

Thème de l'exposé :

**L'organigramme hiérarchique**  
**et l'organigramme**  
**fonctionnel**

-



---

# Plan

introduction

1 – l'organisation, éléments de définition

2- l'organigramme hiérarchique

3- l'organigramme fonctionnel

4- Méthode d'audit

Conclusion

---

## Introduction :

*il est probable que ce sont les Egyptiens dans l'antiquité qui ont documenté leurs méthode d'organisation et la division du travail qu'ils ont adopté pour la construction des pyramides.*

*le premier organigramme connu de notre époque*

*a été créé en 1854 par l'américain Daniel Mac Callum, superviseur de la société du chemin de fer de New York.*



**Historiquement, l'organigramme est un symbole de l'évolution de l'industrie occidentale. Les aptitudes organisationnelles sont un facteur majeur de la survie de l'entreprise dans un milieu très concurrentiel. Dans ce travail, on va présenter les organigrammes, leur histoire, leur typologie et une méthode pour les auditer .**



# Chapitre 1 – l'organisation, éléments de définition

« la raison d'être d'une organisation est de permettre à des gens ordinaires de faire des choses extraordinaires »

**Peter**

**Drucker**

- **Définition du mot organisation : état d'un corps organisé ; ensemble des parties qui le constituent, et qui régissent ses actions.**
- **\* Organiser: concevoir et mettre en place :**
  - Des structures
  - Des méthodes et procédures.
- **L'organisation regroupe une ensemble de personnes qui travaillent pour atteindre des buts communs. Elle un système ouvert sur son environnement.**

- 
- Cet environnement présente une complexité de différence due aux évolutions des cultures, des technologies.....d'ou la nécessité pour l'organisation de s'adapter, d'anticiper des changements.
  - En fait, une organisation est une collectivité d'individus en mouvement, structurée et orientée vers la réalisation d'objectifs.

- 
- **Elle doit mobiliser et organiser des moyens financiers, humains, matériels et informationnels pour les atteindre.**
  - **Toute action managériale repose sur la bonne gestion de tous ces moyens.**
  - **Pour coordonner cet ensemble, différents outils sont utilisés:**
    - **la communication,**
    - **La responsabilisation,**
    - **La délégation,**
    - **La spécialisation .**

- ***L'outil maitre de cette organisation est l'organigramme.***
  
- ***Organigramme : L'organigramme est une représentation schématique des liens fonctionnels, organisationnels et hiérarchiques d'un organisme, d'un programme, d'une structure...etc. Il se doit de posséder une référence documentaire.***

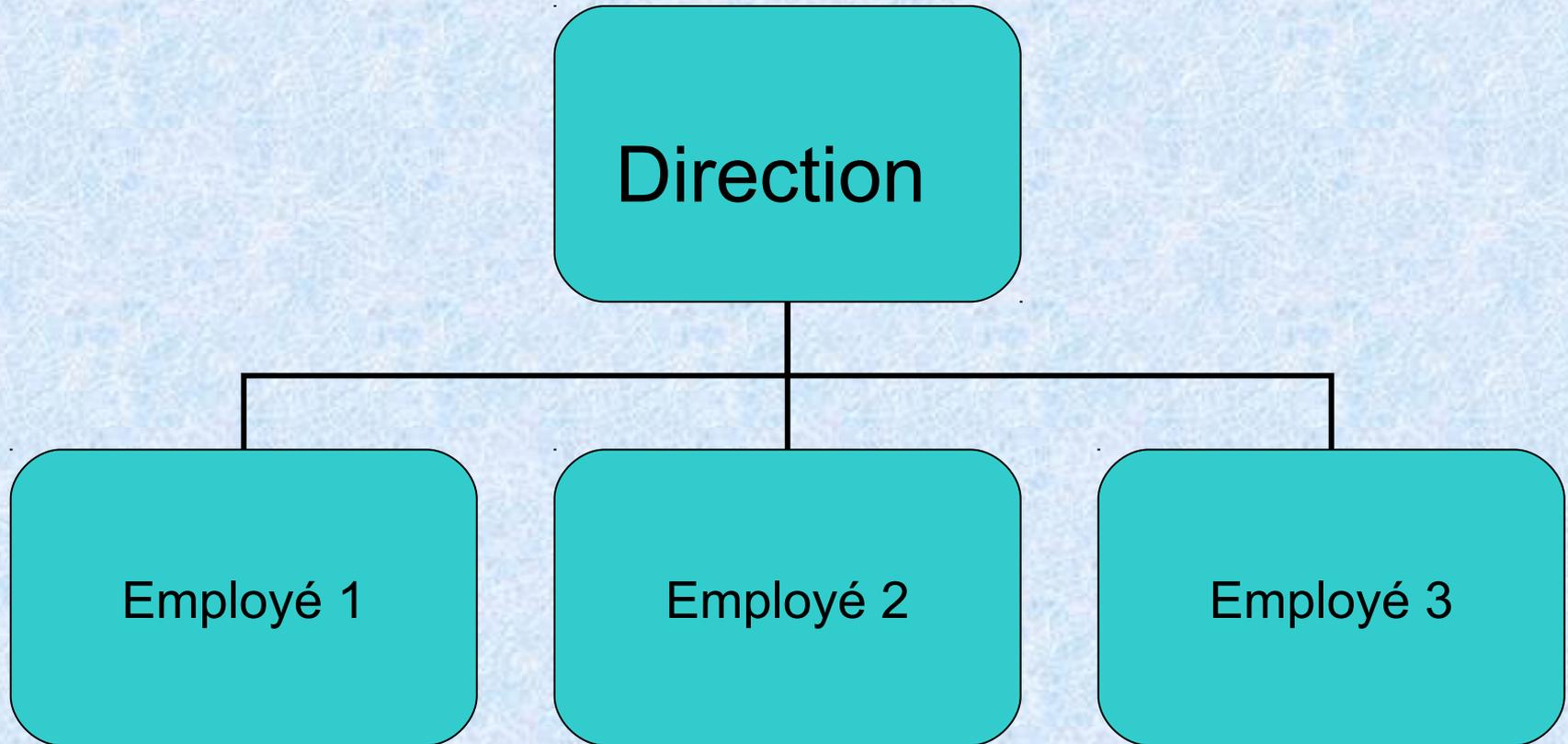
- *L'organigramme d'une organisation (entreprise, administration) est symbolisé graphiquement par un arbre renversé qui représente le découpage des responsabilités et la hiérarchie du commandement au sein de l'entreprise. Il exprime la structure interne de l'organisation*

- *Du Directeur Général, un « râteau » descend d'un niveau stratégique vers les Directeurs généraux Adjointes ou vers les directeurs, jusqu'au niveau les plus opérationnels. Dans certaines entreprises de faible taille, l'organigramme n'est pas formalisé. Dans les PME, quelques branches latérales se greffent au tronc de l'arbre, sans de profondes racines.*

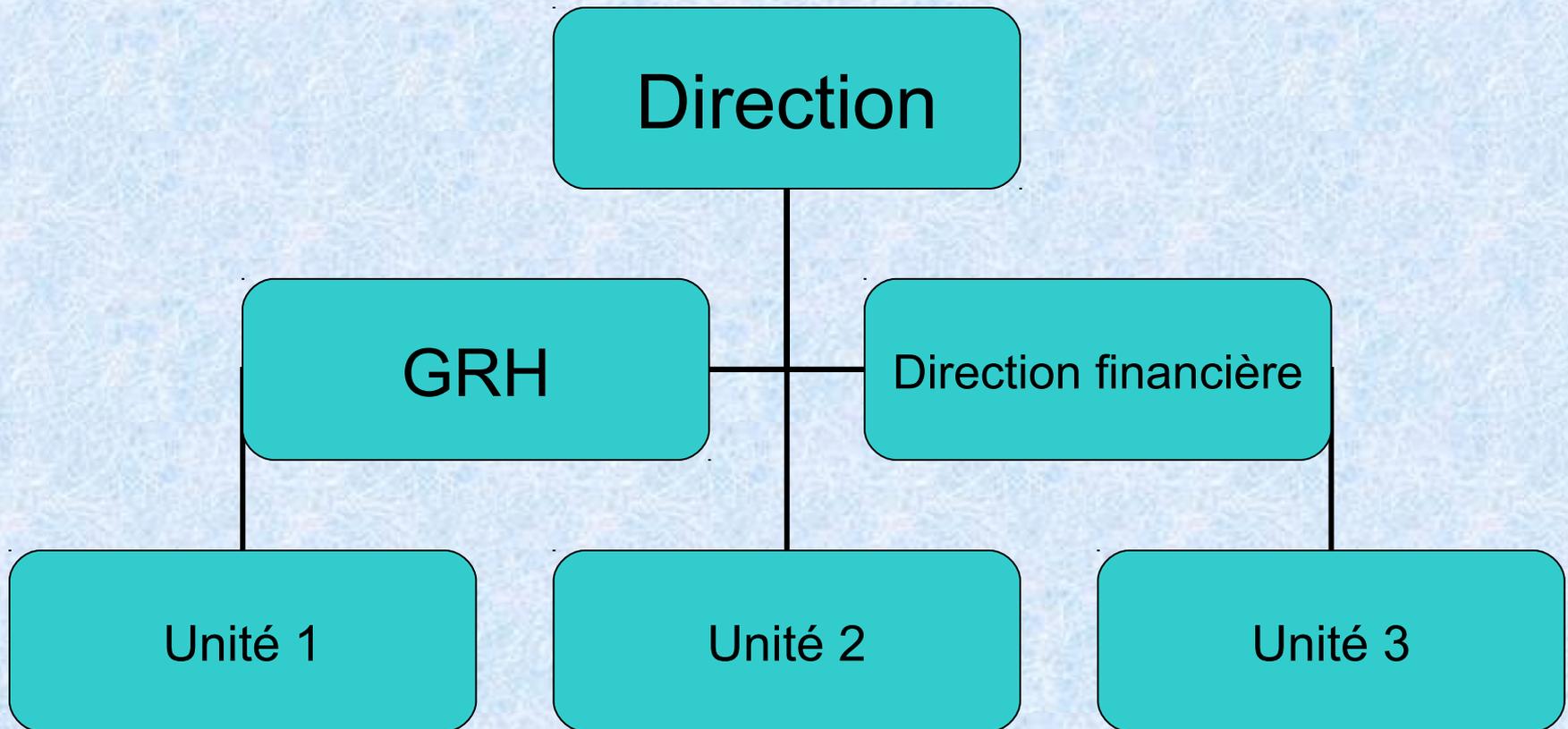
- **L'organigramme délimite les sphères du pouvoir, il balise les sentiers que la carrière peut suivre il cloisonne l'entreprise en diverses fonctions (production, commerciale, finance, marketing, ... etc.), ou en clans. Il représente un découpage officiel qui masque un découpage officieux .**

Il existe plusieurs structures  
d'organigrammes:

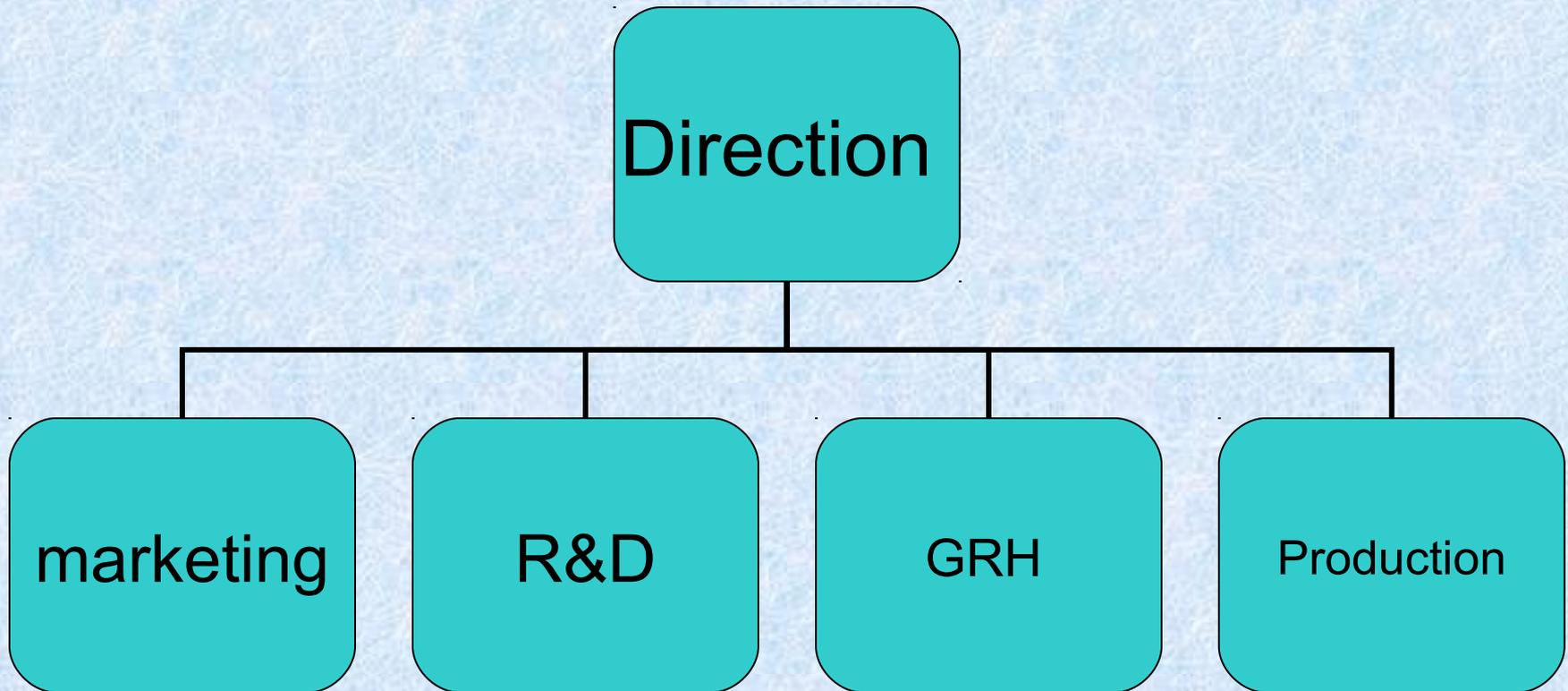
1- l'organigramme hiérarchique:



## 2- organigramme en ligne d'activité:



3- organigramme fonctionnelle et départementale: il est basé sur la fonction, produits/services, type de client, région géographique.



## **■ Pourquoi un organigramme?**

- Définir les rôles et les responsabilités dans l'organisation;**
- Etablir une structure hiérarchique d'autorité et de pouvoir, et donc de prise de décision;**
- Etablir les voies de transmission et de circulation de l'information , incorporant la chaine de commande avec des règles concernant les procédures de reporting, méthodes et responsabilités;**

- 
- **Etablir les mécanismes de contrôle, tels que le degré de décentralisation, et l'envergure de contrôle;**
  - **Etablir des stratégies pour la coordination des pratiques du travail;**
  - **Etablir les processus de décision; les fonctions opérationnels et les tâches particulières.**



■ **Schématiquement, on**  
**peut regrouper les**  
**écoles de pensées qui**  
**ont étudié les**  
**organisations comme**  
**suit :**

Approche rationnelle

L'école classique  
1900-1930

L'école sociologique  
1960-1970

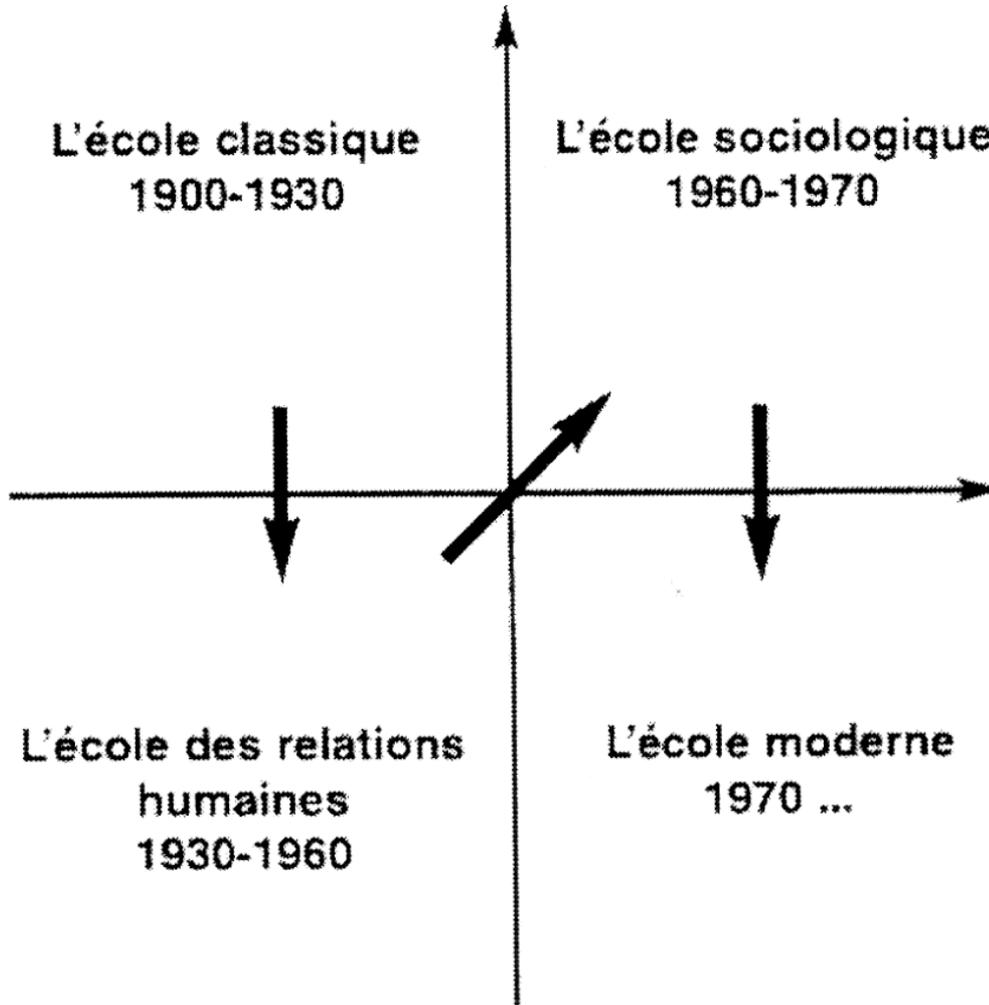
L'organisation  
comme  
système fermé

L'organisation  
comme  
système ouvert

L'école des relations  
humaines  
1930-1960

L'école moderne  
1970 ...

Approche sociale



	Les écoles	Les grands principes	Les principaux auteurs
<b>Système fermé</b>	<b>L'école classique</b>	Organiser pour produire efficacement	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Frédéric TAYLOR</li> <li>● Max WEBER</li> <li>● Henry FAYOL</li> </ul>
	<b>L'école des relations humaines</b>	Motiver l'individu	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Elton MAYO</li> <li>● Abraham MASLOW</li> <li>● Frederick HERZBERG</li> <li>● Douglas MC GREGOR</li> </ul>
<b>Système ouvert</b>	<b>L'école sociologique</b>	Adapter la structure aux contraintes de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>● T. BURNS</li> <li>● G. STALCKER</li> <li>● Paul LAWRENCE</li> <li>● Jay LORSCH</li> <li>● Alfred CHANDLER</li> <li>● Joan WOODWARD</li> <li>● Michel CROZIER</li> <li>● Erhard FRIEDBERG</li> </ul>
	<b>L'école moderne</b>	Mobiliser par la culture d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Henri MINZBERG</li> <li>● K.E. WEICK</li> <li>● A. TOFFLER</li> <li>● Mickaël PORTER</li> </ul>

## CH2- l'organigramme hiérarchique

« Ne réorganisez jamais sauf pour  
une bonne raison. Mais si cela fait un  
moment que vous ne l'avez pas fait,  
c'est une bonne raison. »

John Akers

*le principe directeur de ce type d'organisation est d'établir un processus de contrôle interne.*

*A chaque groupe d'employés est associé un patron, un manager chargé d'en coordonner l'activité. Et ainsi de suite : un groupe de managers (niveau N) est contrôlé par un manager de niveau N+1 jusqu'au PDG, pouvant être lui-même contrôlé par un conseil d'administration et les actionnaires.*

**Le but de ce schéma est de ramener la décision d'un groupe, souvent difficile à obtenir, à un une seule personne (le manager). Cependant, en raison de la rationalité limitée, il est impossible de faire remonter toute l'information d'un niveau N vers un niveau N+1. il y a perte d'informations à chaque transmission. Mais c'est sur cette base, en combinant les informations qu'il reçoit de chaque équipe ou division, que le manager prend les décisions coordonnées**

qui reflètent des arbitrages, par exemple entre coutes et bénéfices, au niveau de l'ensemble des divisions inferieurs.

l'organigramme hiérarchique purement verticale peut fonctionner pour les petites structures, mais lorsque la taille de l'entreprise grandit, le PDG ne peut pas tout maitriser et connaître, il faut alors changer d'organigramme.

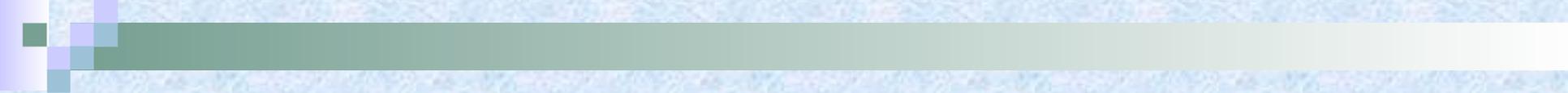
D'ailleurs de ce type d'organisation est critiqué pour son coté rigide, peu enclin à l'innovation.

## CH3 - l'organigramme fonctionnel

*c'est une logique d'organisation par les facteurs de production, caractérisée par la spécialisation des tâches. On organise l'entreprise en division selon les activités, dont l'un des avantages est lié à la spécialisation au sein des unités: maîtrise du savoir faire, effet d'échelle et d'expérience, clarté de l'organisation et des responsabilités.*

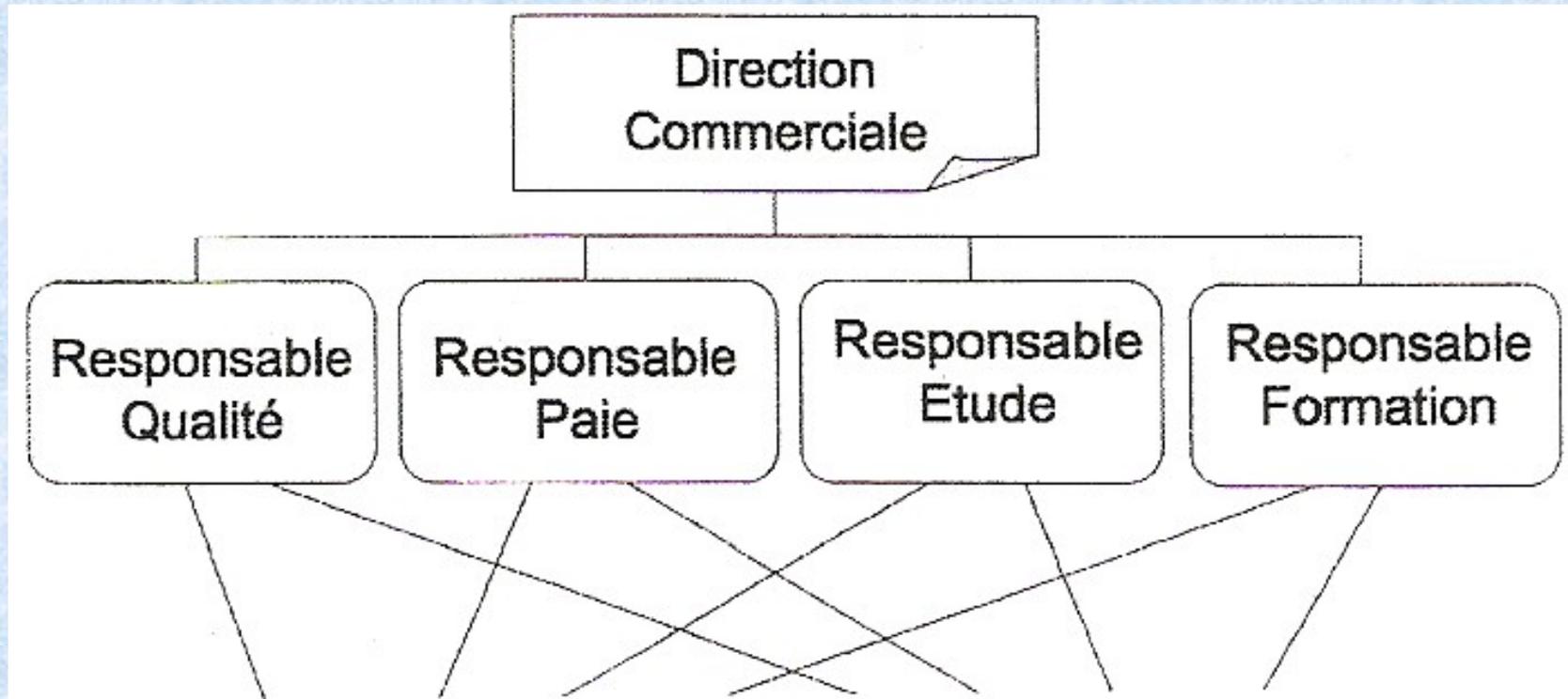
- 
- **Un organigramme fonctionnel vise à :**
    - **Représenter chaque procédure de manière indépendante**
    - **Visualiser pour chaque procédure :**
      - les entrées,
      - les sorties,
      - les déclencheurs
      - les différents états pris par ces procédures

- Mettre en évidence les éventuels dysfonctionnements liés au déroulement de la procédure;
- L'outil organigramme fonctionnel utilise une série de symboles destinés à représenter la structure de la procédure :
  - Le flux de matière ou d'informations
  - La synchronisation des flux entrant dans la fonction
  - La formulation de la fonction
  - Les états que peut prendre la fonction

- 
- **Pour l'établir, on suit les étapes suivantes :**
  - **1. Inclure chaque fonction essentielle (procédure) dans le modèle définit**
  - **2. Chercher l'ensemble des supports d'informations, déclencheurs, flux de matière nécessaires en entrée de la procédure**
  - **3. Préciser les informations utilisées en entrée dans le support d'information pour réaliser la procédure**
  - **4. Définir les synchronisations entre les entrées (conditions d'associations entre les entrées)**

- **5. Chercher les états que peut prendre la fonction en sortie**
- **6. Chercher l'ensemble des supports d'informations, résultats, flux de matière en sortie de la procédure**
- **7. Faire valider les procédures ainsi modélisées par les responsables de service.**

# Type d'organigramme fonctionnel théorique , et le cas pratique IBM France.



**IBM France**  
Président : B. Dufau

**DS Services**  
G. Jousselet

**DS Infrastructures  
Manufacturing**  
J. Richet

**DS Produits**  
A. Eulry

**DS Commercial**  
G. Duwat

**IBM  
Global Services**  
G. Gousselet

**IBM  
Software Group**  
P. Fedou

**Administration/Services publics**  
F. Mailhvet

**Assurance Re retraite**  
J. Rivière

**Distribution**  
G. de Moucheron

**Education**  
G. Lesage

**Energie**  
F. Molard

**Finances**  
P. Hedde

**Industrie de base/Pétrole**  
G. Karsenty

**Industrie**  
G. Lefebvre

**Télécoms/Médias**  
J.L. Deschamps

**Tourisme/Transport**  
E. Haziol

**Santé**  
P. Lemotayer

**Networking**  
E. Kimmérin

**Parmi les inconvénients , citons les problèmes de coordination des activités,**

**de communication difficile, ou d'inertie, car la structure devient plus complexe**  
**Ce type d'organisation est considéré comme un raffinement de l'organisation hiérarchique, parce que les unités ont plus d'autonomie et de responsabilité.**

***Il existe une variante qui essaye de combiner les deux types d'organigrammes, c'est la structure mixte staff and line ou « hiérarchico-fonctionnelle » caractérisée par des organes de conseil, de soutien aux organes opérationnels (staff) et une ligne hiérarchique. Dans ce cas, l'entreprise cherche à conserver l'unité de commandement mais la structure prend appui sur organes spécialisés qui aident à la prise de décision ce qui se traduit par une dissociation entre les fonctions opérationnelles (au niveau des divisions) et les fonctions de décision stratégiques.***

**Les principes d'organisation sont les suivants :**

**- dissociation dans la structure des tâches de commandement et des tâches de conseil ,**

**- unité de commandement assurée par la structure hiérarchique ,**

**- création d'un pôle identifié de spécialistes chargés d'une mission de conseil en direction de l'ensemble de la structure.**

**Elle a comme avantage la complémentarité des responsabilités, et comme risque les conflits possibles entre staff et line.**

## CH4- Méthode d'audit

**L'organigramme hiérarchique est le document le plus courant pour décrire une organisation, c'est souvent le premier outil de représentation de l'organisation et celui qui est présenté aux différents interlocuteurs pour se repérer dans la structure. Il existe quelques domaines d'activités où l'organigramme reste confidentiel, mais ils sont rares .**



**Dans une grande organisation (plus de 100 personnes) il est nécessaire d'avoir plusieurs**

**niveaux de maille de l'organigramme afin de pouvoir s'y retrouver : on aura ainsi un organigramme général décrivant les différentes**

**activités ou directions, des organigrammes par activité ou par direction, et enfin les organigrammes contenant les titres et les noms des personnes .**

**Il faut s'assurer des dates de mise à jour des organigrammes, afin d'avoir un organigramme actualisé ; dans certains cas; il faudra le dessiner en totalité car sa représentation ne permet pas d'avoir une grille de lecture correcte de l'organisation.**

**Si vous souhaitez dessiner l'organigramme et ne pas perdre de temps pour le faire, vous pouvez utiliser des outils dédiés comme Visio de Microsoft®. N'oubliez pas de faire plusieurs niveaux avec des systèmes de zoom par entités .**

Une fois l'organigramme pris en compte ou dessiné, il faut l'analyser. Vous pouvez

analyser les éléments suivants : le nombre de centres de profits, le nombre d'étages de l'organigramme; et le nombre de personnes managées par une seule personne .

On considère en théorie qu'à partir de 3 étages, le système doit fonctionner en centre de

profits (un centre de profit existe si on est capable de mesurer le

différentiel entre les dépenses et les recettes).

**Une organisation qui fonctionne en centre de profits responsabilise ceux qui managent.**

**Elle est plutôt basée sur la performance et la rentabilité; mais , elle peut induire une compétition entre les différents centres de profits qui peut nuire à une certaine homogénéité de l'organisation : (culture, transversalité, valeurs de l'entreprise..).**

**Le nombre d'étages de l'organigramme est fonction du nombre de personnes dans l'entreprise .**

**Toutefois, certaines grosses structures ont peu d'étages, ce qui peut signifier une proximité entre les managers de haut niveau et les**

**opérationnels ; cela est très souvent significatif d'une forte réactivité de l'entreprise, parfois**

**au détriment d'une capacité à conceptualiser les choses et à les formaliser .**

**Le nombre de personnes à manager peut-être différent si on est en présence d'une entreprise de service ou industrielle ;**



**un même manager sera limité dans le nombre de personnes à manager. On estime qu'il ne faudrait pas dépasser 10 personnes à gérer par manager. Il faut donc mettre en rapport le niveau d'industrialisation du processus et le nombre de personnes à manager.**

**L'organigramme fonctionnel décrit la répartition des fonctions entre les différentes entités de l'organisation. Il est souvent représenté directement sur l'organigramme hiérarchique et confondu avec lui.**

---

**Il peut être aussi traduit directement dans des fiches de postes ou de fonctions. Il faut donc compléter l'organigramme hiérarchique par les fonctions remplies .**

**Le plus simple au départ est de regarder comment sont réparties les fonctions de gestion et les fonctions dites « opérationnelles ». Les fonctions opérationnelles sont celles qui se rapportent au métier de l'entreprise, ce sont les fonctions qui sont réalisées pour fabriquer les produits.**

**Les fonctions de gestion peuvent être centralisées**

**Pour l'homogénéité et pour faire des économies**

**d'échelles mais si la taille de l'entreprise est grande, cela peut nuire à la réactivité.**

**L'éloignement des fonctions de gestion des fonctions opérationnelles peut conduire à une perte de sens et à des décisions trop éloignées du terrain.**

**La superposition de l'organigramme hiérarchique et de l'organigramme fonctionnel peut nous**

**renseigner sur les vrais rôles des acteurs et les pouvoirs de chacun. Le vrai pouvoir ne se situe pas tant dans le positionnement hiérarchique que dans la capacité à mettre en œuvre les décisions.**

**Dans cette superposition des organigrammes,**

**vous devez répondre à 3 questions : Qui décide, qui valide et qui fait quoi ?**

**Le plus simple pour faire cette superposition est de mettre en évidence les fonctions au-dessus de l'organigramme hiérarchique.**

**Si l'organigramme est « sain », il doit rester lisible .**

**Là encore, il ne faut pas hésiter à faire plusieurs schémas, du niveau macro au niveau détail,**

**afin de faciliter la lecture de l'ensemble.**

**Après , il faut analyser « le système officieux ».**



**Dans cette analyse, il ne s'agit nullement de décrire ce qui devrait être, mais bien ce qui est réellement. Le pouvoir réel de chacun est intéressant aussi à modéliser. La difficulté est d'évaluer ce pouvoir, si on fait l'analyse d'une organisation qu'on connaît peu, il sera difficile d'évaluer les réels pouvoirs de chacun .**

**La connaissance de l'entreprise est essentielle pour faire ce travail ; néanmoins, il faut rester factuel et le pouvoir réel s'évalue par les actes et leurs conséquences sur le fonctionnement,**



**de l'entreprise; il faut donc être pragmatique**  
**et évaluer les influences en fonction des**  
**conséquences observées dans l'entreprise**  
**plutôt que sur les « on-dit ».**

**Après ces étapes, il faut rédiger une synthèse**  
**des différentes observations faites sur les**  
**organigrammes et mettre en perspective les**  
**schématisations des organigrammes**  
**et les différentes conclusions issues de ces**  
**observations.**

---

---

**Il faut mettre en perspective ce que l'entreprise a déclaré et ce qui a été réellement observé**

**dans un tableau comparatif, et expliquer pourquoi il y a des décalages .**

**Il n'est pas utile à ce stade de communiquer les résultats de l'analyse car la tentation sera forte**

**pour le commanditaire de s'arrêter à ce type d'analyse et d'en tirer des conclusions**

**souvent hâtives dans un diagnostic.**

**la simple vue des dysfonctionnements liés à l'organigramme ne donne qu'une vue parcellaire à la fois de l'aspect structurel mais aussi bien sûr des aspects humains .**  
**Ce qui peut également être intéressant à ce niveau, c'est de voir comment les organigrammes ont évolué sur les 5 années précédentes, et faire ainsi une étude des tendances d'évolution, ce travail ne sera possible que si l'entreprise a archivé ses organigrammes car il serait trop difficile et trop long de les reconstituer .**

**enfin, il faut s'appuyer sur le service RH de l'entreprise pour effectuer ce travail, il détient normalement les éléments pour vous aider dans l'analyse.**

**Enfin, on peut établir la FRAP suivante pour schématiser le travail:**

❖ **Typologies des organigrammes**

❖ **Concordance organigrammes avec les objectifs de l'entreprise**

❖ **Évaluation du niveau de transversalité**

❖ **Cohérence entre l'organigramme hiérarchique et l'organigramme fonctionnel**

❖ **Concordance organigramme officiel et influences officieuses**

❖ **Conclusions sur les organigrammes, points forts et points faibles**

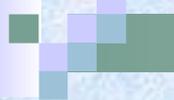
❖ **Préconisations d'amélioration des organigrammes**

# Conclusion:

- Les organigrammes ont pour point fort:
  - ils sont transparents et prévisibles;
  - ils fournissent une photo instantanée de la hiérarchie formelle dans l'entreprise;
  - ils déterminent qui fait quoi et qui rapporte à qui.

**leurs limites sont:**

- ils sont statiques et inflexibles, car les organisations changent et passent par des périodes de croissance;**
- Ils n'aident pas beaucoup à comprendre ce qui se produit réellement dans l'organisation informelle, la réalité montre que les organisations se comportent d'une manière chaotique; et suivent des mécanismes complexes de tâtonnement et amplification;**



**- les organigrammes traditionnels ne peuvent pas faire face au changements des frontières des sociétés dues aux externalisations, technologie de l'information, alliances stratégiques et l'économie en réseau.**

**Le organigramme optimal est celui qui mobilise le mieux toutes les ressources de la société**

**et arrive à tirer le meilleur du personnel en lui**

**offrant la possibilité et les moyens d'être productif et créateur.**



*Merci de vo*

*attention*