La structure d'une entreprise n'est pas figée, elle évolue en fonction de différents critères :

- ↪ **La taille** : plus une entreprise est grande, plus sa structure est complexe. La société Microsoft qui a débuté avec 3 personnes compte aujourd'hui des milliers de salariés et a donc dû modifier plusieurs fois sa structure.
- ↪ **Le niveau d'activité** : lorsque les ventes ou la production d'une entreprise augmentent au-delà d'un certain niveau, il est en général nécessaire de modifier la structure. La création d'ateliers supplémentaires exige une nouvelle organisation et donc une nouvelle structure.
- ↪ **L'âge** : la structure d'une entreprise récente comporte généralement moins de niveaux hiérarchiques qu'une entreprise ancienne et se présente donc de façon moderne.
- ↪ **Le type d'activité** : une entreprise qui décide de vendre sur le marché étranger devra généralement créer un service exportation.
- ↪ **L'environnement** : la technologie, le contexte économique, juridique et social...peuvent également influencer sur la structure. Ex. : en cas de récession économique, une entreprise en difficulté peut être amenée à réduire ses effectifs et donc à se restructurer. La fusion de deux entreprises est aussi l'occasion d'une modification de structure

D. Présentation de la structure : L'organigramme

1) L'organigramme : définition

L'**organigramme** présente la structure d'une organisation sous la forme d'un schéma. Il est à la fois un instrument d'information et d'analyse.

L'organigramme permet de visualiser la hiérarchie, de déterminer la place de chaque personne dans l'organisation et enfin de distinguer les différents services et les relations qui existent entre eux.

L'organigramme est utile :

- ↪ au personnel : il permet de se situer, de savoir « qui fait quoi », « qui dépend de qui » et ainsi d'améliorer l'efficacité du travail. C'est un **outil de communication interne**;
- ↪ aux partenaires extérieurs : il permet de connaître les différents services et personnes de l'entreprise, de les situer les uns par rapport aux autres et ainsi de s'adresser au bon interlocuteur. C'est un **outil de communication externe**.

Un organigramme doit être modifié à chaque changement de personnel. La date de mise à jour doit donc être indiquée.

2) L'organigramme : présentations

Il existe plusieurs types de présentations ; les plus simples sont l'organigramme en étoile et l'organigramme en bannière.

- ↪ **L'organigramme en bannière** (ou linéaire) : l'organigramme en bannière est très utilisé car il visualise bien les niveaux hiérarchiques.
- ↪ **L'organigramme normalisé** (norme Z 12-001). Sur les 7 échelons prévus, l'élément le plus élevé se trouve à gauche au niveau 1 ; les autres sont ensuite au niveau 2,3 ... en étant décalés vers la droite. Il est généralement établi en format A3.
- ↪ Il existe une multitude de présentation d'organigramme de structure. Certains sont originaux : leur graphisme est accrocheur (dans une optique publicitaire). Ils comportent souvent des photos ou des formes fantaisistes.

Chaque salarié y est représenté par un rectangle ou cartouche ; le nom de la personne est précédé de celui du service ou de la fonction qu'elle occupe. Parfois, plusieurs salariés aux fonctions identiques peuvent être représentés dans un même rectangle ; on peut alors indiquer simplement leur nombre et leur fonction.

La hiérarchie est représentée de haut en bas (descendante). Un supérieur est relié à ses subordonnés par des traits verticaux ; ces traits représentent des liens d'autorité et de subordination.