

LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Objectifs des feuillets

Les *feuillets IDEOS* se veulent un moyen d'accompagner les organismes à vocation sociale et sans but lucratif dans un processus d'amélioration continue.

Ils peuvent contenir, selon le thème, de l'information (concepts et définitions), des pistes d'amélioration, des canevas, des exemples d'outils et de pratiques ainsi que des liens vers des ressources externes.

Quelle est l'importance de la structure organisationnelle ?

Pour qu'un organisme puisse déterminer les liens d'autorité, les systèmes de communication et la répartition des postes à l'intérieur d'une hiérarchie, il est nécessaire qu'il se dote d'une configuration pour organiser le travail. C'est ce qu'on appelle la structure organisationnelle. **L'organigramme correspond à la définition visuelle de ce réseau de relations.** La structure organisationnelle choisie exerce donc une grande influence sur les aspects relationnels et la répartition des responsabilités dans un organisme.

Source : adapté de *La gestion stratégique au service des OSBL des arts et de la culture : Guide pratique pour les petites équipes*, Johanne Turbide et al., 2013, p. 61.

Dans ce numéro	
Objectif des feuillets	1
Quelle est l'importance de la structure organisationnelle ?	1
Trois modèles d'organigramme	2
Schéma 1 : Structure verticale ou fonctionnelle	2
Schéma 2 : Structure matricielle dite par projets	3
Schéma 3 : Structure horizontale dite participative	4
Quelques ressources	4

Les avantages d'un organigramme

La schématisation de la structure de fonctionnement d'un organisme via un organigramme permet la **visualisation des structures** et constitue un **cadre de référence** pour l'organisme.



Les inconvénients d'un organigramme

L'organigramme est une figure graphique qui a pour inconvénient majeur d'être **statique** alors que l'organisme est une structure en mouvement. Il doit donc être **revu périodiquement** afin qu'il demeure un élément de référence actualisé pour l'organisme.



Source : adapté de <http://www.coach-rh.com/rh-organisation-fiches-poste.php> [consulté le 25 septembre 2013]

Les trois modèles d'organigramme suivants sont les plus reconnus : la **structure verticale**, dite fonctionnelle (schéma 1), la **structure matricielle**, dite par projets (schéma 2) et la **structure horizontale**, dite participative (schéma 3). Il existe d'autres formes d'organigrammes et on peut se référer à Henry Mintzberg, par exemple, pour développer la réflexion autour de la structure organisationnelle (voir la référence en page 4, dans la section « quelques ressources »).

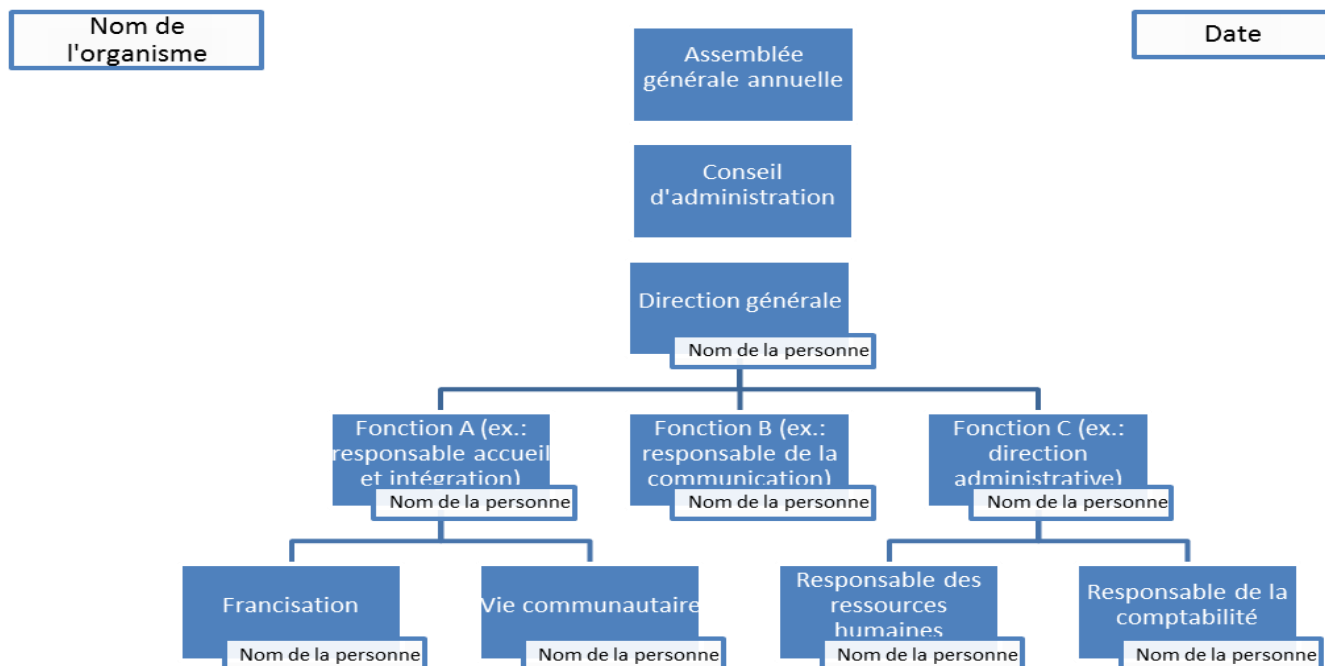
Source : adapté de *La gestion stratégique au service des OSBL des arts et de la culture : Guide pratique pour les petites équipes*, Johanne Turbide et al., 2013, pp. 61-63

Schéma 1 : Structure verticale (dite fonctionnelle)

Conçue par F.Taylor, la structure fonctionnelle met l'accent sur la compétence des responsables de service et non sur la direction générale ou la coordination. Elle offre l'avantage d'une grande efficacité car les employés ne dépendent pas d'un seul responsable et sont « polyvalents ». Cependant elle peut engendrer des conflits. Un employé qui reçoit des directives de plusieurs responsables et d'échelons hiérarchiques différents peut rencontrer des difficultés dans la gestion de ses priorités. Les directives peuvent être contradictoires ou mal intégrées.

Source : adapté de <http://www.coach-rh.com/rh-organisation-fiches-poste.php> [consulté le 25 septembre 2013]

Exemple d'un organigramme avec une structure verticale:



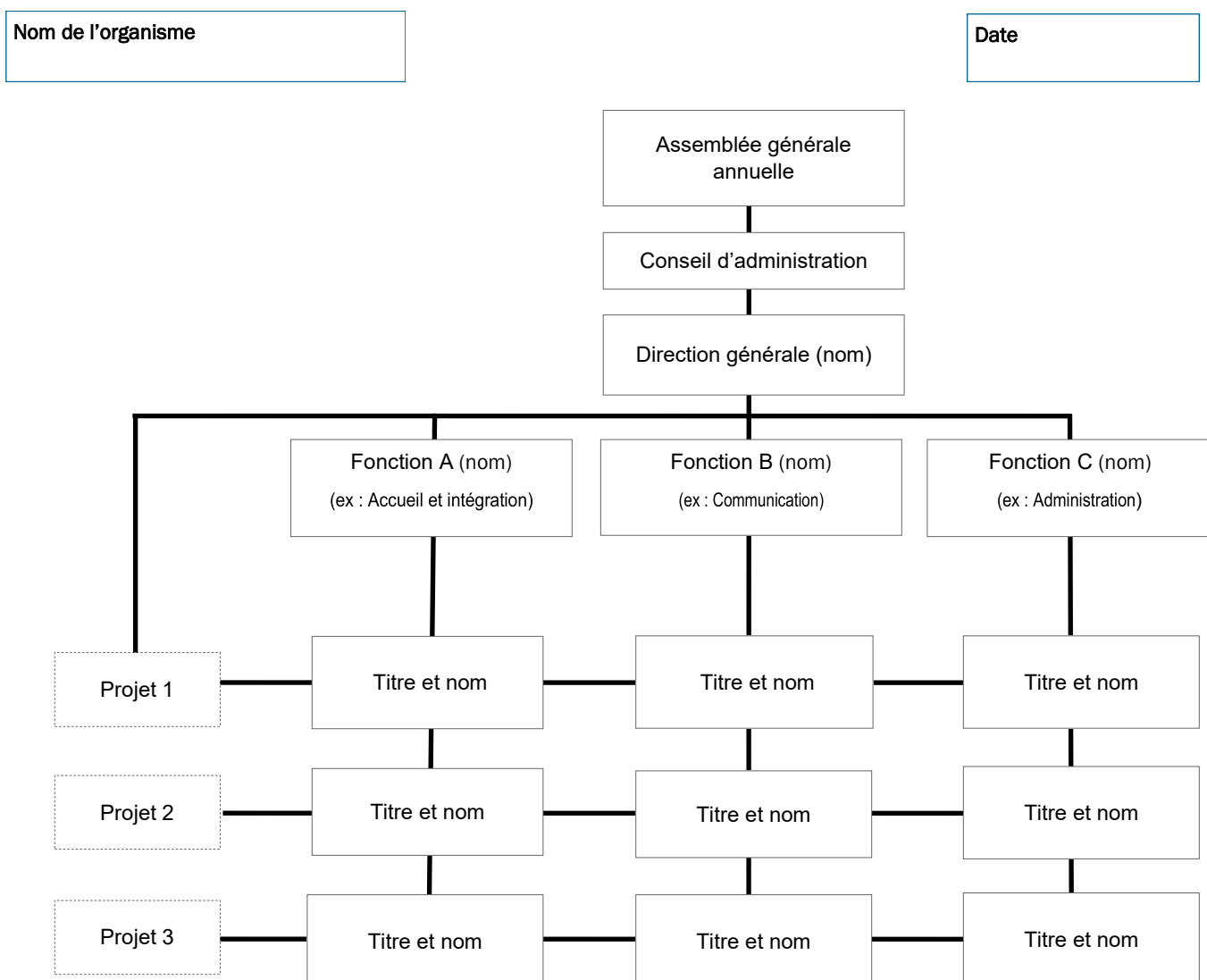
* Cet organigramme a été créé avec *Word Art* dans le logiciel *Word* de la suite *Office*.

Schéma 2 : Structure matricielle (dite par projets)

La structure matricielle permet de gérer les employés et les ressources matérielles de façon verticale mais elle permet de gérer les projets de façon transversale. Avec ce type de structure, l'idée est de faire travailler les employés hors de la ligne hiérarchique habituelle, le temps du projet.

Source : adapté de <http://www.coach-rh.com/rh-organisation-fiches-poste.php> [consulté le 25 septembre 2013]

Exemple d'un organigramme avec une structure matricielle:



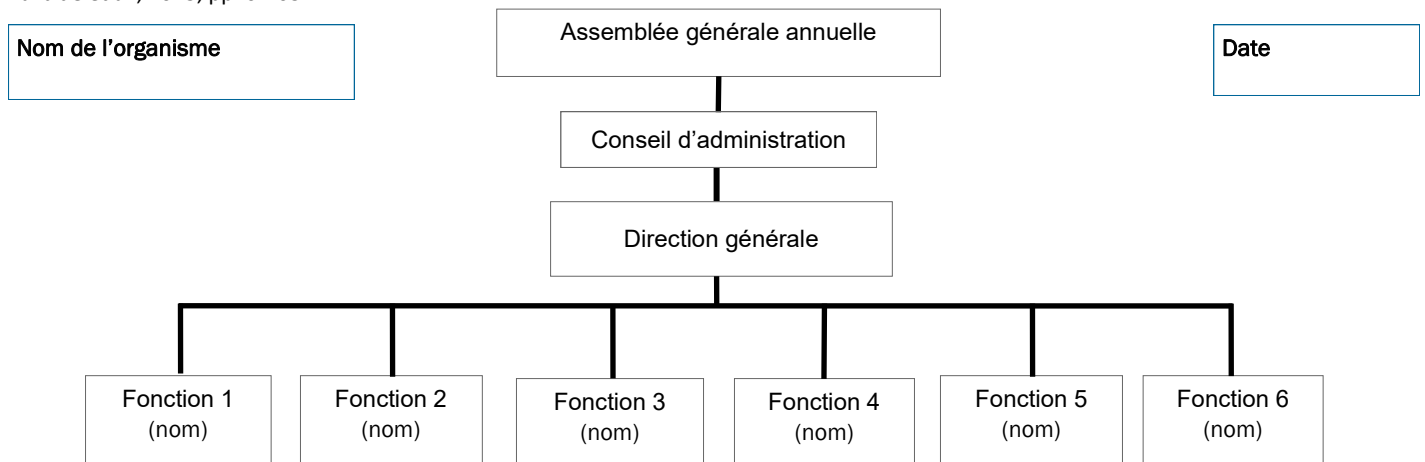
* L'organigramme ci-dessus a été créé avec *Outils dessin et zone de texte* dans le logiciel *Word* de la suite *Office*.

Schéma 3 : Structure horizontale (dite participative)

Cette structure est plutôt utilisée par les petits organismes, qui ont souvent peu de personnel en place. Avec ce type de structure, on suppose que les employés vont davantage s'épanouir par la coopération et le partage des connaissances et des compétences. La structure participative se caractérise par une approche plus égalitaire et démocratique dans les rapports sociaux.

Cependant, cette structure souple et aplanie ne doit pas nuire à l'autorité et au pouvoir décisionnel de la direction générale. Il importe que cette dernière énonce clairement ses attentes face à l'équipe et que chaque membre sache de qui il relève. Toute organisation qui regroupe plus de deux personnes doit pouvoir décrire sur papier les lignes hiérarchiques entre les individus, que la structure soit horizontale, par projets ou hybride.

Source : adapté de *La gestion stratégique au service des OSBL des arts et de la culture : Guide pratique pour les petites équipes*, Johanne Turbide et al., 2013, pp. 61-63



Pour faire un organigramme qui reflète la réalité de son organisme, il faut :



- Déterminer l'information** à fournir afin que l'organigramme soit à l'image de sa réalité organisationnelle;
- Faire l'inventaire** des fonctions, des services et des collaborateurs;
- Identifier les relations** hiérarchiques et/ou fonctionnelles entre services ou collaborateurs;
- Schématiser clairement** ces relations avec le niveau de détails convenant au niveau d'information souhaité.

Source : adapté de http://stgderouin.fr/PFEG/cours/partie_2/theme_1/theme2_1_entreprise/organisation_entreprise/organigramme_structure.htm [consulté le 25 septembre 2013]

Quelques Ressources

[les ressources web ont été consultées le 25 septembre 2013]

- L'organigramme de structure : http://stgderouin.fr/PFEG/cours/partie_2/theme_1/theme2_1_entreprise/organisation_entreprise/organigramme_structure.htm
- Structure et dynamique des organisations : http://www.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.util.LectureFichier?ID_FICHER=1295877018134#method
- Organigramme : http://www.12manage.com/methods_organization_chart_fr.html
- MINTZBERG Henry « *Management, voyage au centre des organisations* », 1989, Les Éditions d'organisation .
- TURBIDE Johanne et al., *La gestion stratégique au service des OSBL des arts et de la culture : Guide pratique pour les petites équipes*, 2013, pp. 61-70.

IDEOS : Initiatives pour le développement d'entreprises et d'organisations à vocation sociale

Le Pôle IDEOS c'est :

- **Un lieu de réflexion et d'action** sur les pratiques de gestion pour des organisations à vocation sociale ;
- **Un moteur** pour le développement des compétences sociales des étudiants en gestion afin qu'ils puissent les retransmettre à la société ;
- **Une valeur ajoutée** pour la société civile et les entreprises privées ;
- **Des projets de recherche** ayant des répercussions dans le milieu (avec des contributions théoriques et managériales).

Mission

Par diverses initiatives, le Pôle IDEOS vise à développer différents projets :

- d'accompagnement;
- de transfert d'expertise;
- de formation;
- de recherche appliquée;

avec pour mission d'améliorer significativement la gestion ainsi que la gouvernance des entreprises et organisations à vocation sociale ou communautaire.

IDEOS privilégie une approche participative où les professeurs, étudiants et acteurs du milieu seront appelés à collaborer, à partager et à contribuer au développement de sa mission.

Objectifs

Sensibiliser et encourager les étudiants à développer des compétences en gestion pour des entreprises à vocation sociale;

Documenter les pratiques et les enjeux de gestion en réalisant des projets de recherche-action dans le milieu;

Développer et adapter des outils de gestion pour les besoins de ce milieu;

Bâtir des programmes de formation et d'accompagnement qui répondront à la spécificité des entreprises et organisations à vocation sociale du Grand Montréal et du Québec.



ideos.hec.ca
ideos@hec.ca

facebook.com/poleideos/

3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal (Québec) H3T 2A7
Bureau 3.350

Téléphone : 514-340-1139