



La structure organisationnelle

Chapitre I

Les objectifs d'apprentissage

OB 1	Déterminer les éléments inhérents à la conception des structures organisationnelles.
OB 2	Expliquer la façon dont les gestionnaires répartissent les tâches dans des postes de travail tout en favorisant la motivation et la satisfaction des employés.
OB 3	Décrire la façon dont les gestionnaires peuvent regrouper les postes de travail dans des structures élaborées par fonction, par départementalisation, par matrice, par équipe de produit, selon une forme hybride ou encore en réseau
OB 4	Décrire les façons dont les gestionnaires peuvent répartir l'autorité hiérarchique et coordonner les activités organisationnelles.
OB 5	Examiner les facteurs dont les gestionnaires tiennent compte lorsqu'ils privilégient une structure organisationnelle de nature rigide ou flexible.

Plan du Chapitre

- **Section 1 : La conception d'une structure organisationnelle**
- **Section 2 : Elaboration et répartition des tâches dans des postes de travail**
 - L'élargissement et l'enrichissement des tâches
 - Les caractéristiques de l'emploi
- **Section 3 : Le regroupement des postes de travail selon différentes structures**
 - La structure par fonction
 - La structure divisionnaire
 - La structure matricielle ou par équipes de produits
 - La structure hybride
 - L'alliance stratégique et la structure en réseau
- **Section 4 : Les interactions et la coordination entre les fonctions et divisions**
 - Des organisations verticales et horizontales
 - La chaîne de commandement
 - Le centralisation ou la décentralisation
 - Les mécanismes d'intégration

Problématique

- Nous examinerons la façon dont les gestionnaires peuvent mobiliser les ressources humaines et organiser le processus de production en vue de créer des organisations performantes.
- Il s'agit de concevoir une structure qui permet de tirer le meilleur parti possible des ressources disponibles pour la production de biens et l'offre de services qui répondent aux besoins des clients.
- Les gestionnaires doivent tenir compte de la rapidité avec laquelle l'environnement de leur entreprise change et adapter conséquemment la stratégie, la culture et la structure de leur organisation.
- Chaque structure conçue doit refléter la situation particulière d'une entreprise.

Définitions

- L'organisation est le processus par lequel les gestionnaires conçoivent et élaborent la structure des relations de travail entre les membres d'une entreprise, afin de permettre à ces derniers d'atteindre les objectifs organisationnels de façon efficace et efficiente.
- La structure organisationnelle est un système formel de tâches , de mécanismes de coordination et de rapports d'autorité parmi les membres de l'organisation qui détermine la façon dont ils exploitent les ressources disponibles en vue d'atteindre les objectifs fixés

La conception d'une structure organisationnelle

Section 1

La conception des structures tient compte de quatre paramètres :

- La répartition des tâches parmi les postes de travail de façon à susciter l'intérêt des employés.
- Le regroupement des postes de travail dans des unités de travail.
- La répartition de l'autorité hiérarchique entre les unités de travail afin d'assurer leur coordination et de faciliter les interactions entre les individus.
- La choix entre une structure organisationnelle de nature rigide ou flexible.

Questions et réponses concernant les structures

Questions à considérer	Choix de structures	Critères
Comment devrait-on répartir les tâches entre les divers postes de travail ?	<p>Elaboration des tâches : effectuer une première répartition des tâches à exécuter.</p> <p>Elargissement des tâches : augmenter le nombre de tâches à exécuter</p> <p>Simplification du poste : réduire le nombre de tâches à exécuter</p> <p>Enrichissement des tâches : ajouter des responsabilités aux tâches à exécuter</p>	Tenir compte de la manière la plus efficace et la plus efficiente de fournir un produit ou un service et de servir les clients.

Questions et réponses concernant les structures

Questions à considérer	Choix de structures	Critères
Comment devrait-on regrouper les postes de travail dans des unités de travail ?	<p><u>Structure par fonction</u> : la production, la finance, la RH, la vente, ...</p> <p><u>Structure par départementalisation</u> : Par produit, par localisation géographique des marchés, par type de clientèle.</p> <p><u>Structure matricielle</u> : par équipe de produit et hydrique</p> <p><u>Alliance stratégiques et structure en réseau</u></p> <p><u>Externalisation</u></p>	Faire correspondre le contexte organisationnel, les RH, la technologie et la stratégie de l'entreprise à sa taille et aux ressources disponibles.

Questions et réponses concernant les structures

Questions à considérer

Choix de structures

Critères

Comment devrait-on répartir l'autorité afin que l'organisation puisse coordonner et encadrer ses activités ?

Chaine hiérarchique : verticale ou horizontale.
Encadrement centralisé ou décentralisé de la prise de décisions.

Appliquer le principe de la chaine de commandement minimale (le minimum d'échelons hiérarchiques)

Questions et réponses concernant les structures

Questions à considérer

La structure organisationnelle d'ensemble devrait-elle être de nature rigide ou flexible ?

Choix de structures

Structure mécaniste : traditionnelle, stable et de nature rigide.
Structure organique : fluide, dynamique et de nature flexible

Critères

Tenir compte de la fréquence de changement de l'environnement organisationnel ainsi que la présence de nouvelles technologies préconisées par l'industrie ...

Elaboration et répartition des tâches dans des postes de travail

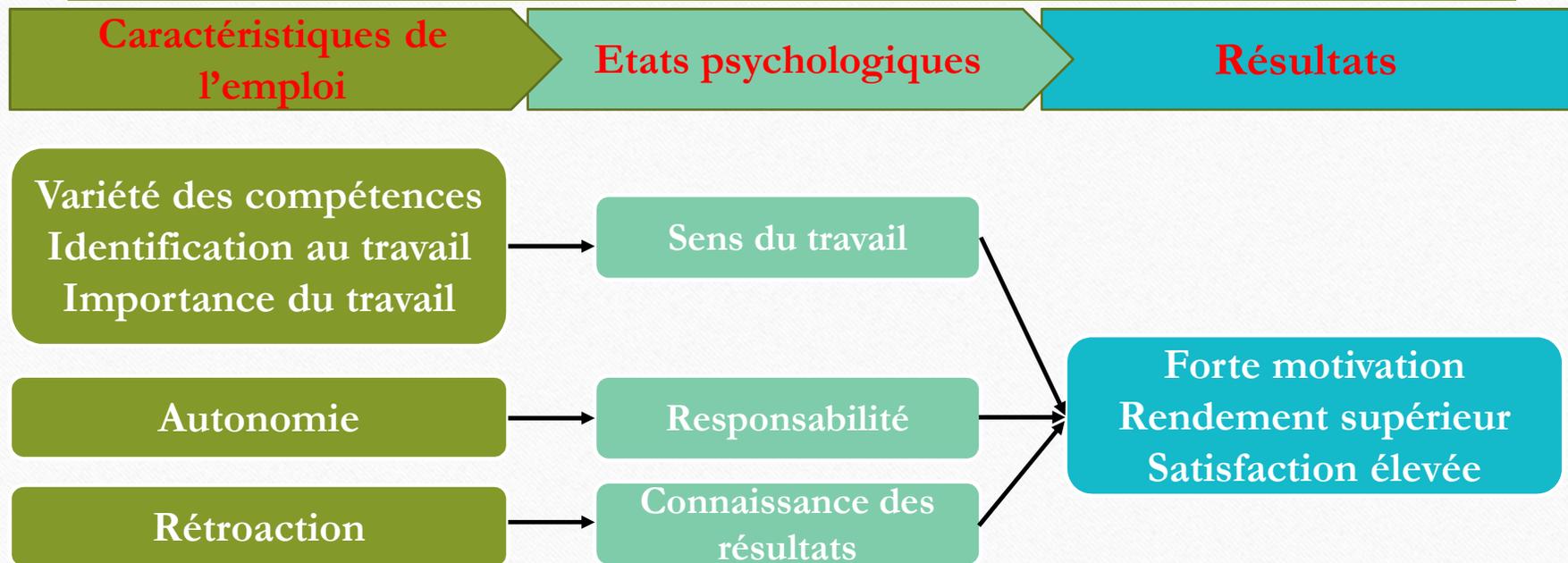
Section 2

-
- **L'élaboration et la répartition des tâches dans des postes de travail**
 - **L'élargissement et l'enrichissement des tâches**
 - **Les caractéristiques de l'emploi**

-
- **La première étape de la conception de la structure organisationnelle est l'élaboration des tâches : les gestionnaires préconisent la meilleure façon de répartir les tâches à accomplir afin que l'organisation puissent offrir des produits et des services aux clients.**

-
- Exemple de répartition des tâches de travail différente entre McDonald's et Subway.
 - Dans chaque entreprise, les gestionnaires doivent analyser l'ensemble des tâches à exécuter et concevoir les postes de travail d'une manière qui permet à l'organisation d'optimiser son offre de produits et de services que ses clients désirent.

Caractéristiques de l'emploi d'après Hackman et Oldham



Que choisir ?

Elargissement et enrichissement des tâches

OU

Simplification des tâches

la spécialisation verticale, appelée encore profondeur du travail, peut être définie comme étant le degré de contrôle qui s'exerce sur le travail



Spécialisation verticale

Spécialisation horizontale

La spécialisation horizontale renvoie au nombre de tâches que comporte le poste de travail

L'élargissement et l'enrichissement des tâches

Avantages :

Diminuer la monotonie et la fatigue

Accroître la motivation chez les employés

Accroître la qualité et la quantité des produits

Augmenter les compétences des employés ainsi que leur engagement

Favoriser la capacité d'adaptation chez les employés

Aboutir à une structure organique

Les caractéristiques de l'emploi

La variété des compétences :

- Les habiletés, les connaissances ou les capacités requises pour la réalisation des tâches peuvent fortement varier d'un poste à un autre.

L'identification au travail :

- Si l'employé est impliqué dans l'ensemble du processus, son identification au travail sera plus grande.

L'importance du travail :

C'est la perception qu'a un employé quant à la signification de son travail et de ses résultats pour les membres de l'organisation.

Les caractéristiques de l'emploi

L'autonomie

- Le degré de liberté et d'autonomie dont un

La rétroaction

- La mesure dans laquelle l'employé reçoit une information claire et directe sur la façon avec laquelle il a réalisé son travail.

-
- Plus un employé a le sentiment que son travail a un sens, plus il perçoit qu'il assume la responsabilité des résultats de son travail et plus il connaît les effets de ces résultats sur les autres, plus son travail lui paraît motivant et plus il est probable qu'il éprouve de la satisfaction et que son rendement soit plus élevé.
 - Ceci se retrouve dans des organisations flexibles et décentralisées

Le regroupement des postes de travail selon différentes structures

Section 3

Définition de la départementalisation

- Lorsque la répartition des tâches entre les postes de travail est faite, la seconde étape est de regrouper les postes dans des unités de travail pour mieux répondre aux besoins de l'organisation.
- C'est ce qu'on appelle la départementalisation
- En général, la structure est une réponse aux facteurs de contingence de l'organisation. Plus l'exigence de d'adaptation rapide est élevée, plus la structure tend vers la souplesse.

1. La structure par fonction

- Une fonction se définit comme un groupe de personnes qui travaillent ensemble, qui ont des compétences similaires ou qui utilisent les mêmes ressources (connaissances, instruments ou techniques) pour réaliser leur travail.
- Une structure par fonction est une structure organisationnelle composée de tous les services dont une organisation a besoin pour la production de ses biens ou la prestation de ses services.

Structure fonctionnelle de Pier 1 Imports

Robert Riesbeck
Président et chef
de la direction

V.P.
Exécutif
Finance et
ADM

V.P.
Exécutif
Mrchandisa
ge

V.P.
Exécutif
Planification
et allocation

V.P.
Exécutif
Ressources
humaines

V.P.
Exécutif
Conformité
des affaires
juridiques

V.P.
Exécutif
Sénior-
information

V.P.
Exécutif
Chaine
d'appro
mondial

Avantages et inconvénients

- Les employés apprennent des uns et des autres et sont encouragés à coopérer
- Le contrôle et l'évaluation du rendement des employés sont plus faciles
- La réalisation des économies d'échelle

Avantages et inconvénients

- La communication devient difficile à mesure que l'organisation s'agrandit
- Les objectifs de chaque fonction peuvent prendre le dessus sur ceux de l'entreprise
- Conséquemment, l'efficacité et l'efficience globales de l'entreprise peuvent être compromises,

2. La structure divisionnaire

Lorsque les problèmes liés à la croissance et à la diversification s'intensifient avec le temps, les entreprises adoptent souvent la forme M.

L'entreprise établit une série de divisions opérationnelles pour :

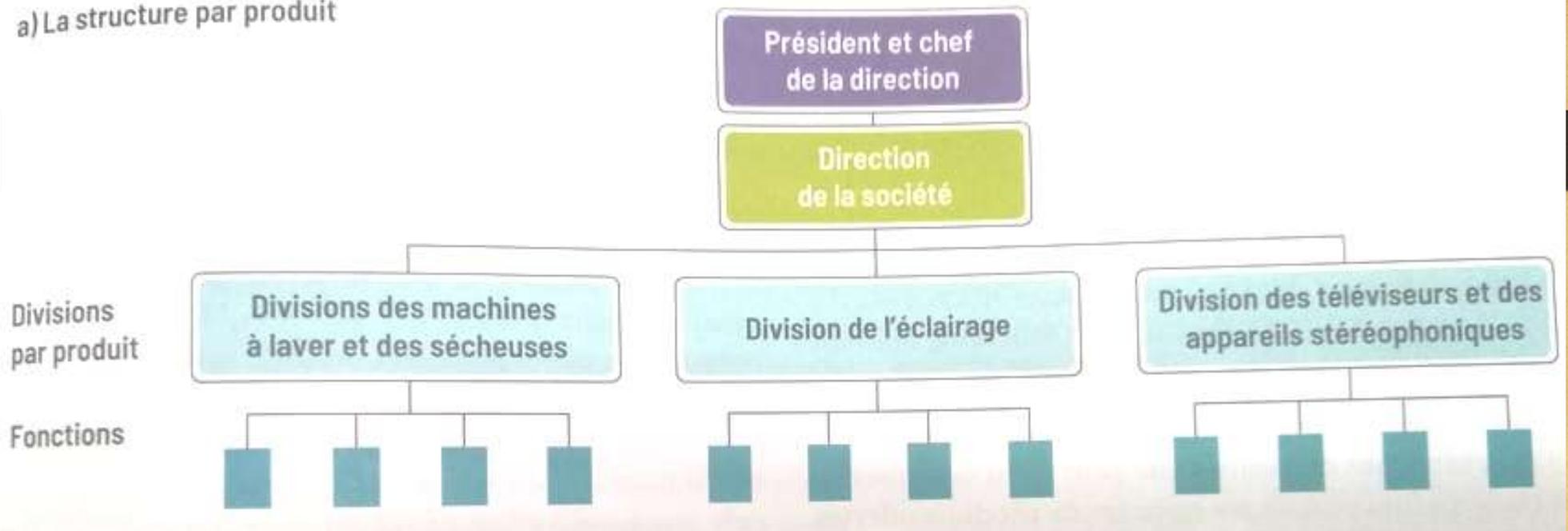
- La fabrication d'un type de produit
- Une zone géographique précise
- Un type de clientèle précise.

La structure divisionnaire

- C'est une structure organisationnelle composée de groupes d'activités distincts dans lesquels on trouve les fonctions qui, mises ensemble, permettent la fabrication d'un type de produit pour une zone géographique précise ou un type de clientèle particulier.

2.1. Structure par produit

a) La structure par produit

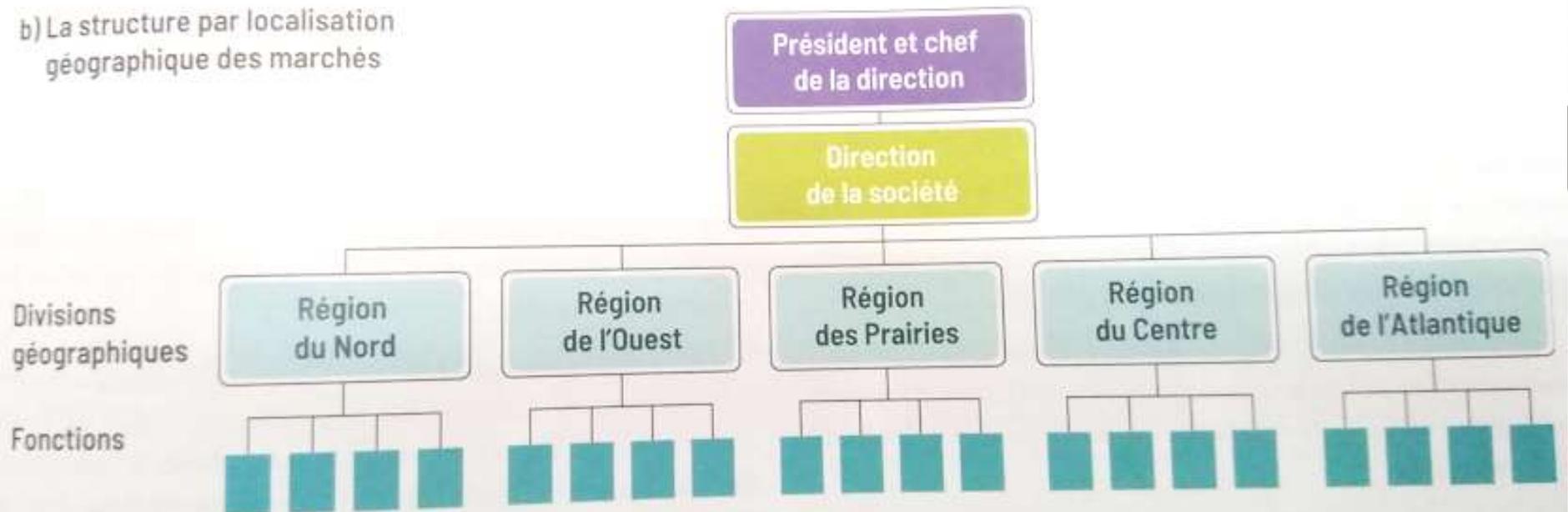


Structure par produit

- Le chef de la division a la responsabilité d'élaborer une stratégie concurrentielle ou d'affaires appropriée qui permettra à sa division de concurrencer efficacement ses rivales.
- Ses avantages :
 1. Spécialisation par domaine et enrichissement de l'expertise (gestionnaires)
 2. Rapprocher les chefs de division de leurs clients
 3. Décharger les cadres supérieurs des tâches routinières pour mieux s'occuper de la stratégie globale.
 4. Meilleure allocation des ressources organisationnelles

2.2. Structure par localisation géographique

b) La structure par localisation géographique des marchés



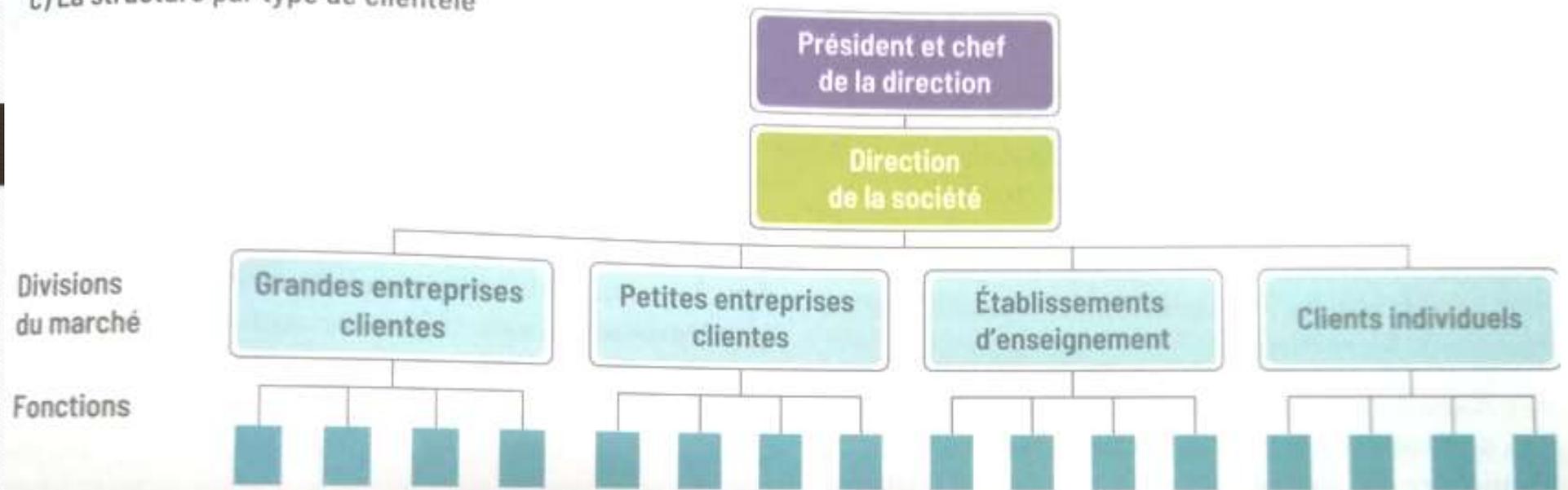
Structure par localisation géographique

- Ses avantages :

1. Adaptation aux besoins spécifiques de la chaque région

2.3. Structure par type de clientèle

c) La structure par type de clientèle



Structure par type de clientèle

- Structure organisationnelle dans laquelle chaque type de clientèle est servi par une division autonome.
- Ses avantages :
 1. Adaptation aux besoins spécifiques de chaque catégorie de clients,

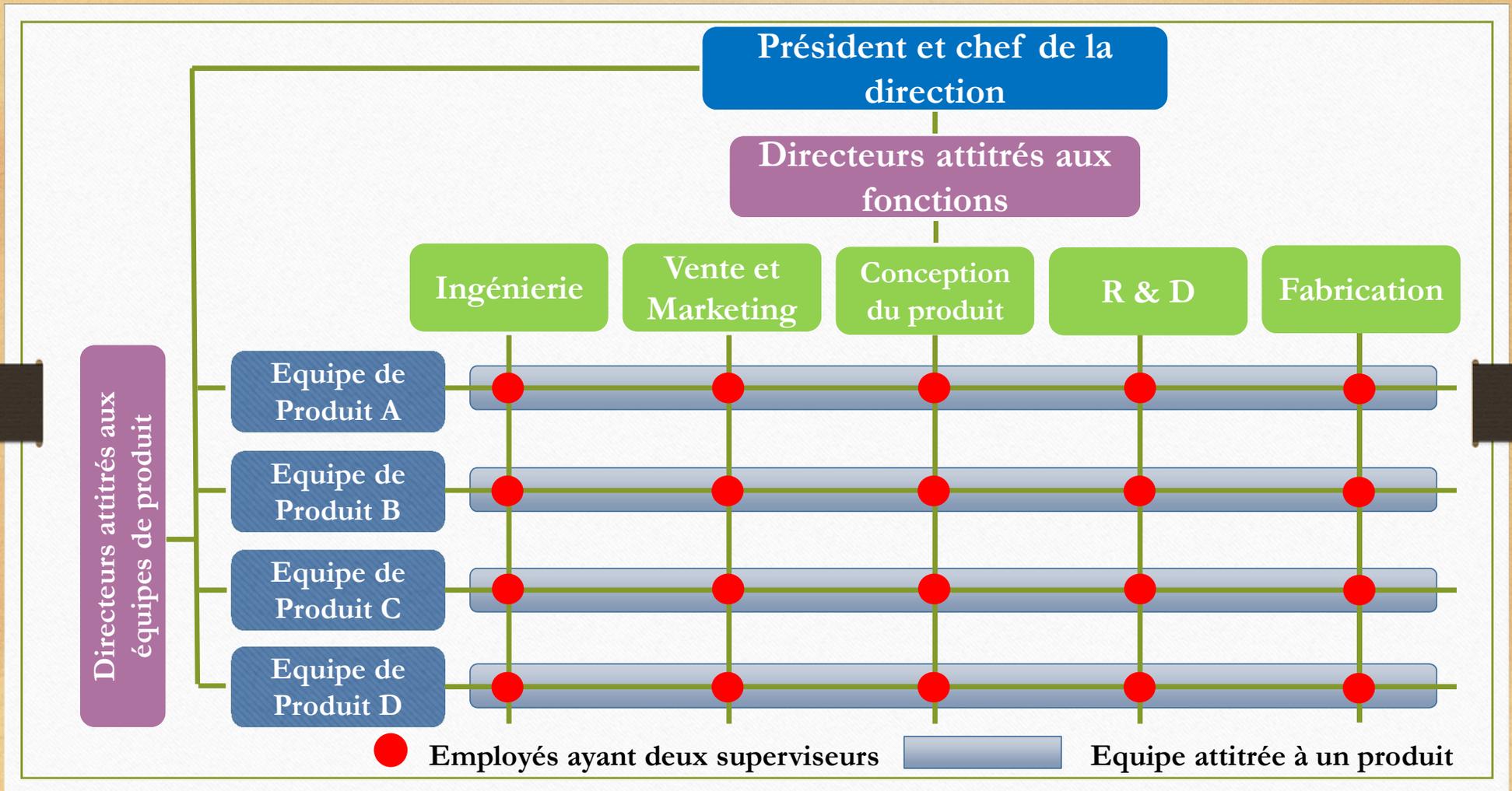
3. Structure matricielle

- Adopter une structure divisionnaire (dans l'une des trois variantes) permet au manager de réagir d'une manière précise avec une certaine rapidité et flexibilité face à certaines circonstances.
- Lorsque l'environnement devient incertain et les besoins des clients changent rapidement, l'organisation peut évoluer vers une organisation très flexible, une structure matricielle ou une structure par équipe de produit.

-
- Dans une structure matricielle, l'entreprise réunit des personnes et des ressources de deux manières simultanément : par fonction et par produit.
 - Les employés sont regroupés dans des fonctions et ils sont regroupés en même temps par équipe de produit
 - Il en résulte un réseau complexe de relations de travail entre les équipes de produit et les fonctions, mais un réseau qui rend la structure matricielle plus flexible.
 - Chaque membre d'une équipe de produit relève de deux gestionnaires : le directeur attribué à la fonction et le directeur attribué à l'équipe de produit.

Conditions de réussite de la structure matricielle

- Les équipes de produits doivent être autonomes : notamment en matière de la décision
- Les directeurs attirés aux équipes de produit doivent jouer le rôle de facilitateur
- Les directeurs attirés aux fonctions doivent s'assurer que le produit sera d'excellente qualité



4. La structure par équipe

La structure par équipe de produit se distingue par la structure matricielle de deux façons :

- Elle élimine le double rapport hiérarchique
- Elle intègre les employés issues de diverses fonctions à une équipe interfonctionnelle qui a l'autonomie nécessaire pour mettre sur le marché un produit nouveau ou renouvelé.

Les équipes interfonctionnelles abolissent les frontières entre les services et mettent en place une volonté commune de travailler ensemble pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

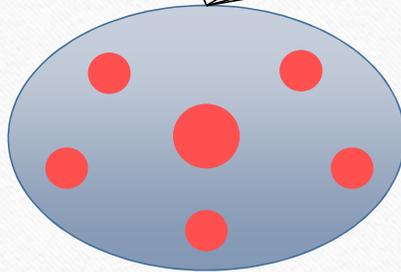
Président et chef de la direction

Ingénierie

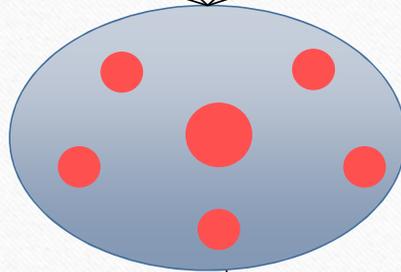
Conception du produit

Recherche et développement

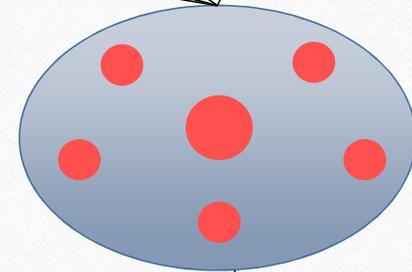
Fabrication



Unité de fabrication



Unité de fabrication



Unité de fabrication



Directeur attribué à une équipe de produit



Membre de l'équipe

-
- Les membres de chaque équipe interfonctionnelle relèvent uniquement du directeur attitré à leur équipe ou de l'un de ses supérieurs immédiats.
 - Les directeurs attitrés aux fonctions n'ont avec eux qu'un rapport de nature consultatif

Remarque importante

- Les entreprises ont tendance à adopter un amalgame de structures.
- Exemple : AT&T

5. La structure hybride

- Lorsqu'une grande entreprise composée de plusieurs divisions et utilise simultanément diverses modes de départementalisation, elle a une structure hybride.
- Chaque chef de division choisit une structure qui répond le mieux aux besoins spécifique de l'environnement, la stratégie etc.

La structure organisationnelle hybride chez Bombardier

Pierre Beaudoin
Président et chef de la direction

Bombardier Transport

Bombardier Aéronautique

Véhicule sur rail

Amérique du nord

Passagers

Services

Systèmes

Solution et contrôle
ferroviaire

Avions d'affaires

Services aux avions

Services aux clients

Avions Amphibies

Flexjet et Skyjet

Avec l'ampleur croissante de la mondialisation des marchés et l'utilisation des nouvelles technologies de l'information ont fait apparaître deux innovations en matière d'architecture organisationnelle

- Une structure par alliance stratégique
- Une structure par commerce électronique interentreprises.

6. Alliance stratégique

- Une alliance stratégique est un accord officiel par lequel deux entreprises ou plus s'engagent à échanger ou partager leurs ressources en vue de fabriquer et de commercialiser un produit.
- Les TIC ont favorisé le développement de structures en réseaux.
- Une structure en réseau est une série d'alliances stratégiques internationales qu'une organisation conclut avec des fournisseurs, des fabricants ou des distributeurs en vue de fabriquer ou de commercialiser un produit.
- Cette structure permet de mieux gérer sa chaîne logistique à l'échelle mondiale, afin de trouver de nouvelles manières de réduire ses coûts et d'accroître la qualité de ses produits sans engager des coûts faramineux issus du fonctionnement d'une structure organisationnelle complexe.

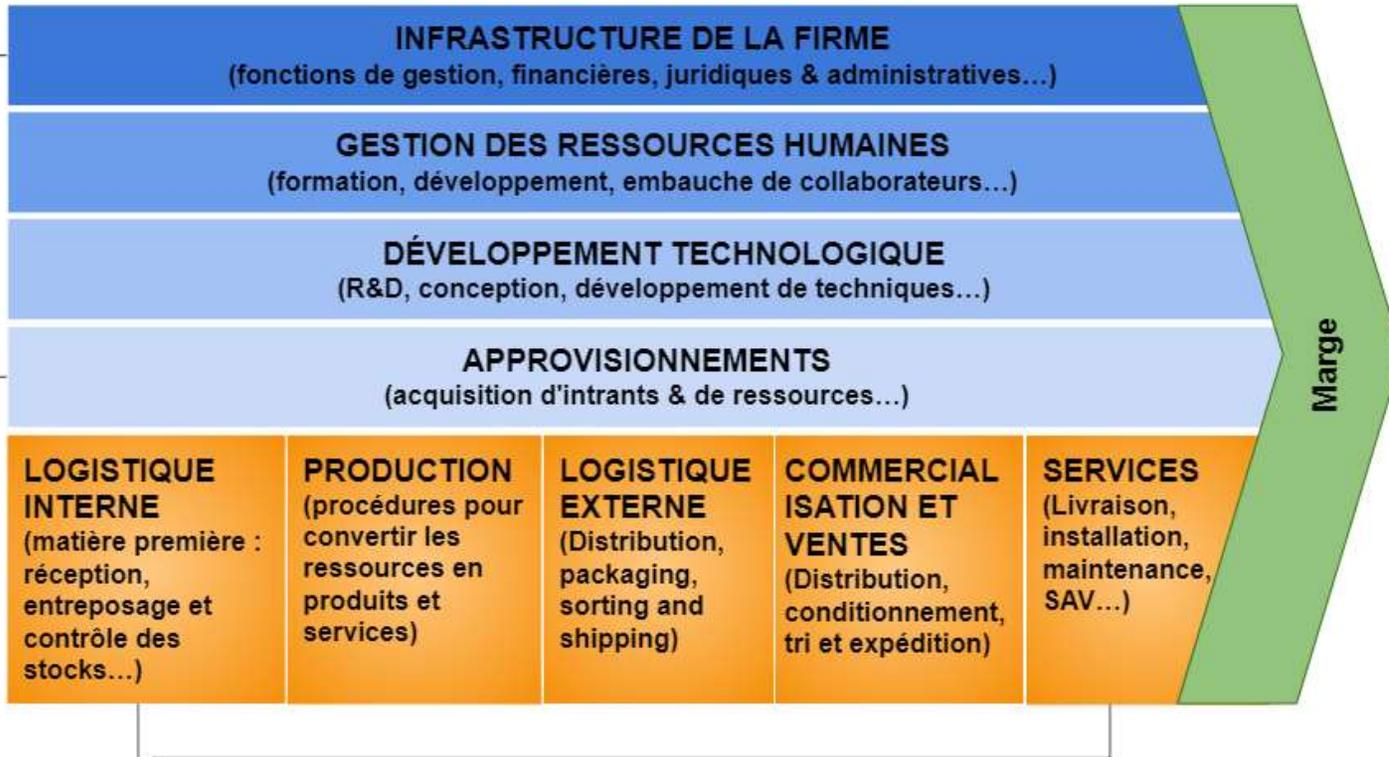
Cas *NIKE*

- Nike, l'un des fabricants les plus rentables dans le monde, utilise une structure en réseau pour fabriquer et mettre en marchés leurs produits.
- Le président et le directeur en chef, Philip Knight, a décidé très tôt que l'entreprise devrait avoir une structure organisationnelle qui comporte les fonctions essentielles et d'externaliser le reste.
- La fonction conception est la plus importante. Les concepteurs entreposent électroniquement leurs nouveaux produits. Les plans et directives sont électroniquement transmis à des sous-traitants en Asie du sud-Est avec lesquelles Nike conclut des alliances stratégiques.
- Cette manière de faire procure à Nike la souplesse : elle s'adapte rapidement aux variations du marché. De plus, les coûts de fabrications sont faibles en raison des salaires bas en Asie.

7. Commerce électronique interentreprises

- Activité dans laquelle des organisations se regroupent et, au moyen de plateformes, se relie à des fournisseurs internationaux potentiels pour devenir plus efficaces et plus efficientes.

Activités Support



Activités Principales

Les interactions et la coordination entre les fonctions et divisions

Section 4

1. L'attribution des pouvoirs

- **L'autorité** : Pouvoir légitime d'une organisation de demander à ses employés de rendre compte de leurs actes et de prendre des décisions concernant l'utilisation de ses ressources
- **Chaine hiérarchique** : Chaine de commandement ou ligne d'autorité qui indique les pouvoirs relatifs de chaque gestionnaire.
- **Etendue des responsabilités** : Nombre d'employés qui travaillent directement sous les ordres d'un gestionnaire.
- **Cadre hiérarchique** : Personnes qui, par son poste dans le chaine de commandement, exerce une autorité officielle sur les personnes et les ressources qui se trouvent dans des échelons inférieurs.

-
- Après avoir étudié la façon dont les gestionnaires répartissent les activités organisationnelles entre postes, les fonctions et les divisions pour accroître l'efficacité et l'efficacité de chacune d'elles, nous examinons maintenant la façon dont ils mettent tous ces morceaux ensemble en élaborant la chaîne hiérarchique.

Autres

2. Des organisations verticales et horizontales
3. La chaîne de commandement minimale
4. La centralisation et la décentralisation
5. Les mécanismes d'intégration

Exemple de mécanismes d'intégration

Complexe

Simple

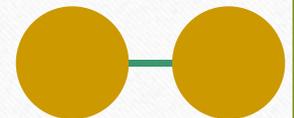
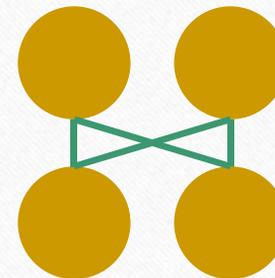
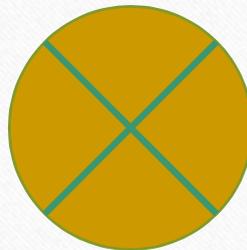


Agent
d'intégration
des services

Equipes inter-
fonctionnelles

Comité
ad hoc

Agents
de
liaison



Résumé

OB 1

LA CONCEPTION D'UNE STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Une structure organisationnelle est un système de relations entre les tâches et les rapports d'autorité parmi les membres de l'organisation. Elle détermine la façon dont les employés utilisent les ressources en vue d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Le fonctionnement d'une telle entreprise dépend de la répartition des tâches entre les postes de travail, du type de regroupement des tâches entre les postes de travail, du type de regroupement des postes dans les unités de travail (les fonctions et les divisions), du mode de coordination et de répartition de l'autorité ainsi que de la nature de la structure adoptée, rigide ou flexible.

OB 2

L'ÉLABORATION ET LA RÉPARTITION DES TÂCHES DANS DES POSTES DE TRAVAIL

L'élaboration des tâches est le processus initial par lequel les gestionnaires répartissent les tâches entre les postes de travail. Afin de rendre ces derniers plus intéressants et d'amener les employés à avoir un comportement qui s'adapte aux changements, les gestionnaires peuvent élargir les tâches de ces employés. Le modèle des caractéristiques de l'emploi proposé par Hackman et Oldham leur fournit un outil pour mesurer le degré de motivation ou de satisfaction du personnel.

Résumé

- | | |
|-------------|---|
| OB 3 | LA REGROUPEMENT DES POSTES DE TRAVAIL SELON DIFFÉRENTES STRUCTURES
Parmi les diverses structures organisationnelles disponibles, les gestionnaires peuvent choisir celle qui favorisera une utilisation optimale des ressources de leur entreprise. En fonction des différents problèmes qu'ils doivent régler, ils optent pour l'une des structures proposées dans ce chapitre, en U, en M, matricielle etc. |
| OB 4 | LES INTERACTIONS ET LA COORDINATION ENTRE FONCTION ET DIVISIONS
Quelle que soit la structure qu'ils choisissent, les gestionnaires doivent déterminer les façons de répartir l'autorité dans leur entreprise, le nombre d'échelon qu'aura la chaîne hiérarchique ainsi que l'équilibre optimal entre la centralisation et la décentralisation afin que le nombre d'échelons hiérarchiques demeurent minimal. |