

Comportement des Organisations

Abdellatif MEGNOUNIF

Chap. 4

Structures Organisationnelles

Définitions

Organisation (Larousse)

- ❑ Action d'organiser, de structurer, d'arranger.
- ❑ Manière dont les différents organes ou parties d'un ensemble complexe, d'une société, d'un être vivant sont structurés, agencés
- ❑ Manière dont un état, une administration, un service sont constitués.

Organiser (Larousse)

- ❑ Combiner, disposer les éléments d'un ensemble pour en assurer le bon fonctionnement

En MP

- ❑ Organisation est un ensemble de personnes qui doivent coordonner leurs activités pour atteindre les objectifs organisationnels

Définitions (Suite)

- ❑ Difficile de cerner la notion d'organisation, due à son triple sens:
 1. **1^{er} sens**: les organisations désignent des groupements humains qui coordonnent leurs activités pour atteindre les buts. C'est une sorte de réponse au problème du collectif. Dans ce cas, il ya autant de formes spécifiques d'organisations que d'objectifs justifiant l'action collectif:
 - De nature économique (entreprises), sociale (syndicats), politique (partis), religieuse (mosquées), écologique (green peace), caritative (secours) ou humanitaire (médecins du monde)...
 - Diversité selon le degré de complexité (taille, technologie).
 2. **2^{ème} sens**: caractérisent les diverses façons par lesquelles ces groupements agencent ou structurent les moyens dont ils disposent pour parvenir à leurs fins. Surtout appliqué à des ensembles concrets(atelier, réseau commercial, service après_vente) ou des fondations génériques (information, travail).



Définitions (Suite)

3. **3ème sens:** Organisation pour définir l'action d'organiser c'est-à-dire le processus qui engendre les groupements ou les structurations décrits plus haut.
- ❑ De ces définitions, il est difficile de positionner l'organisation au sein d'autres formes de groupements sociaux: la famille, un marché...
- ❑ Pour la classification des formes de relations sociales, il faut prendre 03 critères: (tableau)
 1. Le degré d'intensité de l'interaction entre les individus qui y participent.
 2. Le degré d'institutionnalisation de ces relations (i.e de reconnaissance et de stabilisation).
 3. Le degré de formalisme du leadership qui y est exercé.

Définitions (Suite)

Degré d'institutionnalisation	Degré de formalisme du leadership	Densité de l'interaction		
		Elevée		Modérée ou nulle
		Interaction indirecte	Interaction directe	
Nul ou modéré	Informel	Groupe social	Foule	La « société »
	Formel	Association volontaire	Un gang	
Elevé	Informel	Communauté, un marché	Le voisinage, un marché	
	Formel	Une organisation	Une organisation, la famille	L'état nation

L'organisation, donc est une forme de relations sociales, à **interaction élevée, indirecte et directe** (il ya ou non une hiérarchie intermédiaire) à **fort degré d'institutionnalisation** (il ya des statuts, des règles) et ou est présent un **leadership formel** (il ya des chefs).

Définitions (Suite)

Qu'est ce que une entreprise

- ❑ **Mot qui est apparu qu'en 1699 pour caractériser une opération de commerce.**
- ❑ **Ce n'est qu'en 1798 qu'il est utilisé dans le sens de manufacture (apparue dans sa forme moderne avec la révolution industrielle) pour décrire une organisation de biens de production de biens ou de services à caractère commercial.**
- ❑ **Difficile de définir l'entreprise, on retient 02:**
 - 1. INSEE: C'est une unité légale, personne physique ou morale qui, jouissant d'une autonomie de décision, produit des biens et services marchands.**
 - 2. Mérigot: Une unité économique, juridiquement autonome, relevant d'une forme cataloguée du droit, qui exerce, à titre principal et habituel une activité indépendante de production de biens et de services destinés à être vendus, perçoit des ressources et gère un patrimoine**

Définitions (Suite)

Structure Organisationnelle ?

- ❑ Une structure est l'ensemble des fonctions et des relations déterminant formellement les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir, et les modes de collaboration entre ces unités.
- ❑ Plusieurs approches, l'essentiel est qu'une structure est un ensemble de variables sur lesquels les dirigeants ont une large latitude de choix.
- ❑ **L'approche managériale**: la structure est un moyen de prise de décisions intégrées
- ❑ Pour structurer un groupe il faut distinguer entre:
 1. L'étude de la structure fondamentale qui consiste à poser la question de savoir comment le travail est divisé entre les fonctions, les groupes, départements, divisions et comment ce travail sera coordonné de façon à atteindre les objectifs.
 2. Mécanismes opérationnels la structure (procédures de control, d'information, d'évaluation et de récompense.



Introduction

- ❑ **Dernières décennies: L'organisation doit être dynamique, s'adapter par restructuration aux changements (dus à la compétitivité du marché, de technologie...)**
- ❑ **Un système organisationnel est composé de ressources humaines et non humaines (matériels). Il faut donc analyser le coté sociotechnique pour voir les changements.**
 - 1. Système social: personnel de l'organisation et leur comportement en tant que groupe.**
 - 2. Système technique: technologie, matériaux, et machines (matériels).**
- ❑ **Organisation = coordination d'activités = forte communication et une compréhension claire des relations et interdépendances des individus.**



Introduction (suite)

- ❑ **Restructuration ? Management considère les besoins des individus et les besoins de l'entreprise.**
- ❑ **Est-ce que l'organisation est structurée pour manager les personnes ou bien le travail ?**
- ❑ **Une grande variété de formes organisationnelles pour le management de restructuration. La plus exacte dépend**
 - 1. des personnes dans l'organisation,**
 - 2. des lignes de production de l'entreprise**
 - 3. et la philosophie du management.**

Flux du travail organisationnel

- ❑ Les organisations sont restructurées de façon continue pour répondre aux nouvelles exigences de l'environnement.
- ❑ Pour n'importe quelle organisation choisie, chaque individu doit avoir une idée claire sur l'autorité, la responsabilité (accountability) pour le travail demandé.
- ❑ **Autorité**: pouvoir accordé aux individus (par leur position) pour qu'ils puissent prendre des décisions finales.
- ❑ **Responsabilité**: Obligation contractée par les individus dans leurs rôles dans l'organisation pour effectuer de façon efficace les devoirs.
- ❑ **Accountability** (responsabilité ???) : Autorité + responsabilité: étant responsable de l'achèvement satisfaisant d'un devoir spécifique.

Autorité et Responsabilité peuvent être déléguées à des niveaux inférieures de l'organisation, accountability NON.

Flux du travail organisationnel (suite)

- ❑ Bien que les définitions sont claires, établir une bonne relation entre le MP et les managers fonctionnels ça prendra du temps.
- ❑ Ça ne marchera qu'avec **la confiance**.
- ❑ Une bonne évolution de la confiance est:
 - Bien qu'un problème existe, les 02 MP et manager de fonction **nient** l'existence de problème.
 - Quand il ya apparition de problème chacun **blâme** l'autre.
 - Quand la confiance se développe, les 02 managers **admettent la responsabilité** du problème.
 - Les 02 se rencontrent face à face pour **résoudre** le problème.
 - Les 02 commencent à **anticiper** le problème de façon formelle et informelle.

Structures organisationnelles

Organisation classique (traditionnelle) (Organisation Fonctionnelle pure)

Organiser par fonction: découper un flux intégré en unités opérationnelles, spécialisées et homogènes.

- Très ancienne qui a tendance à disparaître vu le changement rapide en technologie et la demande croissante des exigences des intervenants.
- Les entreprises fonctionnaient bien avec une ou 02 lignes de production.
- Avec le temps, la survie des entreprises commence à dépendre de plusieurs lignes de production (diversification) et une intégration vigoureuse de la technologie dans l'organisation existante.
- Avec l'évolution et la maturité des organisations, les managers découvrent que les activités ne sont pas intégrées de façon efficaces et des conflits apparaissent.
- D'autres types de structures organisationnelle étaient nécessaires.



Structures organisationnelles (suite)

Organisation classique (traditionnelle)

- Le manager général a toutes les entités fonctionnelles nécessaires d'accomplir R&D ou bien développer et fabriquer un produit.
- Toutes les activités sont accomplies par les groupes fonctionnels et sont chapeautés par un chef de département.
- Chaque département maintient une forte concentration d'expertise technique.
- Puisque tous les projets doivent circuler à travers les départements fonctionnels, chaque projet peut bénéficier de la technologie la plus avancée, rendant ce type d'organisation bonne pour une production de masse.
- Les managers fonctionnels ont un contrôle absolu sur le budget.
- Niveaux d'autorité et de responsabilité sont bien définis.
- Une seule personne à qui rendre des comptes (bonne communication).

Structures organisationnelles (suite)

Avantages: Organisation classique

- 1. Facilité de budgétisation et de contrôle de cout**
- 2. Meilleur contrôle technique est possible**
 - **Spécialistes peuvent se regrouper pour partager la connaissance et la responsabilité.**
 - **Personnel peut être utilisé dans plusieurs projets différents.**
 - **Tous les projets peuvent bénéficier de la technologie avancée**
- 3. Flexibilité dans l'utilisation de la main d'œuvre.**
- 4. Une base large de main d'œuvre pour travailler avec.**
- 5. Continuité dans les disciplines fonctionnelles: les politiques, procédures et les lignes de responsabilité sont facilement définies et comprises.**
- 6. Admettre des activités de production de masse dans les limites des spécification établies.**
- 7. Meilleur contrôle sur le personnel (une seule personne à qui on reporte)**
- 8. Canaux de communication sont verticaux et bien établis**
- 9. Existence de capacité réactionnelle rapide.**



Structures organisationnelles (suite)

Inconvénients: Organisation classique

1. Personne n'est directement **responsable de tout le projet** (i.e pas d'autorité formelle: solution de comité).
2. Ne fournit pas l'accent sur **l'orienté projet** nécessaire pour accomplir les tâches du projet.
3. **Coordination** devient complexe et un délai additionnel de mise en œuvre est exigé pour l'approbation des décisions.
4. **Décisions** favorisent les groupes fonctionnels forts.
5. Pas de **point focal du client**.
6. **Réponse** au besoin du client lente.
7. Difficulté de **détecter les responsabilités**; du au non direct du compte rendu, pas d'autorité de projet.
8. Motivation et innovation décroissent
9. Idées sont **orientées fonctionnellement** avec peu de regard sur les projets en cours.



Structures organisationnelles (suite)

Inconvénients: Organisation classique

- ❑ La plupart de ces inconvénients sont liés à l'absence d'une autorité centrale forte ou bien une personne responsable de tout le projet.
- ❑ Résultat: l'intégration des activités qui franchissent les lignes fonctionnelles devient difficile et le chef top doit intervenir
- ❑ Conflits apparaissent entre les différents chefs fonctionnels.
- ❑ Communication verticale haut puis retourne vers le bas: la réponse au client prendra plus de temps.

Développement de positions d'intégration du travail

- ❑ Le point critique en management est **l'interface** entre les différentes unités fonctionnelles.
- ❑ Il faut donc coordonner le flux du travail entre ces unités sans modification de la structure organisationnelle. Ça peut se faire à travers des mécanismes tels que:
 1. Règles et procédures
 2. Processus de planification
 3. Saisine hiérarchique
 4. Contact directe.
- ❑ Politiques et procédures éliminent les conflits entre les départements.
- ❑ La planification détaillée minimise le besoin de communication et réduit les conflits.

Développement de positions d'intégration du travail (suite)

- ❑ Représentation fonctionnelle doit être présente à **toutes les réunions de planification, de budgétisation et d'ordonnancement.**
- ❑ Cette méthode est bonne pour des tâches et projets non répétitifs.
- ❑ Hiérarchie intervient pour résoudre les conflits (grande responsabilité).
Passe son temps à résoudre des pbs au lieu de manager.
- ❑ Pour cela, les pbs doivent être résolus à la base ce qui implique que les managers fonctionnels doivent avoir un contact direct pour résoudre les conflits.

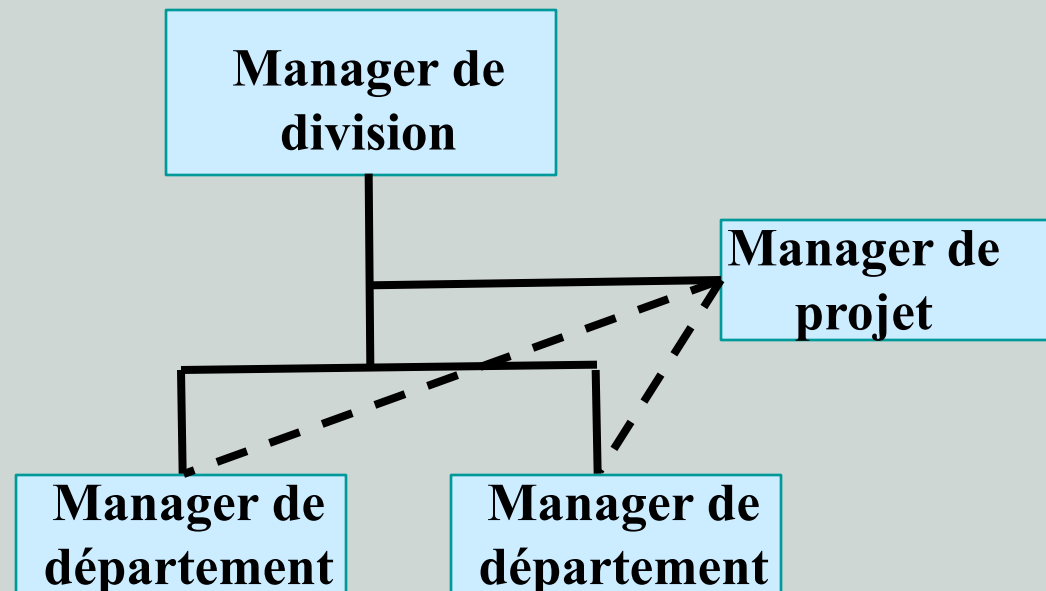
Structures organisationnelles (suite)

Organisation personnel de ligne (Coordinateur de projet)

- ❑ Contrôle du projet doit être donné au personnel dont la loyauté est dirigée vers l'achèvement du projet.
- ❑ D'où, la position du management de projet ne doit pas être contrôlée par le manager fonctionnel.
- ❑ C'est l'organisation de personnel de ligne.

— Autorité formelle

- - Autorité informelle u
formel ou flux
d'information

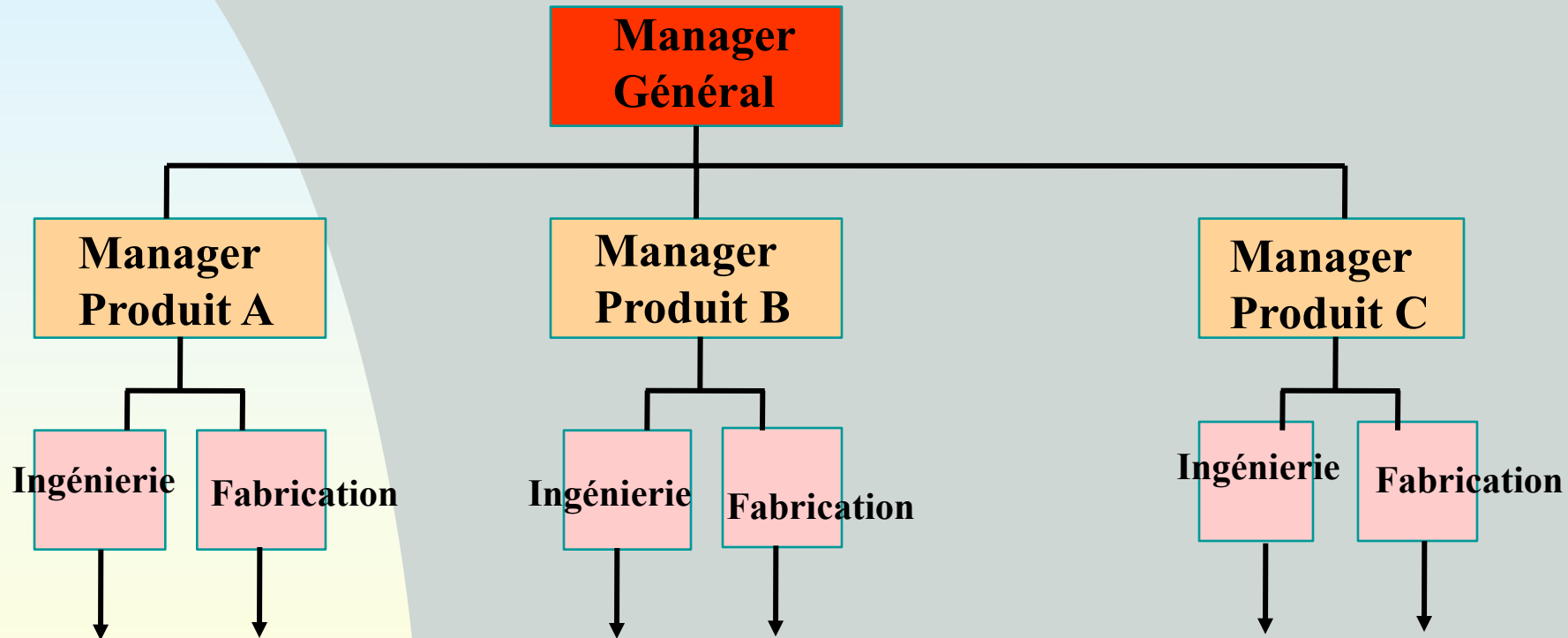


Sens de communication = sens d'autorité: plus d'une seul autorité (dpt) : Pbl.

Structures organisationnelles (suite)

Organisation Produit Pure (Organisation projetisée, ou divisionnelle)

- ❑ Se développe comme une division dans une division



Structures organisationnelles (suite)

Avantages: Organisation Produit Pure

- 1. Fournit une autorité de ligne complète sur le projet (i.e. contrôle fort à travers une autorité de projet unique).**
- 2. Participants travaillent directement pour le manager de projet.**
- 3. Canaux de communication forts.**
- 4. Personnel peut maintenir une expertise sur un projet sans partager le personnel clé.**
- 5. Un temps de réaction très rapide est prévu.**
- 6. Personnel est loyal au projet: meilleur moral avec l'identification du produit.**
- 7. Flexibilité dans la détermination des compromis durée-cout-performance.**
- 8. Management d'interfaces devient facile quand la taille des unités diminue.**
- 9. Management niveau supérieur maintient plus de temps libre pour prise de décision de l'exécutif.**



Structures organisationnelles (suite)

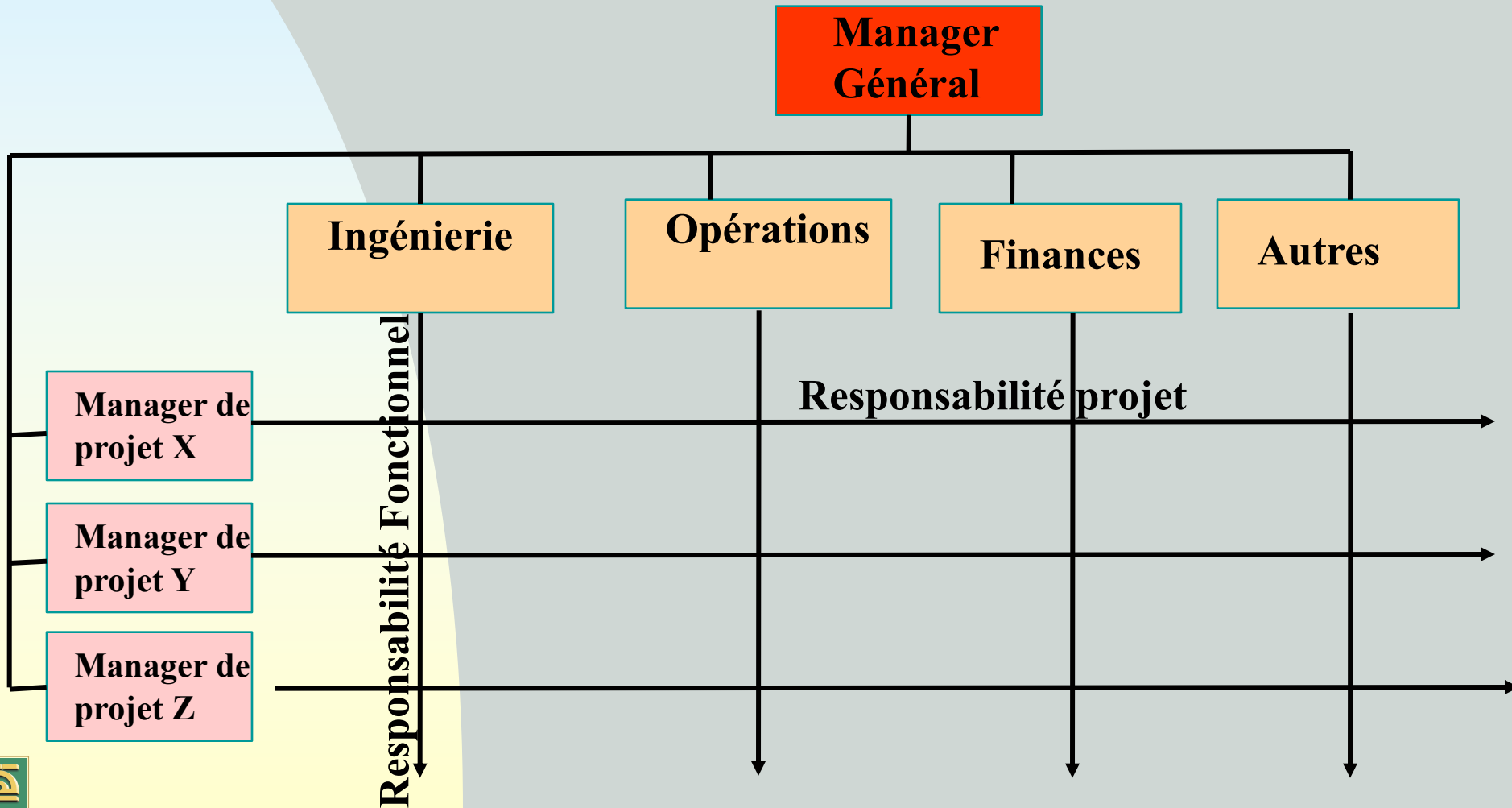
Inconvénients: Organisation Produit Pure

1. **Duplication** des efforts, des aménagements, du personnel, conduit à des coûts prohibitifs.
2. Tendance de **garder le personnel** sur le projet bien après qu'on en a besoin.
3. Contrôle de spécialistes fonctionnels (organisationnels) exige une coordination top-niveau.
4. Manque d'opportunités **pour inter changement** technique entre les projets.
5. Manque de continuité de **carrière** et d'opportunités pour le personnel du projet.

Structures organisationnelles (suite)

Organisation Matricielle

- ❑ Combine les avantages de l'organisation fonctionnelle et de l'organisation divisionnelle. (s'adapte bien aux entreprises du BTPH)



Structures organisationnelles (suite)

Organisation Matricielle

- Manager de projet a la responsabilité totale du succès du projet.**
- Départements fonctionnels ont la responsabilité fonctionnelle pour maintenir l'excellence technique sur le projet.**
- Le rôle du chef de département (fonctionnel) est de maintenir une base technique unifiée pour tous les projets et toute l'information disponible peut être échangée pour chaque projet.**
- Management de projet est une fonction « coordinatrice » alors que le management de matrice est une fonction « collaboratrice ». (esprit d'équipe)**



Structures organisationnelles (suite)

Organisation Matricielle

- ❑ Certaines règles pour le développement de matrice:
 1. Participants doivent être à temps plein sur le projet; ça assure un degré de loyauté.
 2. Canaux horizontaux et verticaux pour faire des engagements.
 3. Méthodes rapides et effectives de résolution des conflits.
 4. Bons canaux de communication et accès libre entre managers.
 5. Tous les managers doivent avoir un input dans le processus de planification.
 6. Les 02 managers (horizontal et vertical) doivent être disposés pour négocier les ressources.
 7. La ligne horizontale doit être autorisée à fonctionner comme une entité séparée sauf pour des raisons administratifs.



Structures organisationnelles (suite)

Avantages: Organisation Matricielle

- 1. MP maintient un contrôle maximal du projet (à travers les managers), sur toutes les ressources y compris cout et personnel.**
- 2. Politiques et procédures peuvent être posées indépendamment pour chaque projet, ne contredisant pas celles de l'entreprise.**
- 3. Le MP a l'autorité de commettre les ressources de l'entreprise, sachant que l'ordonnancement ne cause pas de conflit avec les autres projets.**
- 4. Réponses rapides aux changements possibles, à la résolution des conflits et aux besoins du projet.**
- 5. L'organisation fonctionnelle existe comme support au projet.**
- 6. Chaque personne garde sa place après l'achèvement du projet. Il peut faire une carrière.**
- 7. Contrôle de personne est possible. Personnes clés peuvent être partagées.**
- 8. Une base technique forte peut être développée.**



Structures organisationnelles (suite)

Avantages: Organisation Matricielle

- 9.** Conflits sont minimales et ceux nécessitant une intervention de la hiérarchie sont facilement résolus.
- 10.** Meilleure balance entre durée, coût et performance
- 11.** Développement rapide de spécialistes et de généralistes.
- 12.** Autorité et responsabilité sont partagées.
- 13.** Stress est distribué entre les membres de l'équipe (et les managers fonctionnels).

Structures organisationnelles (suite)

Inconvénients: Organisation Matricielle

- 1. Flux d'information multidimensionnel (horizontal et vertical)**
- 2. Flux de travail multidimensionnel (horizontal et vertical)**
- 3. Double compte rendu ((horizontal et vertical)**
- 4. Changement continu des priorités (on le croit si on plus de ressources)**
- 5. Buts de management différents des buts du projet.**
- 6. Potentiel pour conflits continu et résolution de conflits. (surtout s'il ya changement continu)**
- 7. Difficulté dans la surveillance et le control. (flux de travail complexe et multidirectionnel)**
- 8. Plus de personnel administratif sont nécessaires pour développer les procédures et les politiques. (couts directs et indirects augmentent)**
- 9. Chaque organisation de projet fonctionne indépendamment. Attention à la duplication des efforts.**



Structures organisationnelles (suite)

Inconvénients: Organisation Matricielle

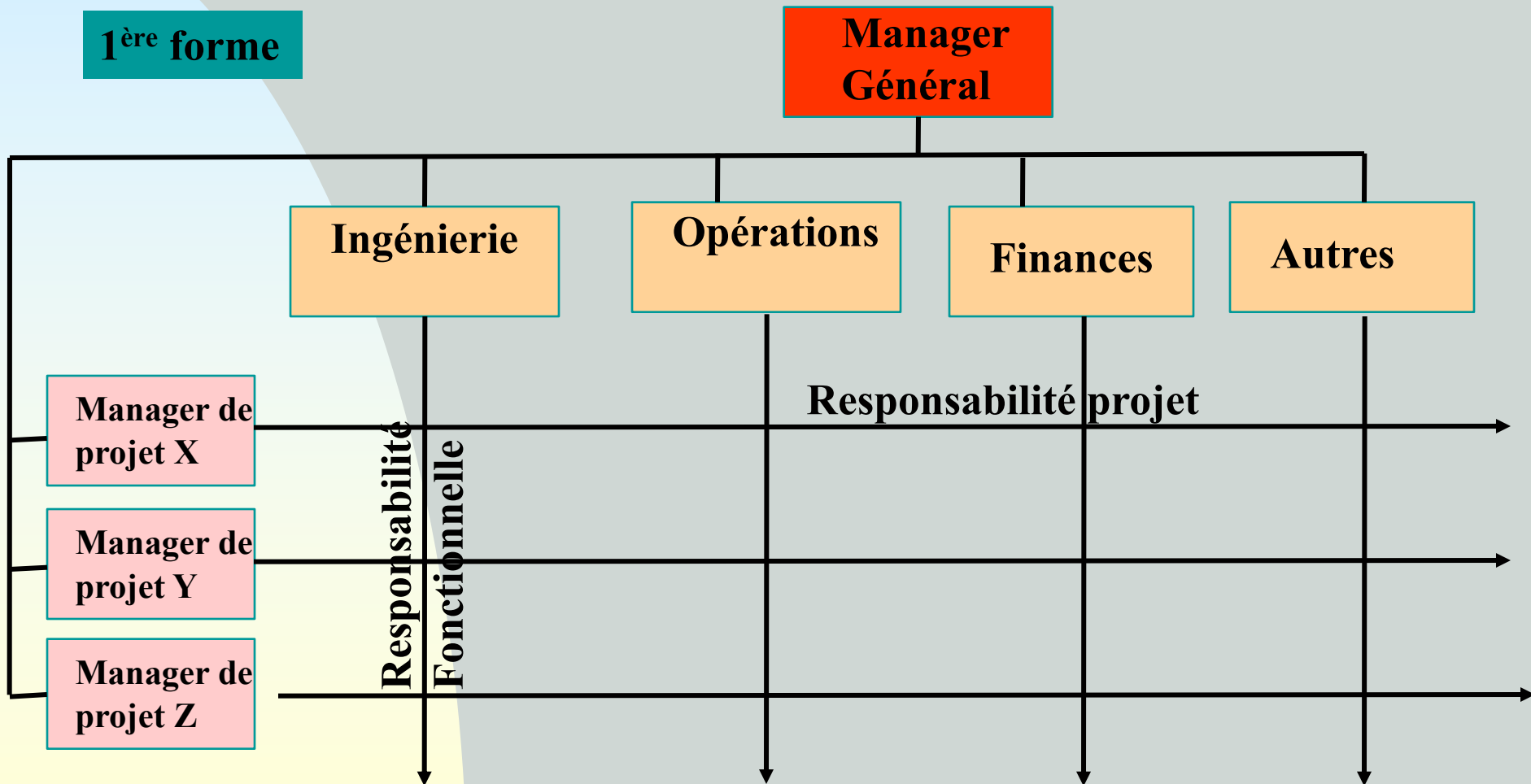
- 10.** Balance entre le pouvoir de l'organisation fonctionnelle et projet doit être surveillée. (communication horizontale et verticale obligatoire)
- 11.** Balance entre cout délai et performance doit être surveillée.
- 12.** Employés et managers sont plus susceptibles à l'ambigüité de rôle que dans la forme traditionnelle.
- 13.** Conflits et résolution peuvent être un processus continu.
- 14.** Personnes ne se sentent pas avoir le contrôle de leur destiné quand ils rendent compte de façon continue à plusieurs managers.

Structures organisationnelles (suite)

Modification de l' Organisation Matricielle

- ❑ Il existe 03 formes de l'organisation matricielle.

1^{ère} forme



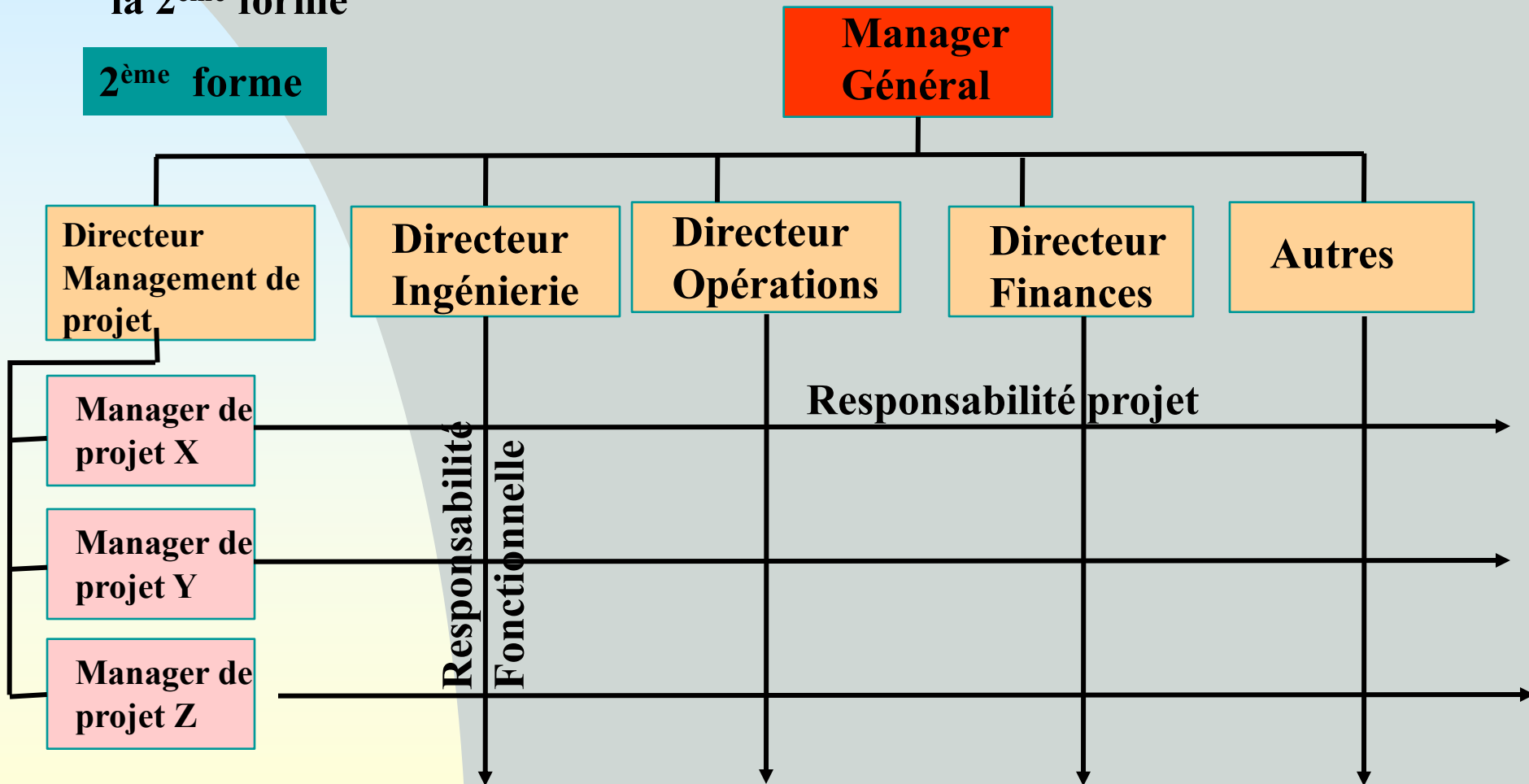
Valable pour de petites entreprises . Manager général a du temps pour gérer tous les managers de projets.

Structures organisationnelles (suite)

Modification de l' Organisation Matricielle

- ❑ Si la taille de l'entreprise et le nombre de projets augmentent, on passe à la 2^{ème} forme

2^{ème} forme



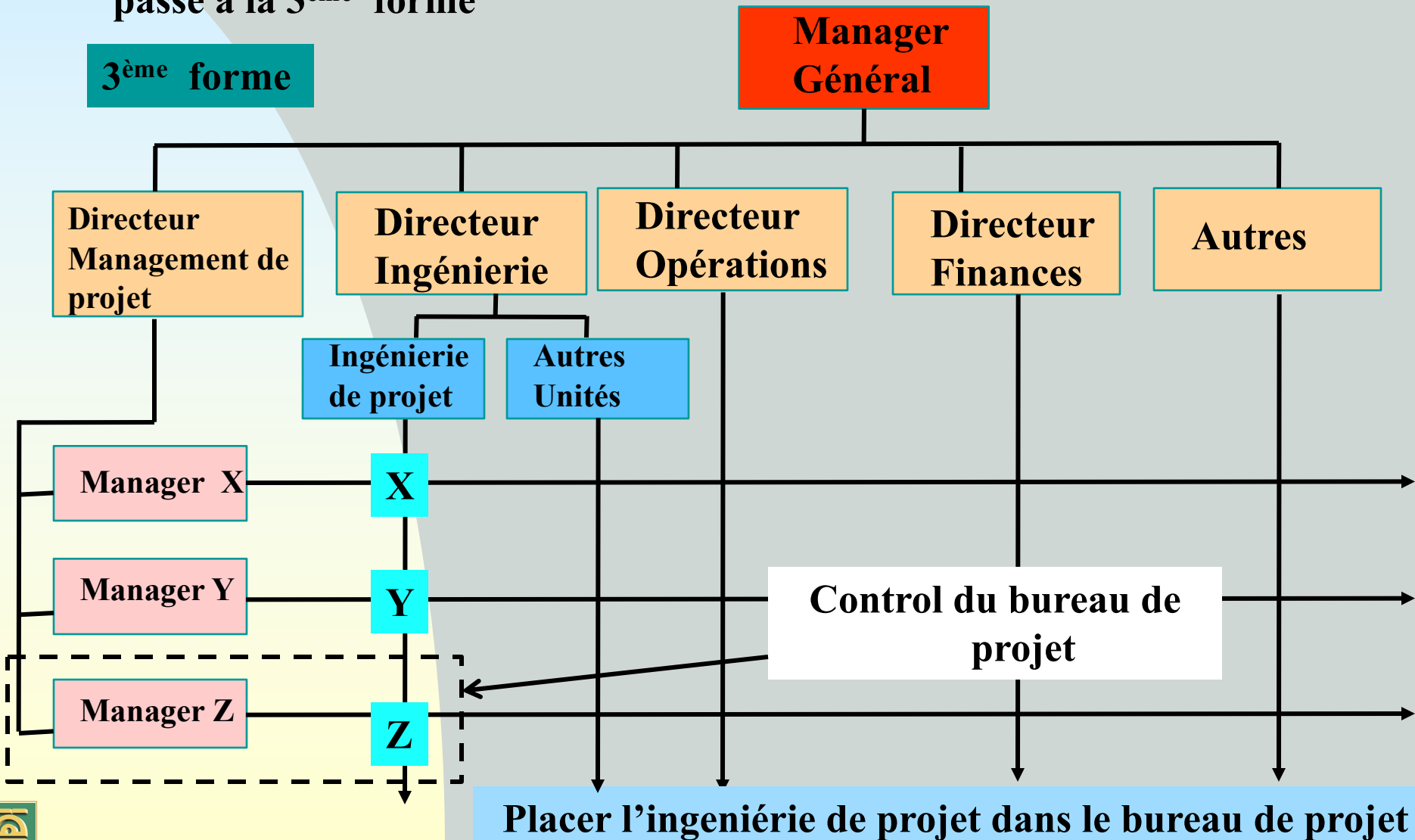
Le Manager général ne peut gérer tout. Il fait appel à un directeur de programme ou de projets (Le Manager des managers de projets.

Structures organisationnelles (suite)

Modification de l' Organisation Matricielle

- ❑ Si la taille de l'entreprise et le nombre de projets augmentent encore, on passe à la 3^{ème} forme

3^{ème} forme



Structures organisationnelles (suite)

Modification de l' Organisation Matricielle

- ❑ Si la taille de l'entreprise et le nombre de projets augmentent encore, on passe à la 3^{ème} forme.
- ❑ Le problème se trouve surtout au niveau des fonctions de l'ingénierie
- ❑ Est-ce c'est la responsabilité du MP de gérer les fonctions d'ingénierie ou bien il faut un directeur technique (d'ingénierie) qui contrôle toutes les activités techniques.
- ❑ La complexité des projets et le nombre important font que le MP est incapable de supporter les fonctions managériales et les fonctions d'ingénierie.
- ❑ On désigne un ingénieur chef de projet pour chaque projet qui reste sous les commandes du directeur d'ingénierie.
- ❑ MP est donc responsable de la durée et du cout alors que l'ingénieur est responsable de la performance technique.



Différence entre manager de projet et ingénieur de projet

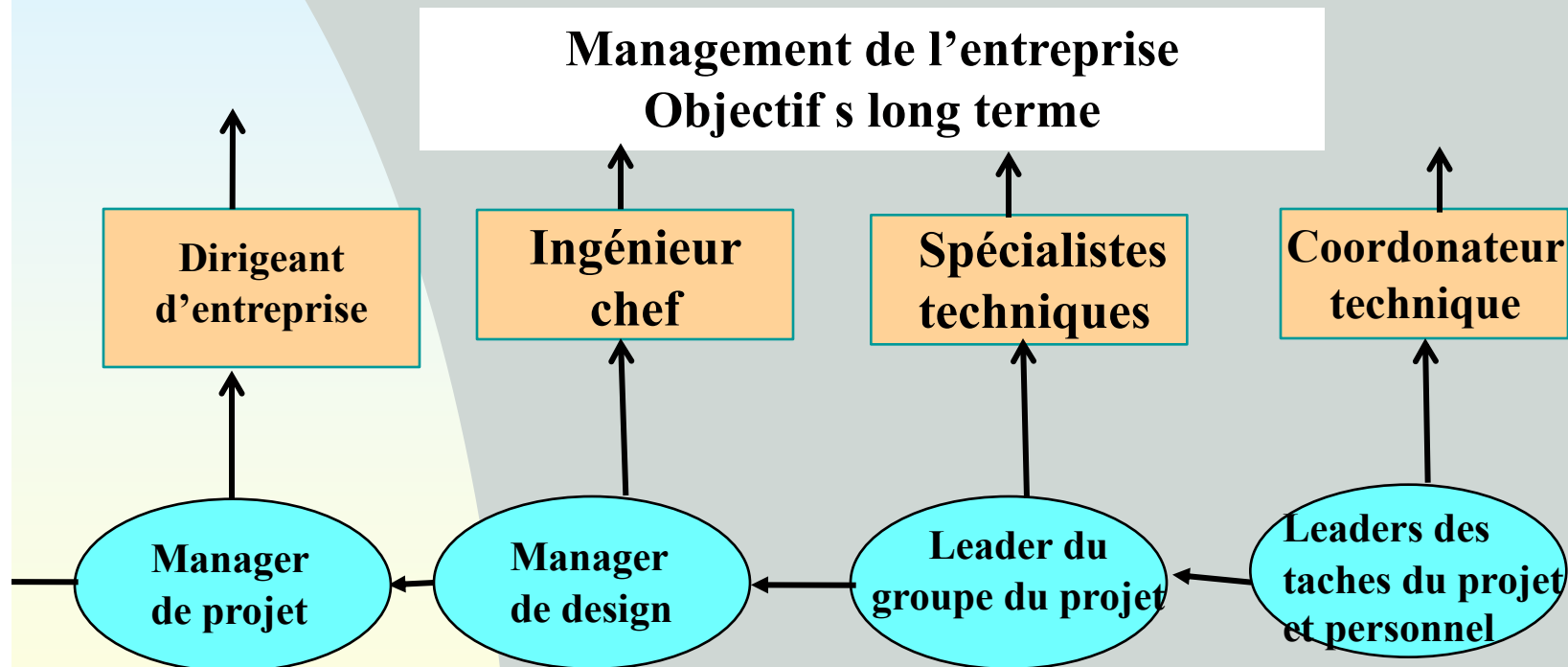
Management de projet	Ingénierie de projet
Planification de projet totale	Planification de projet total
Contrôle de cout	Contrôle de cout
Contrôle du calendrier	Contrôle du calendrier
Spécifications du système	Spécifications du système
Support logistiques	Support logistiques
Contrôle du contrat	Contrôle de la configuration
Préparation et distribution du rapport	Fabrication, test et production de support de la direction technique
approvisionnement	
Identification des exigences de fiabilité et de maintenance	
Recrutement	
Ordonnancement de priorité	
Systèmes d'information de management	

Structures organisationnelles (suite)

Superposition de matrices

- ❑ C'est créer une matrice dans une matrice.
- ❑ Exemple: une entreprise peut avoir une matrice de l'entreprise totale et chaque division ou département (i.e ingénierie de projet) peut avoir sa propre matrice interne.

Management du client (objectifs du projet)



Responsabilité pour les taches de projet

Responsabilité pour la qualité technique

Sélection d'une Structure organisationnelle

- ❑ **Quelle organisation choisir ? Quand on sait que certains projets durent qlqs semaines ou mois alors que d'autres durent des années**
- ❑ **Les facteurs de base qui peuvent affecter le choix d'une organisation sont:**
 - 1. Taille du projet**
 - 2. Durée du projet**
 - 3. Expérience en organisation de management de projet**
 - 4. Philosophie et visibilité du management top niveau.**
 - 5. Lieu du projet**
 - 6. Aspects uniques du projet.**

Sélection d'une Structure organisationnelle (suite)

- ❑ Ça peut être sélectionnée sur combien d'**autorité** le top management est capable de **déléguer** ?

- ❑ On a ajouté d'autres facteurs; comme:
 1. Diversité dans les lignes de production (tend vers forme produit)
 2. Taux de changement des lignes de production
 3. Interdépendance des sous unités (forme fonctionnelle)
 4. Niveau de technologie
 5. Présence des économies d'échelle
 6. Taille organisationnelle.

Comportement des Organisations

Abdellatif MEGNOUNIF

Semaine Prochaine

**Organisation et dotation
en personnel
(bureau du projet et l'équipe)**

Merci. Fin du chapitre 4