

SOMMAIRE

Introduction

1 .Définition

2. Les différents types de structures :

2.1 La structure hiérarchique

2.2 La structure fonctionnelle

- A) La structure fonctionnelle sans liaisons hiérarchiques (SFSLH) :

- B) La structure fonctionnelle avec liaisons hiérarchiques (Staff & Line) :

2.3 La structure divisionnelle

2.4 La structure matricielle

3. Les déterminants de la structure :

3.1 .L'âge de l'entreprise

3.2 .La taille de l'entreprise

3.3 .Le système technique

3.4 .L'environnement

4 .Les organigrammes, une représentation de la structure :

4.1 .Définition

4.2 .Les différents types d'organigrammes (Cas des banques Marocaines)

Conclusion

Bibliographie et Webographie

Introduction :

Afin d'atteindre les objectifs fixées, d'assurer sa survie et sa croissance, de s'adapter à l'environnement et aux changements qui peuvent l'affecter, le système-entreprise doit agencer, disposer et coordonner les éléments dont il dispose de la manière la plus rationnelle possible.

Dans le même sens, pour assurer ses différentes fonctions (Approvisionnement, production, administration, marketing.....) de manière **optimale**, l'entreprise nécessite un **cadre organisationnel**. Et toute organisation nécessite **une structure**. En effet la structure de l'entreprise représente pour cette dernière, ce que représente le squelette pour le corps. La structure est l'armature de l'organisation qu'est l'entreprise, elle décrit la façon dont les tâches sont réparties, la manière dont le pouvoir est exercé, et les relations entre les divers éléments du système (coordination). Pour représenter une structure, un **organigramme** s'impose.

1. Définition :

Plusieurs auteurs se sont intéressés à la définition de la structure, bien qu'ils convergent vers le même sens, il faut dire qu'il y a quelques différences au niveau des approches. _

Selon "**Mintzberg**", « la structure se définit comme la somme des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes, et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches . »

Elle est définie par :

- Sa forme fonctionnelle.
- Son degré de formalisation (recours à l'écrit) : ce qui doit être fait.
- Son degré de standardisation (importance des procédures) : comment cela doit être fait.
- Son niveau de prise de décision (décisions à tous les niveaux → décentralisation)
- Sa sphère de communication : développer des pratiques différentes au sein de l'entreprise.
- L'intégration : coordonner les unités de l'entreprise, afin d'obtenir l'adhésion des membres aux objectifs de l'entreprise.

2. Les types de structures

Sur le plan pratique, l'élaboration de la structure organisationnelle se fait sur la base de la définition, des missions et des activités nécessaires pour la concrétisation du travail, le choix et la mise en place en place des compétences humaines, leur affectation aux différents centres de responsabilité en fonction de leur profil et leur expérience, l'identification des fonctions clés qui déterminent les rapports avec l'environnement et la mise en place des mécanismes d'informations et de communication . Partant de là, Les entreprises peuvent adopter différents types de structures selon la manière dont elles organisent la division interne du travail (degrés de départementalisation).

Quelle que soit l'importance de la structure, il faut signaler qu'il n'existe pas de structure idéale, en effet chaque structure a des avantages et des inconvénients, et par conséquent chaque entreprise ou banque doit choisir la structure qui lui convient tout en essayant de s'adapter au changements qui peuvent l'affecter.

Concernant les banques, celles-ci adoptent la structure divisionnelle puisque c'est la structure qui répond à leur organisation.

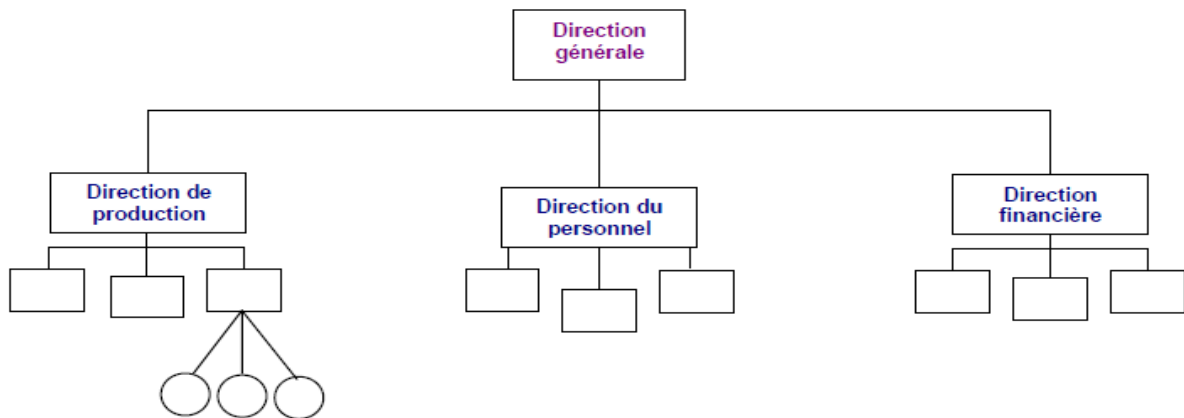
2.1 La structure hiérarchique :

- Principe : Elle résulte de la mise en application du critère hiérarchique. Le chef hiérarchique exerce son autorité sur l'ensemble de l'activité mais aussi sur tous les subordonnés, lesquels

subordonnés dépendent entièrement de lui. Dans cette structure, trois éléments sont à prendre en considération :

- L'unité de commandement
- La délégation de l'autorité
- Le principe de la responsabilité absolue

- **Schéma de la structure hiérarchique :**



- **Avantages et inconvénients de la structure hiérarchique :**

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Simplicité • Répartition claire des responsabilités. • Facilite le maintien de la discipline. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rigidité. • Lenteur de l'information. • Difficile à mettre en place (notamment dans un environnement complexe). • Ne favorise pas la prise d'initiative

2.2 La structure fonctionnelle :

Selon Taylor, il est impossible qu'un contremaître possède toutes et toujours les connaissances nécessaires au bon fonctionnement des opérations. Donc un subalterne ne doit pas avoir un seul chef, mais plusieurs.

-**Principe :** Elle repose sur la spécialisation, la répartition des tâches, la compétence est le critère qui assoit l'autorité de chaque responsable. Cette autorité s'exerce sur toute personne concernée par cette activité. Il faut distinguer deux cas :

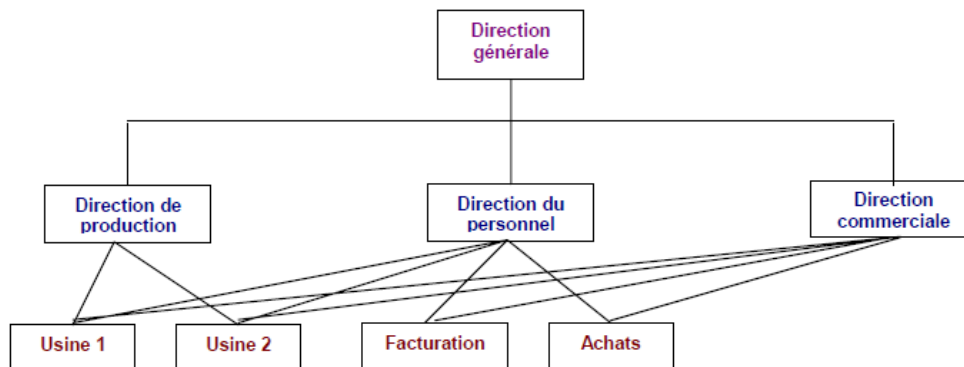
- La structure fonctionnelle sans liaisons hiérarchiques
- La structure fonctionnelle avec liaisons hiérarchiques

A) La structure fonctionnelle sans liaisons hiérarchiques (SFSLH) :

Cette structure est une organisation qui repose sur :

- L'absence de l'unité de commandement
- La délégation du pouvoir et de l'autorité à des responsables fonctionnels

- **Schéma de la structure fonctionnelle (SFSLH) :**



- **Avantages et inconvénients :**

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Conseils à différents spécialistes. • Qualité d'exécution. • Rendement plus élevé. 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque de conflit. • Rigidité. • L'organisation perd en clarté. • Pouvoir dilué. • En cas d'erreur, difficulté pour retrouver la cause. <ul style="list-style-type: none"> • Structure respectant peu la nature humaine (l'exécutant n'a pas la responsabilité de la connaissance)

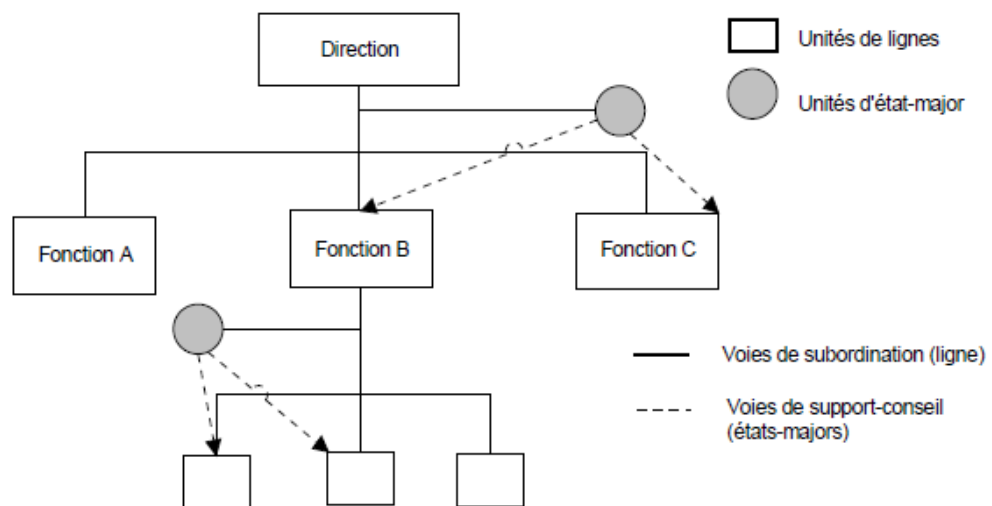
B) La structure fonctionnelle avec liaisons hiérarchiques (Staff & Line) :

Cette structure est la fusion des deux modèles (le modèle hiérarchique de FAYOL et le modèle fonctionnel de TAYLOR) pour en supprimer les inconvénients. Elle repose sur le principe d'unicité du commandement et de la nécessité de recourir à des organes de conseil composés de spécialistes. Elle repose sur :

- L'unité de commandement
- La spécialisation

Des conseillers spécialisés dans des domaines précis sont attachés aux chefs hiérarchiques. La hiérarchie décide. Les responsables fonctionnels aident à la décision.

- **Schéma de la structure fonctionnelle avec liaisons hiérarchiques (Staff & Line) :**



- **Avantages et inconvénients :**

Avantages	Limites
<ul style="list-style-type: none"> -L'unicité de commandement est toujours conservée. -L'état major aidera le supérieur hiérarchique à prendre des décisions surtout stratégiques. 	<ul style="list-style-type: none"> -Parfois l'équipe de conseillers(Staff) entre en conflit avec les opérationnels (line)

2.4 La structure divisionnelle

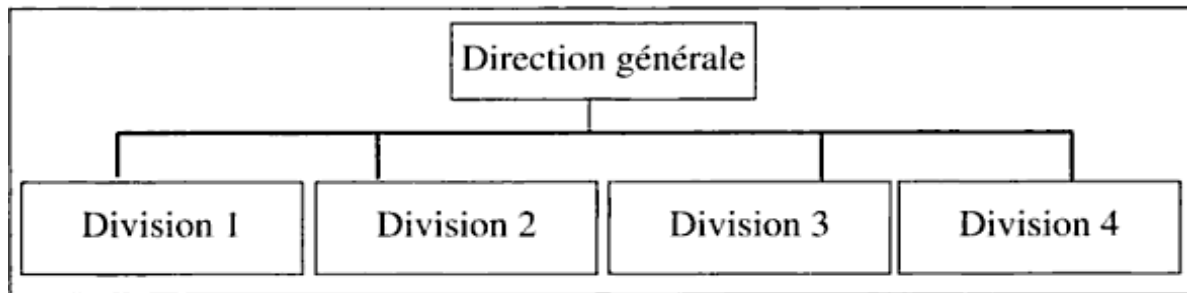
- **Principe :** Elle repose sur le principe de la décentralisation du pouvoir et de la décentralisation des décisions. La forme divisionnelle distingue très nettement la direction générale et les directions opérationnelles. Cette structure repose sur une division donnant naissance à la création de sous-systèmes correspondant soit :

- Aux différents produits ou famille de produits.
- Aux différentes zones géographiques dans lesquelles opère le système.
- Aux différentes catégories de clients du système.

Chaque division dispose de ses ressources et est gérée comme un système semi-autonome. Dans chaque division, on peut trouver une structure fonctionnelle.

- **Schéma de la structure divisionnelle :**

Exemple d'une structure divisionnelle



- **Avantages et inconvénients :**

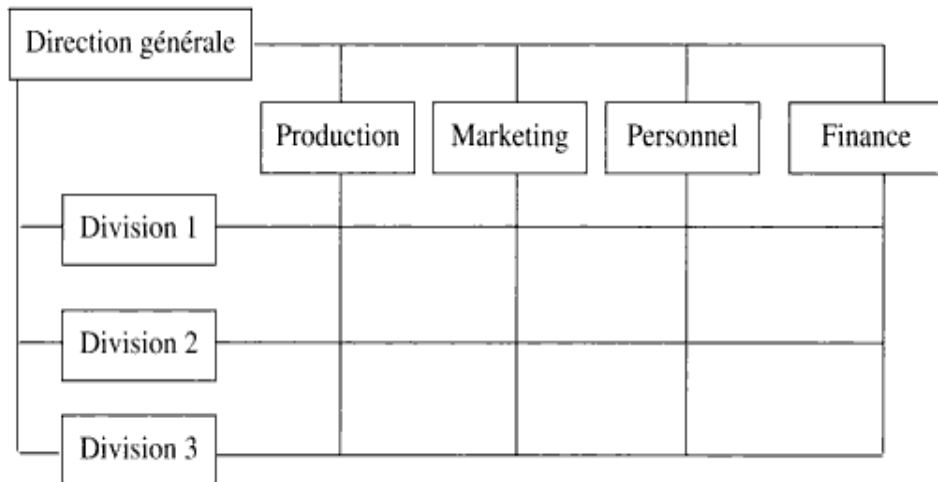
Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Proximité des marchés entraînant une souplesse et une capacité d'adaptation. Mais suppose : <ul style="list-style-type: none"> • Une polyvalence des responsables de divisions. • Un minimum de responsabilités et aptitude à l'autodiscipline. • Un sommet assurant ses responsabilités. • Un système de contrôle de gestion et d'évaluation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque de suppression de certaines économies d'échelles à cause de la multiplication des services et fonctions .

2.5 La structure matricielle ou multidivisionnelle

- **Principe :** La structure matricielle réunit une structure temporaire par projets et une structure stable par fonctions. Elle repose sur un principe de dualité de commandement, combinant le découpage par fonction et par division, chaque individu ayant 2 supérieurs, un chef de projet évoluant en fonction des besoins et un supérieur permanent. La structure matricielle n'est autre que la combinaison de la structure fonctionnelle et la structure divisionnelle .
- On distingue deux types de coordinations :
- + Coordination verticale : a pour objectif d'optimiser les moyens devolus à chaque fonction (Objectif d'efficacité)
 - + Coordination horizontale : a pour objectif d'assurer le bon fonctionnement des différentes fonctions qui s'inscrivent dans un même flux d'oprérations (Objectif d'efficacités)

- **Schéma de la structure matricielle :**

Exemple d'une organisation matricielle



- **Avantages et inconvénients :**

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Très efficace pour développer les activités nouvelles et coordonner les activités multiples et complexes. • Coordination assurée par les responsables de projet. • L'expertise est assurée par les services fonctionnels. 	<ul style="list-style-type: none"> • Source de conflits. • Problèmes d'encadrement et de communication • Ne correspond pas aux grands groupes qui décentralisent la production, la commercialisation et la publicité, etc... • La différenciation : la création de départements et de services relativement autonomes conduit l'entreprise à

3 . Les déterminants du choix de la structure

Il n'existe pas de structure idéale pour l'entreprise .Le problème revient alors à déterminer les facteurs qui poussent les entreprises à choisir telle ou telle structure.

La structure de l'entreprise est déterminée par les caractéristiques de l'environnement. Pour qu'elle soit efficace, il faut qu'il y ait adéquation étroite entre les facteurs de contingence et les paramètres de conception d'une structure. On distingue quatre différents facteurs de contingence.

3 .1 L'âge de l'entreprise

Plus une organisation est âgée, plus son comportement est formalisé. Le travail est bien maîtrisé, et a tendance à être répété, ce qui favorise l'établissement de procédures

3 .4 La taille de l'entreprise

Plus une organisation est de grande taille, plus sa structure est élaborée et plus les tâches sont spécialisées et formalisées

3 .3 Le système technique

L'entreprise peut devenir dépendante de son métier parce qu'elle utilise une technologie particulière et inamovible. Tout se passe comme si les détenteurs du pouvoir technologique conduisaient la structure de l'organisation

3 .4 L'environnement

- Stable ou alors dynamique (choix d'une structure organique, non formalisée, car la demande n'est pas prévisible).

- Simple ou alors complexe (décentralisation fortement conseillée).
- Accueillant ou alors hostile (décentralisation).
- Monomarché ou plurimarché (tendance à la division par marché, favorisant alors le choix d'une structure divisionnelle).

4 .Les organigrammes, une représentation de la structure :

4 .1 Définition

L'organigramme est la représentation graphique de la structure d'une organisation. Il permet de visualiser les différents organes, leurs tâches, leurs responsabilités, mais aussi les relations entre ces organes. C'est à la fois un outil d'analyse qui permet de pointer des anomalies ou des insuffisances et un instrument d'information qui permet de se situer dans la hiérarchie (en interne) ou qui reflète une image de l'entreprise (en externe).

Plusieurs étapes sont nécessaires à la conception d'un organigramme :

- Faire l'inventaire des personnes à intégrer.
- Reporter dans un tableau le nom, la fonction, le hiérarchique, le subordonné.
- Tracer la ligne hiérarchique :
 - En procédant niveau par niveau (même niveau = même ligne horizontale)
 - Inscrire dans le cartouche le nom et la fonction du responsable,
 - Tracer les cartouches des personnes directement sous sa responsabilité.
- Porter une particulière attention aux spécificités liées à l'Etat-major et aux services fonctionnels.

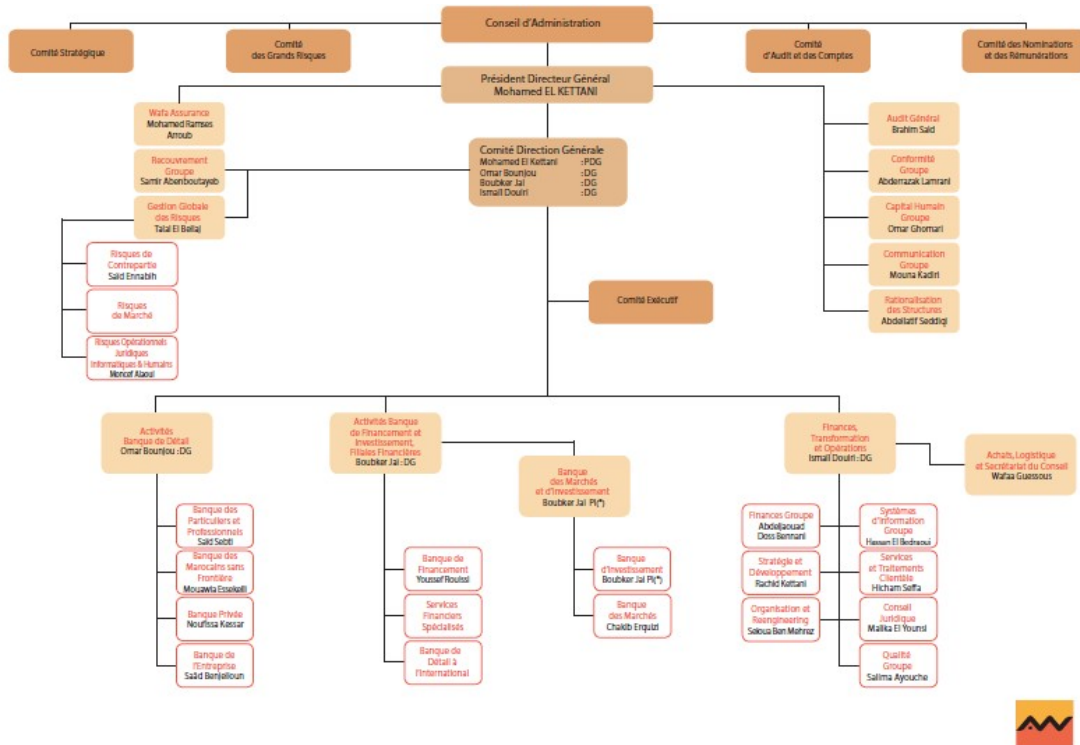
Il faut placer les fonctionnels au-dessous de la personne qu'ils conseillent et au-dessus des services sur lesquels ils ont une délégation d'autorité.

- Faire un contrôle par rapport à l'effectif.

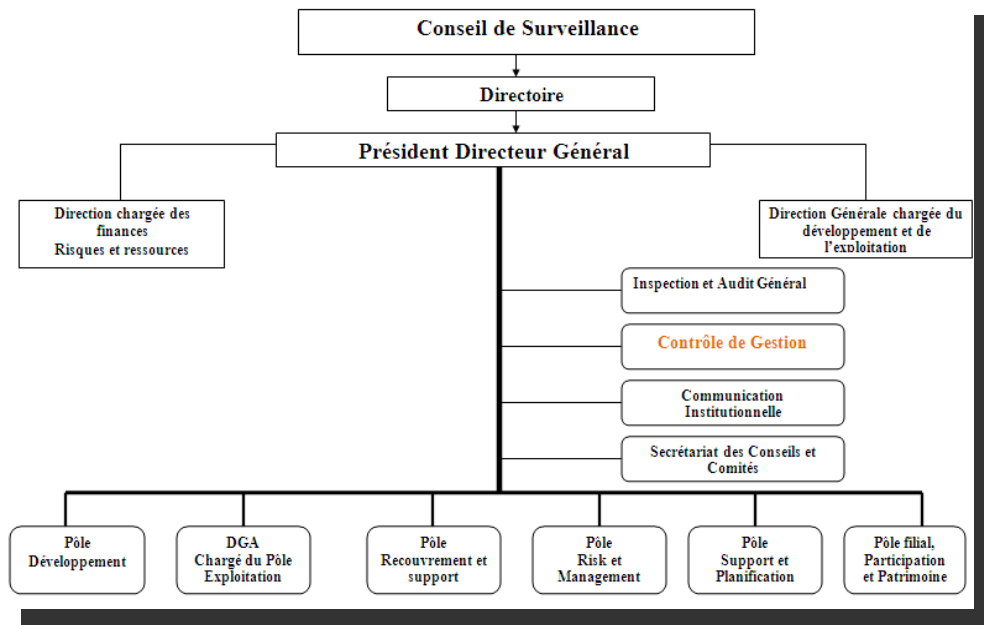
L'organigramme doit être périodiquement corrigé en fonction des départs, des embauches et des facteurs de contingence.

4.2 .Les différents types d'organigrammes (Cas des banques Marocaines)

- Organigramme de "ATTIJARIWafa Bank"

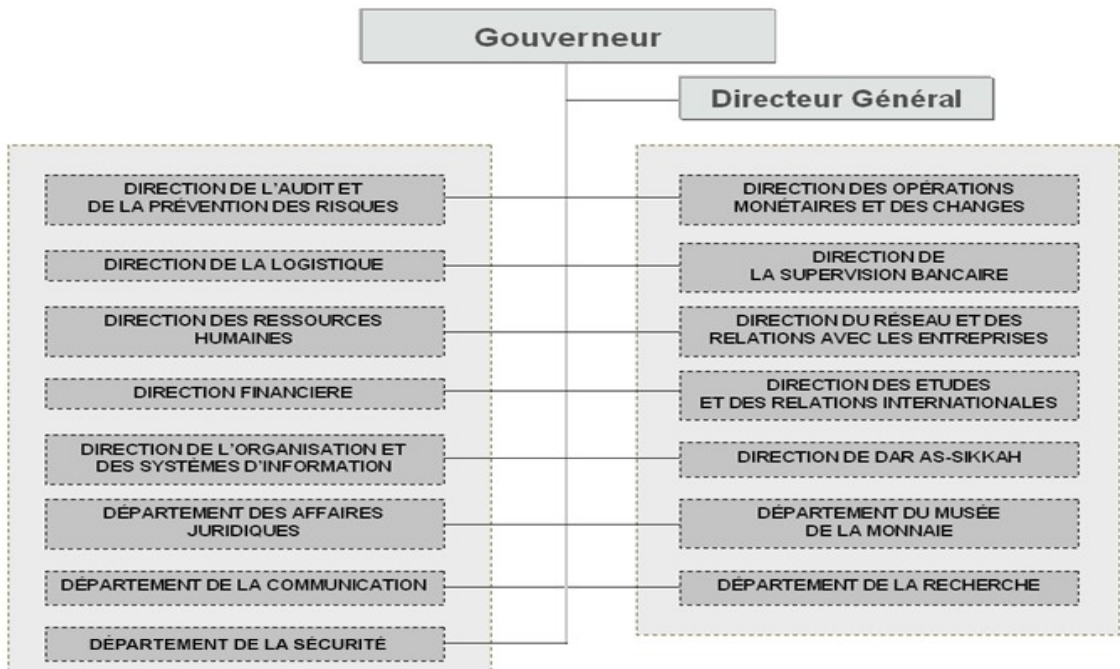


- Organigramme de "Crédit immobilier et hôtelier" (CIH)

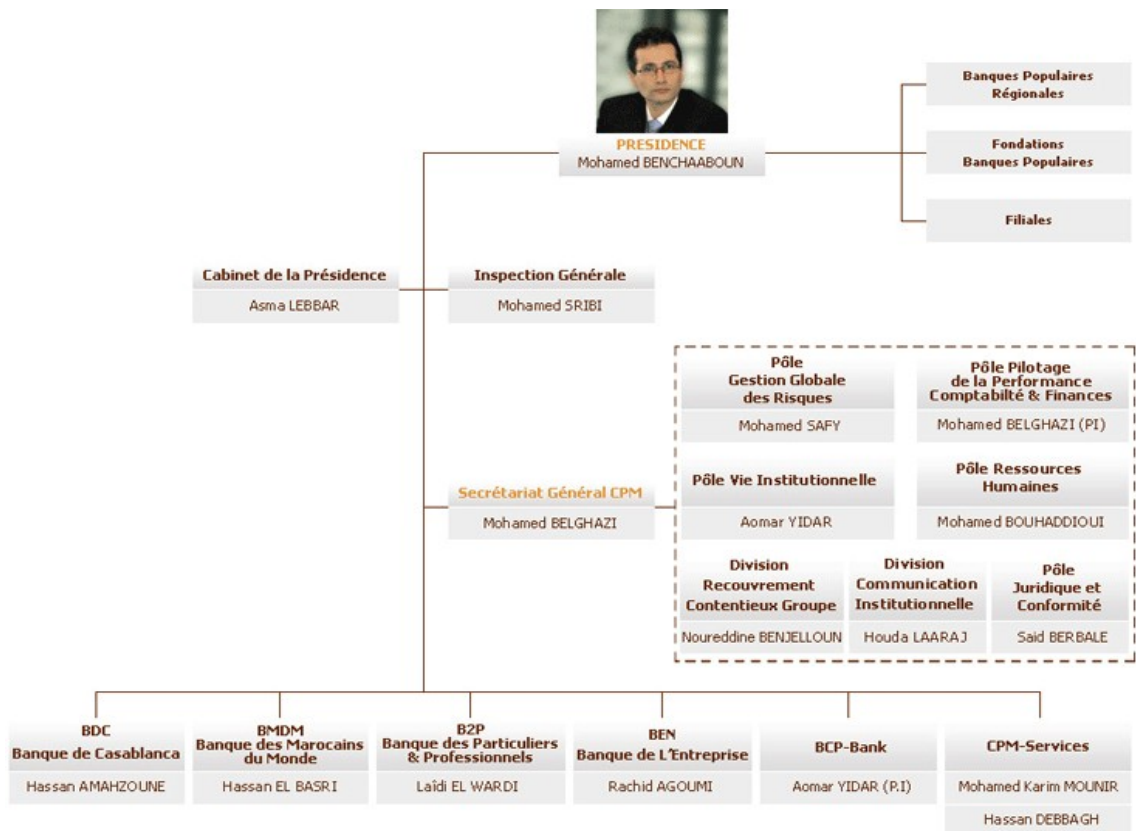


- Organigramme de "Bank Al Maghrib"

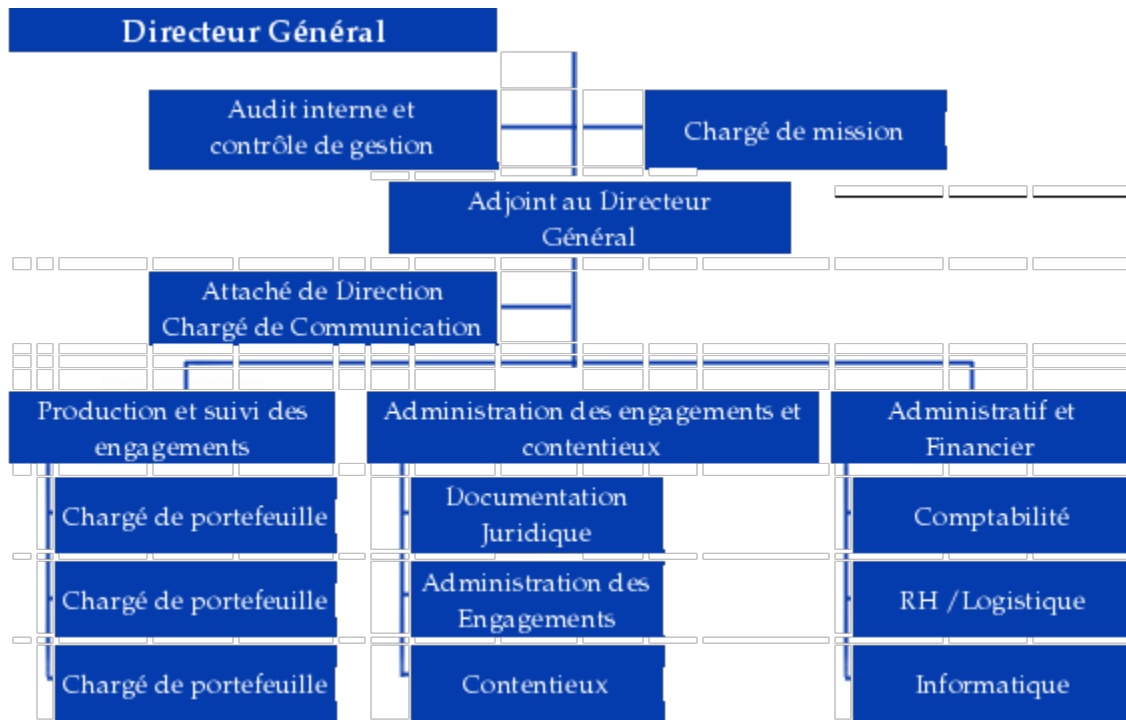
Organigramme général



Organigramme du Groupe banque populaire



Organigramme de Dar AD-Damane



Conclusion

- Après avoir présenté les différents types de structure ainsi que leur représentation graphique qu'est l'organigramme que ça soit au niveau des entreprises ou plus précisément au niveau des banques, on n'est amené à se poser plusieurs questions d'entre elles :
Quelle est la position du contrôle de gestion dans l'organigramme de la banque et sa capacité à piloter la performance ?

Bibliographie et Webographie

- Le contrôle de gestion : pour améliorer la performance de l'entreprise : " Norbert GUEDJ" : Les Editions d'organisation
- Economie générale économie et organisation des entreprises : "R.Leurion " "S.A.El hammoumi A.HAFAOUI " : Edition FOUCHER
- Economie d'entreprise : organisation, gestion, Stratégie d'entreprise : "MARTINE REUZEAU" : Editions ESKA

http://www.bkam.ma/wps/portal/net/kcxml/04_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y_QjzKL94o38vEESZnFe8QbebvqR2KluSDEfD3yc1P1g9KK9L31A_QLckMjyh0dFOGgWBwZ/delta/base64xml/L3djdyEvd0ZNQUFzQUMvNEIVRS82X0pfMlJB

<http://www.dardamane.ma/organigramme.htm>

http://www.attijariwafabank.com/Documents/organigramme_attijariwafabank.pdf

<http://www.gbp.ma/Pages/ResultatdeRecherche.aspx?k=organigramme>