

---

## Section I : la structure hiérarchique

### 1. Notion de la structure

#### ■ L'apport de Mintzberg

Définition : la structure est la somme totale des moyens utilisés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour assurer la coordination nécessaire entre ces tâches.

Toute structure résulte de 2 mouvements, un mouvement de division du travail et un mouvement de coordination.

#### ■ Les composantes d'une structure et sa représentation

Une structure est l'agencement des divers services de l'entreprise les uns par rapport aux autres.

Définir une structure suppose de :

- définir les services à constituer ;
- définir les attributions de chacun ;
- fixer les moyens qui sont affectés aux différents services
- préciser les relations entre les différents services (relation hiérarchique, fonctionnelle, de conseil et de prestations de service).

### 2. Notion de hiérarchie

Le concept de hiérarchie tiré des vocables grec hieros (« sacré ») et archos (« commandement », ou « ce qui est premier ») s'applique à plusieurs domaines, physiques ou moraux. Etymologiquement parlant, la notion de hiérarchie est basée sur le caractère plus ou moins sacré attribué à une personne, un concept ou une chose. C'est, au départ, un critère qui permet d'établir un ordre de supériorité ou de priorités. Ceci explique son usage fréquent dans les classifications mythologiques et théologiques, et permet de voir la cohérence existant avec le sens pris par ses acceptations actuelles.

En Anthropologie, et notamment en Anthropologie politique, la hiérarchie est l'échelle des différences de pouvoir, statut, richesse, etc.

entre les individus à l'intérieur d'une entité sociale (par exemple hiérarchie interne d'une [entreprise](#) : voire [organisation](#))

ou entre tel et tel [segment de population](#) de la [société](#), [notion](#) historiquement issue du concept de [classe sociale](#) (et résultant d'une [définition scientifique](#) différente)

Définition du dictionnaire : [Organisation](#) d'un groupe, d'un ensemble telle que chacun de ses éléments se trouve subordonné à celui qu'il suit.

On parle par exemple de la hiérarchie de l'Église, la hiérarchie corporative, la hiérarchie militaire, la hiérarchie des valeurs, etc.

En théorie d'organisation une hiérarchie signifie : " La série des chefs qui va de l'autorité supérieure aux agents inférieurs". Le commandement en fait la voie de communication nécessaire.

### **3-Emergence de la structure hiérarchique :**

La structure hiérarchique a émergé dans le contexte de la recherche de l'efficacité et l'efficience à partir de la structure administratif.

les premières études sociologiques du phénomène organisationnel sont liées à un double mouvement : le développement des grandes [industries](#) et des [bureaucraties](#), la constitution de la [sociologie](#) comme corps de [connaissance](#) distinct.

Plusieurs auteurs vont se démarquer. Ils vont produire des travaux parallèles et complémentaires.

En [Allemagne](#), [Max Weber](#) analyse le phénomène bureaucratique. Il l'étudie sous l'angle de la rationalisation, mais il va également s'intéresser au rôle de la religion sur l'esprit d'entreprise et sur la dynamique du capitalisme. Destinées principalement à un public universitaire, les théories de Max Weber auront une portée essentiellement heuristique. Elles ne donneront pas lieu à des applications concrètes. Max weber a ajouté certains principes administratifs afin de déterminer la hiérarchie de l'autorité, le système de règle et le système de procédure pour impersonnaliser les relations personnelles.

Fayol a cherché les procédés de gestion qui sont les mieux adaptés pour établir une administration optimale et a donc essayé de présenter les fondements de l'organisation hiérarchique qui reposent sur des principes jugés importants s'articulant autour de l'unité de commandement et de direction ainsi que la centralisation et la division .

## **Section II: Description de La structure hiérarchique**

### **1-Historique et fondement théorique**

Fayol (1841-1925) Élève de l'École des mines de Saint-Étienne, il entre à 19 ans aux Houillères de Commentry comme ingénieur, en [1860](#). Il en devient directeur en [1866](#). A ce poste, il mène une politique de fusions acquisitions qui agrandit l'entreprise, qui est renommée Société de Commentry Fourchambault et de Decazeville. Cette entreprise emploie plus de 1000 salariés. Sa politique lui permet d'obtenir le poste de Directeur général, en [1888](#), poste qu'il occupera 30 ans, avant de démissionner en [1918](#), à l'âge de 77 ans.

Henri Fayol est considéré comme un des précurseurs français du management. Ses principes relatifs à l'organisation, l'administration et la gestion ont connu le succès aux États-Unis. Fayol a été " réimporté " en France après la seconde guerre mondiale, par les consultants américains, profitant de l'engouement pour le modèle américain.

Le mérite de Fayol a été dégager de son expérience des principes simples, devant favoriser l'efficacité dans les entreprises grâce à la définition du rôle de chacun. Avant lui, les fonctions classiques production, approvisionnement, commerciale, finances étaient déjà définies. Il y ajoute la fonction " administrative " sur laquelle il focalise son attention.

Alors que les fonctions " classiques " mettent en jeu la matière et les machines, la fonction administrative n'agit que sur le personnel. Faute de tact et d'expérience, la mesure est pour Fayol l'une des principales qualités de l'administrateur.

Après avoir obtenu de gros succès dans la réorganisation et l'expansion son affaire, il condense ses idées de chef d'entreprise dans Administration industrielle et générale, ouvrage fréquemment réédité et qui connu le succès surtout aux États-Unis.

Ainsi il constate que comparativement à la technologie, la gestion, la comptabilité et la gestion administrative n'ont pas connu de progrès significatifs, que ces matières ne sont pas enseignées dans les écoles d'ingénieurs, alors qu'il estime que l'apprentissage scolaire de l'administration est une nécessité. Il estime que cette carence tient à l'insuffisante formalisation du sujet et c'est ce qui va le conduire à entreprendre ses travaux dans le domaine administratif.

#### a) ***Les fonctions de l'entreprise***

Fayol commencera par recenser les principales fonctions dans l'entreprise, qu'il regroupera en six catégories :

- la fonction technique de production et de transformation
- la fonction commerciale qui comprend l'achat, la vente et l'échange
- la fonction financière : recherche et gestion des capitaux
- la fonction de sécurité s'appliquant aux biens et aux personnes
- la fonction comptable
- la fonction administrative qui recouvre les tâches de direction.

Selon Fayol la fonction administrative est la plus importante car s'est la seule qu'un dirigeant ne peut déléguer et d'elle dépend le bon fonctionnement de l'organisation. Par administrative, il faut comprendre management et il fait la liste de 14 principes d'administration.

#### b) ***Les 14 principes pour une saine gestion de l'organisation :***

Ces principes sont issus de l'expérience professionnelle de Fayol. En fonction de chaque entreprise, il faut les adapter en ajoutant ou en supprimant quelques principes.

- La division du travail : La division du travail est l'analogie de la spécialisation des organes dans le monde animal ou dans la société. « A mesure que la société grandit, de nouveaux organes surgissent destinés à remplacer l'organe unique primitivement chargé de toutes les fonctions ».

Elle a pour but « d'arriver à produire plus et mieux avec le même effort » dans la mesure où elle « permet de réduire le nombre d'objets sur lesquels l'attention et l'effort doivent se porter » [économie d'attention par spécialisation].

La division du travail s'applique à toutes les fonctions (et donc non pas seulement aux fonctions techniques) : elle a pour

conséquence « la spécialisation des fonctions et la séparation des pouvoirs » [division horizontale et verticale du travail].

La gestion de l'entreprise implique une division du travail. Plus on divise, plus l'attention des gens se porte sur un truc petit, plus on gagne en efficacité. Plus on divise, plus on spécialise, plus on sépare les pouvoirs.

- L'autorité : L'autorité est « le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir ». « On distingue, dans un chef, l'autorité statutaire qui tient à la fonction, et l'autorité personnelle faite d'intelligence, de savoir, d'expérience, de valeur morale, de don de commandement, de services rendus, etc.... Pour faire un bon chef, l'autorité personnelle est le complément indispensable de l'autorité statutaire » [autorité formelle et autorité informelle].

Le corollaire de l'autorité est la responsabilité qui elle-même suppose des récompenses et des pénalités.

L'autorité statutaire est issue du pouvoir d'une fonction ; l'autorité naturelle est issue d'une personne. Un bon chef dispose d'une autorité personnelle en complément de son autorité statutaire. Un bon chef a une compétence technique couplée à une compétence sociale (bon relationnel).

- La discipline : Elle sera basée sur l'obéissance et le respect, conformément aux conventions établies entre la firme et ses employés [contrat versus arbitraire du chef].

Le principe s'applique à tous les membres de l'entreprise car, en effet : « Lorsqu'un défaut de discipline se manifeste ou lorsque l'entente entre chefs et subordonnés laisse à désirer, il ne faut point se borner à en rejeter négligemment la responsabilité sur le mauvais état de la troupe ; la plupart du temps, le mal résulte de l'incapacité des chefs ».

Dans une entreprise familiale, la discipline dépendait du bon vouloir du chef (arbitraire du chef), de son humeur. Dans les grandes entreprises, la discipline est basée sur un contrat, une convention entre l'ouvrier et l'entreprise. La règle est une caractéristique de base de l'organisation bureaucratique. Quand le chef ordonne une action, elle doit être dans le contrat de travail.

Le chef est responsable des problèmes en matière de discipline, de manière formelle (contrat) et informelle (pressions).

- L'unité de commandement : « Pour une action quelconque, un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef ».

Ce principe est de loin l'un des plus importants car de son application dépend la survie de l'entreprise.

« Dès que deux chefs exercent leur autorité sur le même homme ou sur le même service, un malaise se ressent. Si la cause persiste, le trouble augmente, la maladie apparaît comme dans un organisme animal gêné par un corps étranger, et l'on observe les conséquences suivantes : soit la dualité cesse par la disparition ou l'annihilation de l'un des chefs, et la santé sociale renaît ; soit l'organisme continue à dépérir ».

Selon le taylorisme et le management des tâches (task management), un ouvrier reçoit des instructions de différentes personnes, pouvant amener des ordres contradictoires. Pour Fayol, il ne peut y avoir qu'un seul chef. Sous ce principe d'unicité, on attribue à Fayol d'être le père fondateur de l'organigramme.

- L'unité de direction : « Un seul chef et un seul programme pour un ensemble d'opérations visant le même but ». « Un corps à deux têtes est, dans le monde social, comme dans le monde animal, un monstre ». Ce principe accentue celui de l'unité de commandement.

- La subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général : Ce qu'il faut proscrire, ce sont « l'ignorance, l'ambition, l'égoïsme, la paresse, les faiblesses et toutes les passions humaines » qui tendent à faire perdre de vue l'intérêt général au profit de l'intérêt particulier.

Ce principe s'applique à l'ouvrier mais aussi aux dirigeants. Seul l'intérêt de l'entreprise comme une entité autonome prime.

- Rémunération du personnel : Le grand principe est que la rémunération doit être « équitable et, autant que possible, donner

satisfaction à la fois au personnel et à l'entreprise, à l'employeur et à l'employé ».

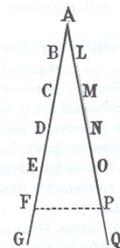
Une rémunération équitable est rémunération qui permet à l'employé de vivre et à l'entreprise d'être concurrentielle.

- La centralisation : « Tout ce qui augmente l'importance du rôle des subordonnés, est de la décentralisation. Tout ce qui diminue l'importance de ce rôle est de la centralisation ».

Le choix n'est pas, pour Fayol, entre centralisation et décentralisation. « Le degré de centralisation doit varier selon les cas » car « trouver la mesure qui donne le meilleur rendement total, tel est le problème de la centralisation et de la décentralisation ».

Une bonne organisation doit être centralisée (prévoir) et décentralisée (permettre de donner des ordres). Si tous les problèmes sont centralisés, l'organisation devient ingérable.

- La hiérarchie : « La hiérarchie est la série des chefs qui va de l'autorité supérieure aux agents inférieurs », tandis que la voie hiérarchique est « le chemin que suivent en passant par tous les degrés de la hiérarchie, les communications qui passent de l'autorité supérieure ou qui lui sont adressées ».



- Principe de la passerelle : La chaîne d'autorité qui relie la base au sommet de l'organisation est le schéma de communication de l'entreprise, où tout doit passer par le responsable hiérarchique, qui peut être lourd entraînant des pertes de temps et de motivation. La passerelle permet à une personne f de s'adresser à une personne p sans passer par le sommet.

- L'ordre : L'ordre social parfait, c'est « Une place pour chaque personne et chaque personne à sa place ». Ce principe n'est que rarement respecté.

« L'ordre social exige une connaissance exacte des besoins et des ressources sociales de l'entreprise et un équilibre constant entre ces besoins et ces ressources... », ce qui suppose la résolution de

deux opérations administratives : « une bonne organisation et un bon recrutement. Les postes nécessaires à la marche de l'entreprise ayant été fixés, on a recruté des titulaires de ces postes et chaque agent occupe le poste où il peut rendre le plus de services. Tel est l'ordre social parfait ».

Il ajoute, s'agissant de l'Etat : « Et quand il a été rompu, que des intérêts particuliers ont fait négliger ou sacrifier l'intérêt général, que l'ambition, le népotisme, le favoritisme ou simplement l'ignorance ont multiplié inutilement les postes et placés aux postes nécessaires des agents incapables, il faut beaucoup de talent, beaucoup de volonté et plus de persévérance que n'en comporte actuellement l'instabilité ministérielle pour faire disparaître les abus et rétablir l'ordre ».

Ce principe est très important.

- L'équité : « Désir d'équité, désir d'égalité, sont des aspirations dont il faut tenir compte dans le traitement du personnel ».

- La stabilité du personnel : « Il faut du temps pour s'initier à une fonction nouvelle et pour arriver à la bien remplir ». Il faut donc laisser aux agents le temps de « rendre un service appréciable ».

Actuellement, les entreprises accentuent fortement le principe de flexibilité qui est diamétralement opposé.

- L'initiative : « La liberté de proposer et celle d'exécuter sont aussi, chacune de son côté, de l'initiative. Toutes choses égales d'ailleurs, un chef qui sait donner de l'initiative à son personnel est infiniment supérieur à un autre qui ne le sait pas. ».

L'initiative n'est valable que si elle reste dans le cadre de la convention entre l'individu et l'entreprise. Avant toute réalisation, il faut d'abord demander l'autorisation.

- L'union du personnel : « L'union fait la force. Parmi les nombreux moyens à employer, je signalerai particulièrement un principe à observer et deux dangers à éviter. Le principe à observer c'est l'unité de commandement. Les dangers à éviter sont : une mauvaise interprétation de la devise « diviser pour régner » et l'abus des communications écrites ». A propos de ce dernier, il ajoute : « toutes les fois que c'est possible, les relations

doivent être verbales. On y gagne en rapidité, en clarté et en harmonie ».

c) ***Les qualités et tâches de dirigeants :***

- *Qualités de chef*

Pour Fayol, le chef est l'élément clé d'une bonne gestion. Il est le responsable du succès de l'entreprise. En cas d'échec, il doit démissionner.

Les chefs doivent posséder des qualités spécifiques. Ce ne sont pas des qualités innées. Elles s'acquièrent par l'expérience et par la formation. Ceci signifie qu'on n'est pas chef par la naissance, parce qu'on a hérité de la propriété de l'entreprise. Etre chef se mérite. Voici les qualités du chef que Fayol énumère :

- Santé et vigueur physique.
- Intelligence et vigueur intellectuelle.
- Qualités morales (volonté, persévérance, audace, courage des responsabilités, sentiment du devoir, souci de l'intérêt général).
- Forte culture générale.
- Large compétence dans la profession caractéristique de l'entreprise.
- Connaissances de gestion.
- Art de manier les hommes.

Fayol introduit donc l'idée qu'on sélectionne les futurs dirigeants en fonction de leurs qualités.

- *Tâches :*

Les dirigeants ne se sont jusqu'alors préoccupés que de commander et de contrôler. Fayol souligne 3 autres tâches importantes du dirigeant : prévoir, organiser, coordonner.

Le commandement assure la bonne marche de l'organisation et la direction des hommes y tient une place essentielle. C'est une activité qui repose à la fois sur la personnalité du dirigeant et sur sa connaissance de l'administration de l'entreprise.

Le contrôle consiste à vérifier l'application du programme d'action, des procédures et des ordres. Inséparable des sanctions, il fait l'objet lui-même de procédures rigoureuses.

La prévision doit permettre de préparer l'avenir en établissant un programme à la fois souple pour rester adaptable aux variations et suffisamment précis pour servir de base commune, et éviter toute confusion, aux différents acteurs. C'est une tâche qui fait appel à la créativité autant qu'au calcul.

L'organisation consiste à munir l'entreprise des organes nécessaires à son fonctionnement, à définir leurs fonctions, leurs responsabilités, établir des procédures.

La coordination vise à relier, unir et harmoniser les efforts de tous, principalement au travers de conférences hebdomadaires. Certains cadres de direction sont invités à y participer.

#### d) *Les actions dans une hiérarchie selon Fayol*

##### Actions du chef ultime

- Décider du plan (stratégie).
- Définir l'organigramme et description des fonctions.
- S'entourer de conseils compétents dans les domaines où il l'est moins.
- Recruter ses cadres intermédiaires.
- Définir tous les principes de la gestion du personnel.
- Donner des ordres correspondant au plan.
- Définir les chemins de circulation rapides des informations .
- Lire les rapports (comptes rendus, comptes) et agir en conséquence.
- Suivre la consommation des budgets.

##### -Actions des cadres intermédiaires

- En fonction du plan reçu de son supérieur, définir les programmes de réalisation à plus court terme.

- Gérer le personnel en donnant des ordres correspondant au programme établie par le chef de l'organisation.
- Faire remonter l'information

## 2. définition

Toute entreprise qui se développe met en œuvre au départ une structure hiérarchique quasiment pure. La structure hiérarchique apparaît très relativement dans une organisation. Cette structure est très ancienne.

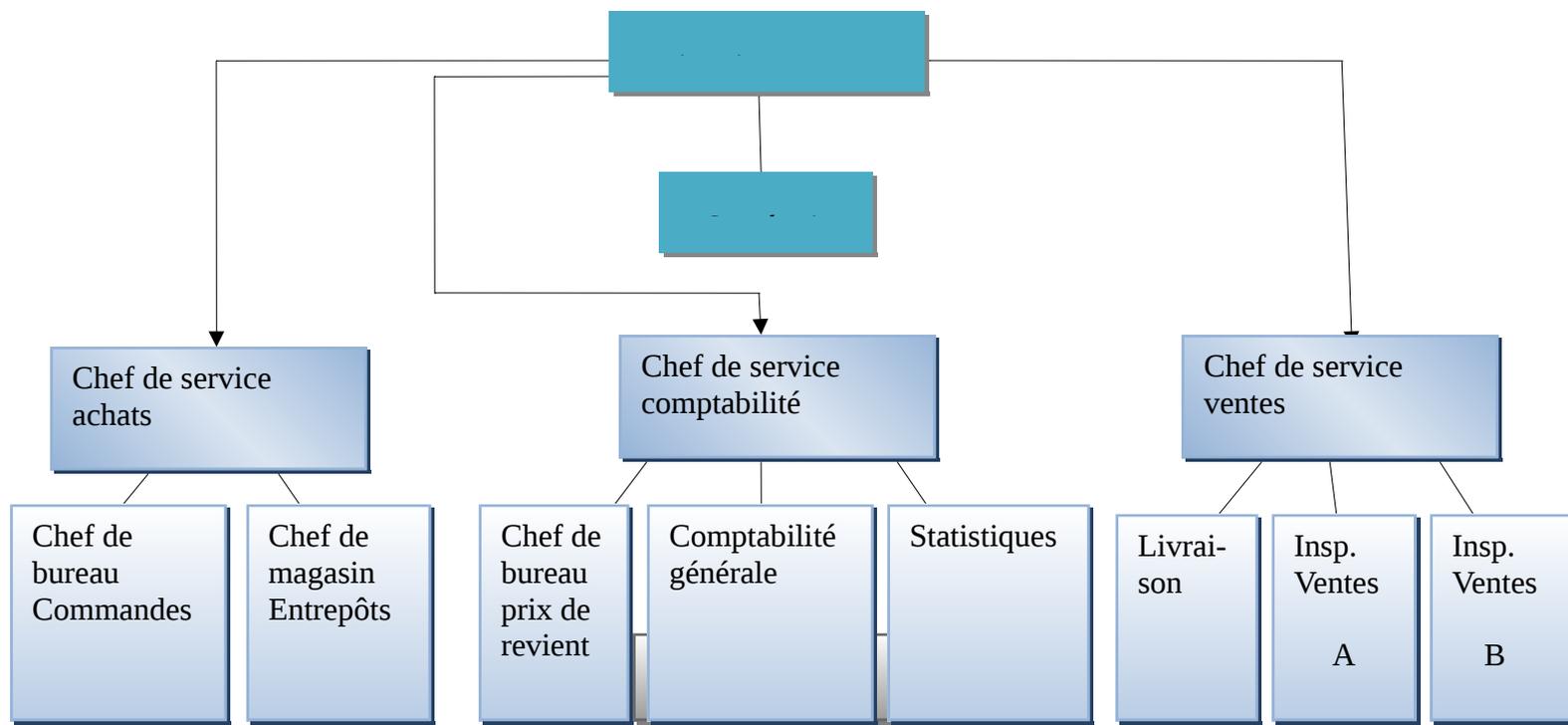
La structure hiérarchique est le mode dans lequel chaque individu est responsable de tous ceux qui sont placés au-dessous de lui. Il est caractérisé par le fait que chacun des exécutants ne connaît qu'un seul chef. Naturellement, l'autorité et la responsabilité se trouvent le plus souvent divisées entre divers services, c'est-à-dire que chaque chef de service n'est responsable que de ce qui se passe dans son service et n'a d'autorité que dans son service.

Ce principe conduit à l'établissement d'une hiérarchie, c'est-à-dire d'une série de délégation successive de l'autorité et de la responsabilité. Cette délégation successive de l'autorité définit les lignes hiérarchiques qui sont aussi des lignes de communication.

Les lignes hiérarchiques véhiculent des informations dans les deux sens. Les informations sont des règlements, directives, résultats.

Son organigramme est représenté comme suit :

## 3. organigramme



**Organigramme exeplicant la structure**  
**hiérarchique**

# A/ Modes de coordination

## 1 - Les mécanismes de coordination

### L'ajustement mutuel

L'ajustement mutuel réalise la coordination du travail par simple communication informelle. Grâce à l'ajustement mutuel, le contrôle du travail reste entre les mains de l'opérateur.

À cause de sa simplicité, l'ajustement est naturellement utilisé dans les organisations les plus simples. Paradoxalement, il est aussi utilisé dans les organisations les plus complexes parce qu'il est le seul qui marche dans des circonstances extrêmement difficiles.

Exemple : l'organisation chargée d'envoyer un homme sur la Lune pour la première fois. Une telle activité requiert une division du travail incroyablement élaborée entre des milliers de spécialistes de toutes disciplines. Mais, au départ, personne ne sait exactement ce qu'il faudra faire. Cette connaissance se développe à mesure que le travail avance. Malgré le recours à d'autres mécanismes de coordination, le succès de l'entreprise dépend essentiellement de la capacité qu'ont les spécialistes de s'adapter les uns aux autres le long d'un chemin qu'ils découvrent à mesure.

### La supervision directe

À mesure qu'une organisation croît, on voit apparaître un second mécanisme de coordination. La supervision directe est le mécanisme de coordination par lequel une personne se trouve investie de la responsabilité du travail des autres. Le responsable leur donne des instructions et contrôle leur travail.

### La standardisation

Le travail peut être coordonné par d'autres moyens que l'ajustement mutuel ou la supervision directe : il peut y avoir standardisation. En quelque sorte, la coordination est faite dès le stade de la planche à dessin, avant même que le travail ne commence.

### La standardisation des procédés

Les procédés de travail sont standardisés lorsque leur contenu est spécifié ou programmé.

### La standardisation des résultats

Il est également possible de standardiser les résultats du travail (par exemple en spécifiant à l'avance les dimensions du produit, ou la performance à atteindre).

Lorsque les résultats sont standardisés, les interfaces entre les tâches sont prédéterminées, comme par exemple dans le cas du relieur qui sait que les pages imprimées qu'il reçoit d'un collègue et la couverture qu'il reçoit d'un autre, s'assembleront parfaitement.

### La standardisation des qualifications

Il arrive que ni le procédé ni les résultats ne puissent être standardisés.

La qualification et le savoir sont standardisés lorsqu'est spécifiée la formation de celui qui effectue le travail. Plus couramment d'ailleurs, l'individu reçoit sa formation avant même d'entrer dans l'organisation.

Lorsqu'un chirurgien et un anesthésiste se trouvent dans une salle d'opération, ils ont à peine besoin de communiquer : grâce à la formation que chacun d'eux a reçue, il sait exactement à quoi s'attendre de la part de l'autre. La standardisation de leurs qualifications assure l'essentiel de la coordination.

## **2 - Éléments de la structure**

### Les acteurs en présence

En théorie, les organisations les plus simples peuvent se contenter de l'ajustement mutuel pour coordonner leurs activités. Leurs **opérateurs** - ceux qui effectuent le travail de base - sont pour l'essentiel autosuffisants.

Cependant, à mesure que l'organisation croît et adopte une division du travail plus importante entre les opérateurs, le besoin de

supervision se fait sentir avec une intensité croissante : il faut l'aide d'un autre cerveau - celui d'un **cadre** - pour coordonner le travail.

À la division technique du travail entre opérateurs s'ajoute maintenant une division administrative du travail - entre ceux qui font le travail et ceux qui le supervisent.

Si la croissance se poursuit, d'autres managers apparaissent dans la structure, et naturellement, au-delà de ceux qui encadrent les opérateurs.

Il devient nécessaire d'introduire, à un niveau différent, des **managers** qui encadrent d'autres managers. C'est ainsi qu'une **hiérarchie d'autorité** apparaît.

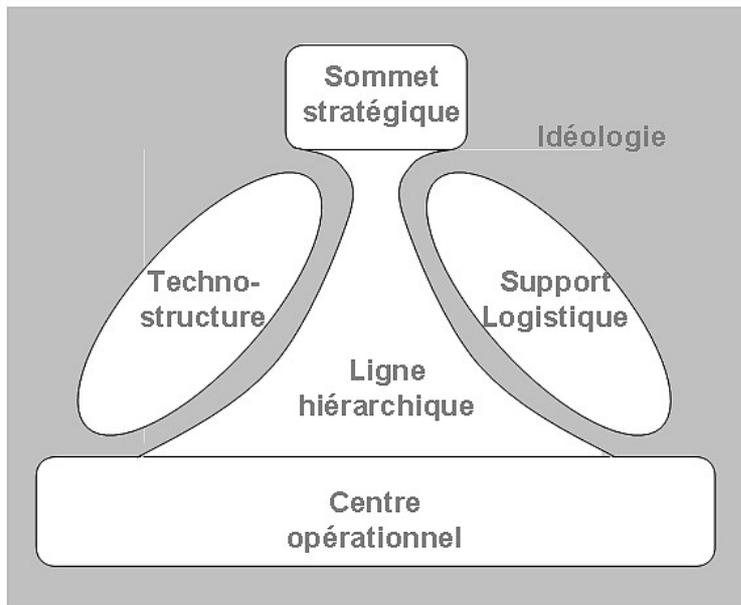
À mesure que l'organisation continue de se construire, elle utilise, de plus en plus, la standardisation pour coordonner le travail de ses opérateurs. Et on assiste à l'émergence d'un groupe de spécialistes en standardisation : les **analystes**. La présence de ces analystes introduit une seconde division administrative du travail dans l'organisation. On a d'un côté ceux qui supervisent le travail, et de l'autre ceux qui le standardisent.

Ce qu'on vient de décrire comme transformation progressive de la structure est aussi une transformation de la coordination et du contrôle :

les managers substituent en partie la supervision directe à l'ajustement mutuel, puis les analystes interviennent, introduisant la standardisation à la place des deux mécanismes de coordination précédents ;

le contrôle du travail passe progressivement des opérateurs aux managers, puis aux analystes. En résumé, les analystes "institutionnalisent" le travail du manager.

## Schématisation de la structure



Si on la lit de bas en haut, on voit d'abord le centre opérationnel où les opérateurs accomplissent le travail qui est la raison d'être de l'organisation.

Au-dessus d'eux, on a la partie administrative de l'organisation, divisée en trois parties.

- d'abord les managers - ceux du sommet stratégique (avec leurs assistants) et ceux de la ligne hiérarchique.
- à leur gauche, on a la technostructure, les analystes qui standardisent le travail des autres et qui, grâce à leur technique, aident l'organisation à s'adapter à son environnement.
- à la droite des managers, le cinquième et dernier groupe, celui des fonctions logistiques, qui intervient dans le flux de travail indirectement et de façon extérieure. Comme exemples typiques de fonctions logistiques, on peut citer la recherche, le restaurant d'entreprise, le département relations publiques, etc.

### Le centre opérationnel

Le centre opérationnel est composé des membres de l'organisation - les opérateurs - dont le travail est directement lié à la production de biens et services. Les opérateurs accomplissent quatre tâches essentielles :

1. ils se procurent ce qui est nécessaire à la production. Par exemple, dans une entreprise industrielle, le département des achats se

procure les matières premières et il peut y avoir un autre département qui les réceptionne.

2. ils assurent la fabrication proprement dite.
3. ils distribuent les produits et les services.
4. ils assurent les fonctions de support direct aux divers stades de la production, comme la maintenance des machines et la tenue des stocks.

Le centre opérationnel étant la partie la plus protégée de l'organisation, c'est là que la standardisation est la plus poussée.

#### Le sommet stratégique

Au sommet stratégique de l'organisation, on trouve ceux qui sont chargés des responsabilités les plus larges - le directeur général et les autres cadres dirigeants dont les fonctions sont globales.

On inclut dans ce groupe leurs secrétaires, leurs assistants, etc.

La fonction du sommet stratégique est de faire en sorte que l'organisation remplisse sa mission de manière efficace, et qu'elle serve les besoins de ceux qui contrôlent l'organisation ou qui ont sur elle du pouvoir (les propriétaires, les syndicats, les administrations, les groupes de pression, etc.).

Cela lui impose trois ensembles de devoirs.

#### la supervision directe

Elle est du ressort du sommet stratégique et de la ligne hiérarchique.

Parmi les rôles d'encadrement associés à la supervision directe, on a l'allocation de ressources, le traitement des perturbations (qui implique la résolution des conflits, le traitement des exceptions, etc.), le contrôle, et la direction (qui implique le recrutement et l'affectation du personnel, la rémunération, la motivation).

#### Les relations avec l'environnement

Le sommet stratégique doit aussi gérer les conditions de frontière de l'organisation. Les cadres du sommet stratégique doivent consacrer une part appréciable de leur temps à remplir le rôle de porte-parole, de liaison et de contrôleur.

### Développement de la stratégie de l'organisation

On peut concevoir la stratégie comme une force médiatrice entre l'organisation et son environnement. Formuler la stratégie consiste alors à interpréter l'environnement, et à développer dans les flux de décisions organisationnelles des formes cohérentes, les stratégies, pour faire face à l'environnement.

En général, le sommet stratégique a la vision la plus large, et donc la plus abstraite, de l'organisation. Le travail à ce niveau est généralement caractérisé par un minimum de répétitivité et de standardisation, une latitude d'action considérable et un horizon décisionnel relativement long. L'ajustement mutuel est le mécanisme de coordination le plus répandu entre cadres dirigeants du sommet stratégique.

### La ligne hiérarchique

Le sommet stratégique est joint au centre opérationnel par la ligne hiérarchique. Cette ligne va des cadres situés immédiatement au-dessous du sommet stratégique jusqu'à l'encadrement de premier niveau, qui ont autorité directe sur les opérateurs et qui incarnent ce mécanisme de coordination que nous avons appelé la supervision directe.

En théorie, le directeur général au sommet stratégique peut superviser tous les opérateurs. En pratique, la supervision directe requiert un contact étroit entre cadre et opérateur, et il y a donc une limite au nombre d'opérateurs qu'un cadre peut superviser.

Ainsi la hiérarchie est créée d'abord en donnant à un cadre la responsabilité d'un groupe d'opérateurs, formant ainsi un groupe de base ; puis on confie à un cadre la responsabilité d'un ensemble de ces groupes pour former une unité de niveau plus élevé, et ainsi de suite jusqu'à ce que les unités regroupées forment l'organisation dans son ensemble, sous la direction d'un seul cadre du sommet hiérarchique, le directeur général.

En règle générale, le cadre de niveau intermédiaire a tous les rôles du cadre dirigeant mais dans le contexte de la gestion de sa propre unité.

### La technostructure

Dans la technostructure, on trouve les analystes qui servent l'organisation en agissant sur le travail des autres. Ces analystes sont

dissociés du flux direct de travail : ils peuvent le concevoir, le planifier, le changer, mais ils ne font pas le travail eux-mêmes.

Aux trois types de standardisation correspondent trois sortes d'analystes de contrôle : les analystes du travail (ex. les spécialistes des méthodes) qui standardisent les procédés de travail, les analystes de planification et de contrôle qui standardisent les résultats, et les analystes du personnel qui standardisent les qualifications.

Dans une organisation complètement développée, la technostructure élargit son action à tous les niveaux de la hiérarchie. Au niveau le plus bas, ils standardisent le flux de travail par l'ordonnancement, l'analyse des méthodes de travail des opérateurs et le contrôle de qualité.

Aux niveaux intermédiaires, ils standardisent le travail intellectuel de l'organisation (par ex. en formant des cadres moyens) et conduisent des études de recherche opérationnelle.

Au niveau le plus élevé, ils conçoivent des systèmes de planification et développent des systèmes financiers permettant le contrôle des objectifs des unités les plus importantes.

#### Les fonctionnels de support logistique

Il suffit de jeter un coup d'oeil à l'organigramme d'une grande organisation pour constater l'existence d'un grand nombre d'unités spécialisées qui, en dehors du flux de travail, ont vis-à-vis de ce dernier une fonction de support. Ce sont les unités fonctionnelles logistiques.

Elles sont très différentes de la technostructure, il faut plutôt les voir comme des unités ayant chacune une fonction particulière à remplir.

Pourquoi les grandes organisations ont-elles un si grand nombre de ces unités de support logistique ? L'organisation peut se procurer la plupart de leurs services à l'extérieur et elle choisit pourtant de les produire elle-même.

L'existence de ces fonctions de support logistique reflète, dans l'organisation, le désir d'intégrer un nombre de plus en plus grand de ces activités marginales de façon à réduire l'incertitude et à avoir le contrôle de ses propres affaires.

On peut trouver des unités de support situées à différents niveaux de la hiérarchie (en fonction du niveau de ceux auxquels elles apportent un service).

Dans la plupart des entreprises industrielles, les relations publiques et le conseil juridique sont situés près du sommet, car c'est au sommet stratégique qu'ils servent essentiellement.

Au niveau intermédiaire, on trouve des unités auxquelles les décideurs font appel : recherche et développement, relations sociales, tarification.

Et au niveau le plus bas, on trouve les unités dont le travail est le plus standardisé, au point qu'il ressemble à celui du centre opérationnel : cantine, courrier, réception, paye.

## **B/ liaison hiérarchique**

### **1/introduction**

Les Fonctions et les Sous-Fonctions sont confiées à des organes de l'Entreprise, chacun d'entre eux :

- \*étant un ensemble de personnes et de moyens matériels ;
- \*ayant un domaine d'action délimité ;
- \*ayant une mission permanente définie ;
- \*placé sous l'autorité d'un responsable.

Ainsi se regroupent les éléments constitutifs de l'Entreprise : mais celle-ci n'est pas une simple juxtaposition d'éléments ; c'est un système, dont les activités élémentaires convergent vers des buts définis, ce qui exige qu'entre les éléments s'instaure un ensemble de liaisons.

Ces liaisons se ramènent à cinq types :

- **liaison hiérarchique ;**
- **liaison d'état-major ;**
- **liaison fonctionnelle ;**
- **liaison de coopération ;**
- **liaison de représentation.**

## 2/Liaison hiérarchique

### a - Définition

La liaison hiérarchique<sup>TM</sup> est celle qui s'instaure entre un Chef et son subordonné direct ; elle consiste en échanges d'information (voir Schéma de l'organisation hiérarchique):

- le Chef oriente son subordonné, en lui communiquant des ordres et des directives ;
- le chef contrôle l'exécution des ordres donnés à son subordonné, soit en recevant de lui un Compte-rendu, soit par une observation personnelle directe ;
- suivant les données obtenues par le Contrôle, le Chef réoriente éventuellement son subordonné (en complétant ses directives antérieures) ou l'assiste en lui donnant un complément de formation ;
- le Chef sanctionne - positivement ou négativement - les actions de son subordonné.

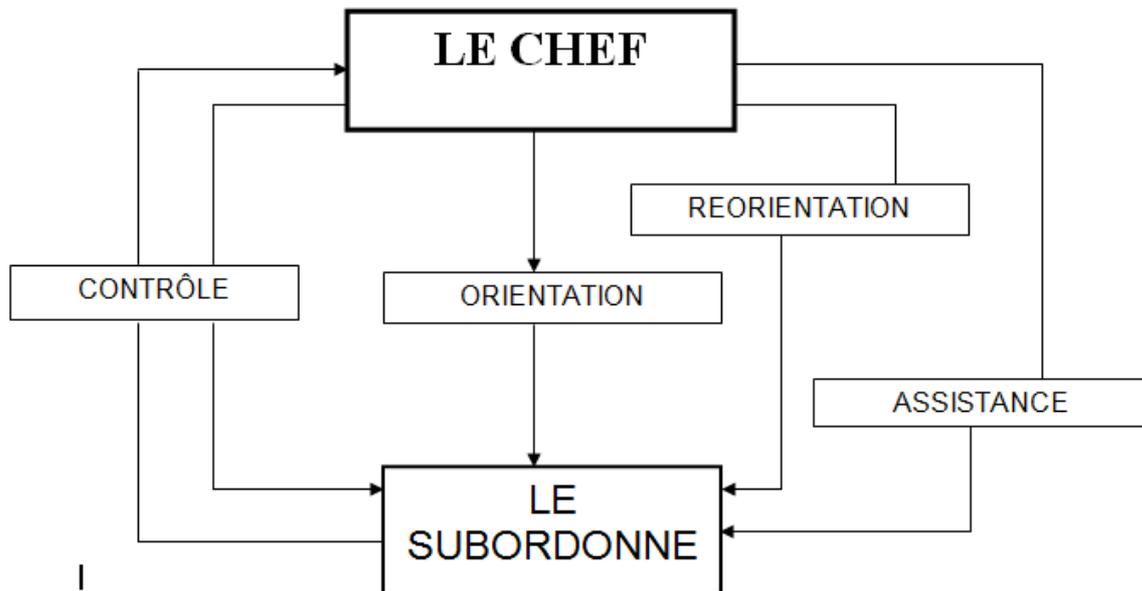
La liaison hiérarchique, expression du commandement, doit respecter les principes suivants :

\*Le Chef exerce un commandement synthétique sur ses subordonnés ; en conséquence :

- le Chef commande tous les membres de son Unité ;
- le Chef commande pendant la totalité du temps de présence de ses subordonnés ;
- le Chef commande ses subordonnés sous tous les aspects de leurs activités.'

\*Le Chef exerce un commandement personnel sur ses subordonnés, en conséquence :

- le Chef seul à accès à tous les détails des activités de ses subordonnés ;
- le Chef commande personnellement ses subordonnés.



***schéma 1: organisation hiérarchique***

La liaison hiérarchique est, historiquement, la plus ancienne, celle qui régissait les institutions militaires : elle fut naturellement transposée dans les Entreprises post-artisanales. Cette liaison présente des avantages, mais aussi des risques de déviation :

- les principaux avantages de ce type de liaison sont sa simplicité, la facilité qu'elle donne pour attribuer à l'autorité les responsabilités qui en découlent, la simplicité du réseau de communications qu'elle nécessite ;
- les risques de déviation de ce type de liaisons sont de développer l'arbitraire du commandement, d'inciter à la monovalence des organes de l'Entreprise et au cloisonnement informationnel entre ces organes, soit, au total, de développer le phénomène de « bureaucratization ».

## b/Échelons et éventail de subordination

La liaison hiérarchique se réalise, on l'a vu, par un échange d'informations entre le Chef et ses subordonnés directs ; le Chef est ainsi, en quelque sorte, le « central » d'un réseau de communications dont le volume de trafic est, toutes choses égales par ailleurs, une fonction croissante de l'effectif des subordonnés : il en découle que cet effectif possède une limite supérieure. Parmi les approches de cette question, dont la réponse est concrétisée par l'éventail de subordination, trois d'entre elles peuvent être citées, Théorie exponentielle de Graicunas, Ratios d'Encadrement, Approche systémique :

- La première approche est donc connue sous les termes de théorie exponentielle de Graicunas (1933) ; elle se propose de dénombrer les liaisons que le Chef doit assurer pour assumer son commandement sur un effectif de N subordonnés directs.

Ce dénombrement s'effectue comme suit :

- liaison avec le Supérieur direct  $= 1$
- liaison avec chacun des subordonnés  $= N$
- liaisons simultanées avec deux subordonnés  $= C^2$
- liaisons simultanées avec P subordonnés  $= C^P$
- liaisons avec l'ensemble des subordonnés  $= 1$

Il est facile de vérifier que le nombre total des liaisons possibles est égal à :

$$1 + N + C^2 + \dots + C^P + \dots + C^N, \text{ soit}$$

Cette théorie, si elle dénombre bien les liaisons possibles, ne tient compte ni de la fréquence de ces liaisons, ni de leur intensité.

- La deuxième approche de l'éventail de subordination est celle des ratios d'encadrement, qu'exposé l'exemple suivant.

Cet exemple est celui d'une Entreprise dont le Service de Fabrication à la structure hiérarchique suivante :

- un chef de Fabrication
- trois chefs d'Atelier
- huit chefs d'Équipe
- trente-six ouvriers

Il est possible de caractériser cette structure de deux façons :

- la première consiste à tenir compte uniquement de la densité de l'encadrement ; elle est concrétisée par le ratio brut d'encadrement, quotient du nombre des chefs par celui des ouvriers, soit ici  $(1 + 3 + 8)/36 = 0,33$ ;
- la seconde consiste à tenir compte à la fois du nombre d'échelons de commandement et de l'éventail de subordination. Elle est concrétisée par le ratio pondéré d'encadrement ; somme des ratios bruts à chaque échelon de commandement, divisée par le nombre d'échelons, soit ici :  $1/3 + 3/8 + 8/36 \times 1/3 = 0,31$

L'intérêt essentiel de la deuxième approche est de fournir un indicateur dont l'évolution peut être contrôlée au moyen d'un Tableau de Bord.

- La troisième approche de l'éventail de subordination est l'approche systémique; une version simplifiée de cette approche, analytique dans ses prémisses mais empirique dans ses conclusions, consiste à identifier et à évaluer les caractéristiques spécifiques du « système élémentaire » dont le Chef doit assurer le pilotage, ces caractéristiques étant, entre autres, les suivantes:
  - la définition des tâches exécutées par les subordonnés au cours d'une période de travail, ces tâches pouvant être identiques (pool dactylographique) ou diversifiées (atelier de confection de pièces de rechange) ;

- la coordination exigée par les tâches exécutées par les subordonnés, ces tâches pouvant être disjointes (atelier de bobinage) ou enchaînées (atelier de confection de vêtements) ;
- la programmation des tâches exécutées par les subordonnés, ces tâches pouvant être répétitives (programme de fabrication) ou non répétitives (fabrication sur commande) ;
- l'exécution des tâches, qui peut être stabilisée (usinage de pièces standardisées) ou aléatoires (maintenance palliative) ;
- la qualité des subordonnés, ce terme recouvrant leur savoir, leur savoir-faire, et leur motivation ;
- la qualité du Chef, ce terme recouvrant ses connaissances, son expérience et ses aptitudes au commandement.

CARACTÉRISTIQUE DU SYSTÈME		Effectif	Commandé
		FAIBLE	FORT
TACHES DES SUBORDONNÉS	DEFINITION : - IDENTIQUE - DIVERSITE		X
		X	
	COORDINATION : - DISJOINTE - ENCHAINÉE		X
		X	
	PROGRAMMATION : - REPETITIVE - NON-REPETITIVE		X
		X	
	EXECUTION : - STABILITE - ALEATOIRE		X
		X	
QUALITÉ DES SUBORDONNÉS	- FORTE - FAIBLE		X
		X	
QUALITÉ DU CHEF	- FORTE - FAIBLE		X
		X	

## **SCHÉMA 2: ANALYSE DE LA LIAISON HIÉRARCHIQUE**

Comme l'illustre le schéma ci-dessus, le nombre de subordonnées est d'autant plus réduit que ces subordonnées ont des tâches diversifiées par leur nature, nécessitant une coordination, et ont un déroulement aléatoire. Dans ce cas, en pratique, ce nombre limite de subordonnés est de l'ordre de 5 à 6. En revanche, lorsque les subordonnés ont des tâches rigoureusement semblables et autonomes, leur nombre peut dépasser sans inconvénient plusieurs dizaines.

Le critère principal devant présider à une plus ou moins grande ouverture de l'éventail de subordination, est la mesurabilité des objectifs - et des résultats - des subordonnés. Plus ces objectifs et ces résultats sont mesurables, et le sont facilement, plus les subordonnés d'un même chef peuvent être nombreux.

### c/Exemple de synthèse

Dans le but de concrétiser les observations qui précède, présente la structure de la force de vente d'une grande Entreprise de production et de distribution d'emballages (papiers, sacs, cartons et caisses) ; l'origine de cette structure est constituée par les conclusions d'importantes études préalables sur le contenu de la relation vendeur-client, lesquelles ont conduit à considérer qu'il était possible et souhaitable d'utiliser des vendeurs polyvalents (vendant toutes les catégories de produits à tous les catégories de clients) chaque vendeur, dans le but d'optimiser ses déplacements, se voyant attribuer une zone géographique : dans ces conditions, la couverture du marché national de l'Entreprise aboutit à un effectif total de cent vingt vendeurs, auxquels il convient de donner le commandement hiérarchique nécessaire et suffisant.

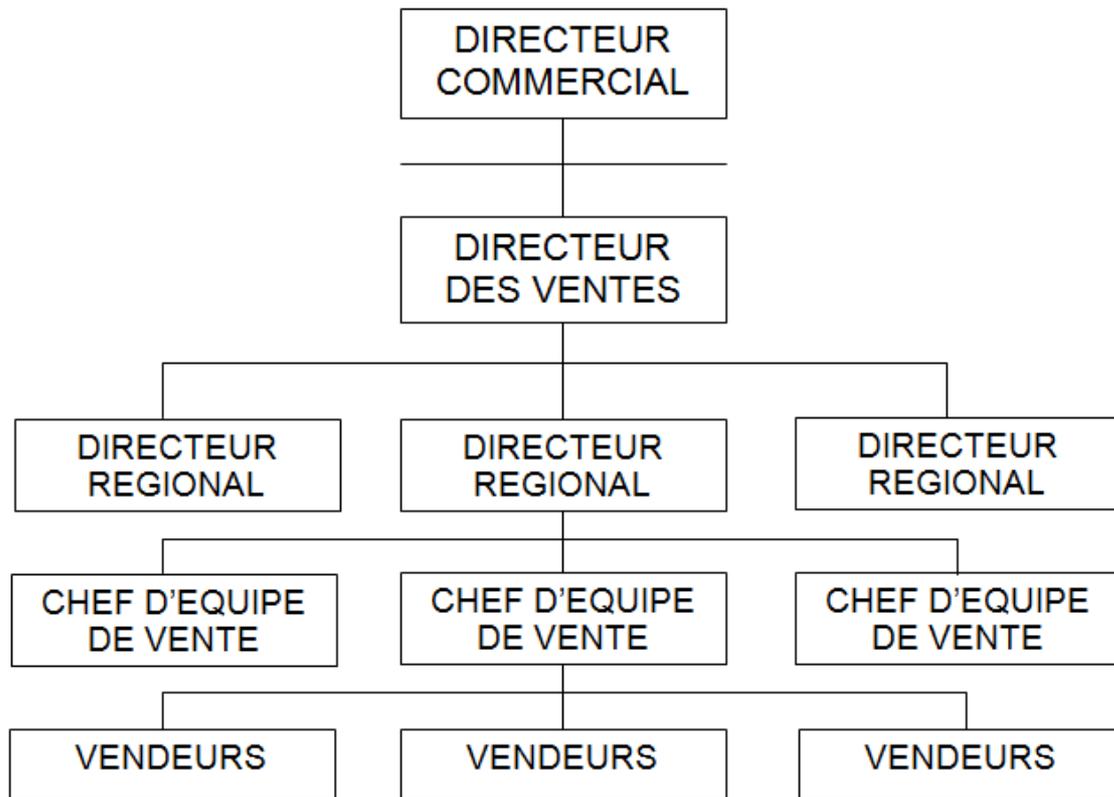
L'Étude des caractéristiques de ce commandement conduit à définir trois échelons :

- \*l'échelon du directeur des ventes (un) ;
- \*l'échelon des directeurs régionaux (six) ;
- \*l'échelon des chefs d'équipe de vente (vingt).

Cet exemple illustre assez bien le dilemme auquel conduit le développement des principes de la liaison hiérarchique, dont les termes sont le nombre d'échelons d'une part, et, d'autre part, à chaque échelon, l'éventail de subordination. En moyenne, plus le nombre d'échelons est petit, plus l'éventail de subordination est ouvert et, toutes choses égales par ailleurs :

- plus le nombre d'échelons entre le Décideur et l'Exécutant est important, plus est longue et aléatoire la transmission des informations, d'où un risque de manque de réactivité de l'Entreprise pour faire face aux événements imprévus ;

- plus l'éventail de subordination est ouvert, plus est grande l'autonomie laissée aux subordonnés, d'où un risque de manque d'efficacité de l'Entreprise.



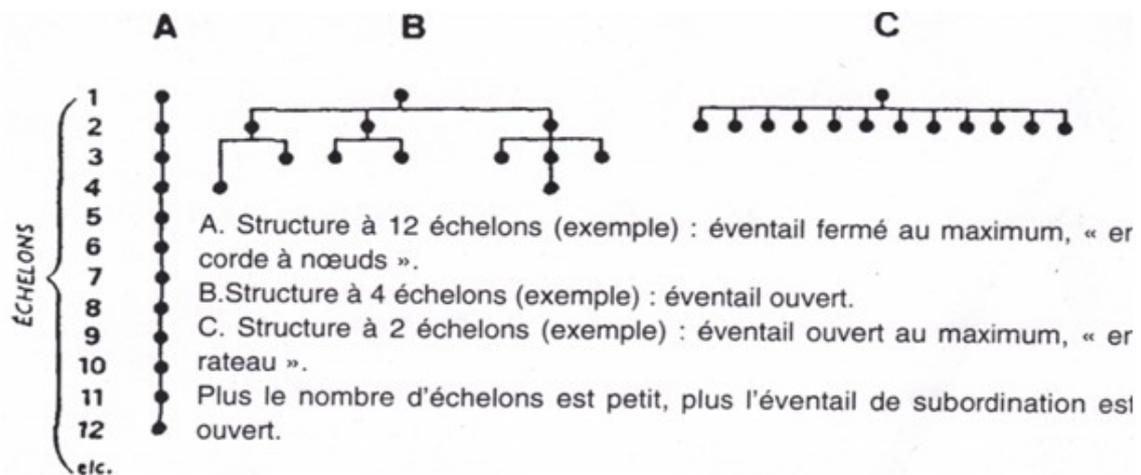
### SCHEMA 3: OPTIMISATION DE LA LIAISON HIÉRARCHIQUE

De ce point de vue, les deux situations pathologiques extrêmes sont (schéma 4) :

- d'une part, la structure « en corde à nœuds » qui interpose entre le décideur et l'exécutant une longue chaîne de « chefs sans troupes » (l'adjoint de l'adjoint de l'adjoint...), structure qui résulte, tantôt d'une confusion de la liaison hiérarchique avec d'autres types de liaisons, tantôt de promotions honorifiques (satisfaction de prestige et illusion du pouvoir) sans contenu réel quant aux responsabilités assumées ;

- d'autre part, la structure « en râteau » qui correspond tantôt à un déficit de personnel d'encadrement (mauvaise gestion prévisionnelle de ce personnel), tantôt à la résistance de certains cadres qui voient dans l'effectif de leurs subordonnés directs un symbole de leur pouvoir (Ainsi que déjà évoqué (Cf. 1314) : c'est là une situation fréquente dans l'Administration d'État ou paraétatique, le « grade psychologique » se mesurant à l'effectif des « bataillons » commandés).

Pour terminer, il convient de souligner que la liaison hiérarchique sous-tend une responsabilité de résultats assumée par le détenteur de l'autorité.



#### Schéma 4 : ÉCHELONS ET ÉVENTAILS DE SUBORDINATION

### Section III : Cadre d'existence

- ✓ une structure hiérarchique existe dans un environnement simple et stable.
- ✓ Des organisations matures : atteignent un certain age pour avoir un volume opérationnel important.

- ✓ un system technique régulateur qui rend le travail routinier (standardisation).
- ✓ Existence d'un contrôle externe.
- ✓ Centralisation.
- ✓ Besoin de sécurité.

#### Les critères d'élaboration d'une hiérarchie.

Ce sont les critères sur la base desquels on va déléguer une autorité. La répartition peut se faire :

- ✓ - par produit : division des établissements en département recevant une gamme de produit donné ;
- ✓ - par fonctions : structure hiérarchie par grandes fonctions et non structure fonctionnelle ;
- ✓ - par critère géographique : responsable par département, par région (...) des unités de production ;
- ✓ - par critère numérique : responsable d'un nombre donné de personnes ;
- ✓ - par critère fonctionnel de compétence (ex : service de sécurité, de maintenance,...).

Ces critères peuvent être utilisés conjointement.

Ce qui va différencier les structures hiérarchiques, ce sont les critères utilisés pour répartir les responsabilités, c'est l'importance des délégations, c'est l'existence ou non d'organe non hiérarchique (ex. : organe de conseil...).

Il est possible d'avoir une hiérarchie assez complexe. A cette fin, il y a des suppressions de niveau hiérarchique.

Cependant, il peut y avoir un malaise si on supprime un niveau hiérarchique (on rétrograde une personne même s'il garde ses attributions).

## Section IV: Avantages et inconvénients de la structure hiérarchique

### ❖ Avantages

ces avantages sont très évidents pour qu'il soit nécessaire d'insister. Ils prennent en premier lieu la simplicité et la clarté. Chaque membre de l'entreprise sait devant qui il doit répondre, d'autre part, et surtout aux échelons les plus subalternes, les agents s'adaptent mieux à l'autorité d'un seul qu'à celle de plusieurs, d'où il résulte, avec ce type d'organisation, une amélioration de la discipline. Nous avons vu ainsi qu'à l'échelon supérieur, au sein d'une entreprise importante et complexe, le mode hiérarchique est pratiquement le seul possible, en raison de la diversité des tâches des principaux chefs de service.

Un autre avantage de la structure hiérarchique est sa souplesse. Ce type est spécialement indiqué dans les entreprises où l'on est exposé à faire souvent face à des situations inattendues. En effet, chaque agent est alors habilité à prendre les dispositions nécessaires, sans avoir à attendre l'avis d'un agent sur lequel il n'exerce aucun contrôle. Le cas des anciennes armées illustre cet avantage: des unités autonomes en pleine campagne ne pouvaient être commandées que par des chefs jouissant de la plus large initiative.

### ❖ Inconvénients

Ils sont la contrepartie des avantages et sont aussi bien connus. On peut les résumer dans les points principaux suivants:

\*accaparer le temps de tout responsable à servir d'intermédiaire en tant que "membre commun" à des échelons subalternes;

\*laisser incertain le degré des délégations "en cascade" qui ressort alors plus du tempérament d'un responsable que d'une orientation générale à l'entreprise;

\*rendre surtout difficile le partage des attributions: tantôt certaines tâches seront revendiquées par plusieurs, tantôt elles ne

"relèveront de personne". En fait, ce type de structure est très figé dans l'organigramme.

- \*Rigidité de la hiérarchie malgré les passerelles ;

- \*Manque de coordination du fait du cloisonnement des différents organes de l'entreprise ;

- \*Manque de réactivité puisque l'information circule mal ;

- \*Le chef doit avoir des compétences multiples ou s'entourer d'un staff ;

- \*Un circuit de communication lourd ;

  - \*Les difficultés de remonté de l'information (difficulté de communication, d'où l'idée d'inverser la pyramide afin de favoriser la remonté de l'information) ;

- \*Une centralisation excessive qui génère :

  - \*un manque de souplesse, de réactivité ;

  - \*un manque de motivation du personnel, de dynamique car pas d'autonomie ;

  - \*manque de spécialistes.

  - \*Ne favorise pas la prise d'initiative.

## **Conclusion**

En somme, la structure hiérarchique, parfaitement adaptée aux entreprises petites et moyennes, ou encore à celles dont l'exploitation est très décentralisée, convient moins aux entreprises très importantes et concentrées, spécialement aux échelons moyens de la hiérarchie. D'où la nécessité d'avoir d'autres fonctions pouvant servir au cas des grandes entreprises et dont les caractéristiques et les éléments peuvent bien servir de mieux ces entreprises.