

Section I : Présentation de la structure staff and ligne

1. Emergence de la structure staff and line

Au début du XX ème siècle, on a adopté un nouveau genre de structure qui essaie de pallier aux problèmes posés par la structure fonctionnelle et puis celle hiérarchiques à travers une dissociation entre les fonctions opérationnelles (au niveau des divisions) et les fonctions de décision stratégiques.

Le soubassement historique de la structure staff and line se montre comme suit :

La paternité de ce type de structure revient à ALFRED SLOAN, qui fut à cette époque le directeur général de GENERAL MOTORS puis de DUPONT de NEMOURS, ce sont tous les deux des géants de l'industrie automobile et de la chimie aux Etats unis. Elle fut ensuite développée aux USA durant les années 70 et adoptée par de nombreuses entreprises des pays industriels.

Cette structure visait à partager l'autorité entre les chefs opérationnels qui agissent, et les chefs fonctionnels qui conseillent et influencent. Elle tente donc de cumuler les avantages des deux structures précédentes en associant des organes hiérarchiques (Line) à des organes fonctionnels (Staff). Cette structure repose sur le principe d'unicité du commandement et sur la nécessité de recourir à des organes de conseil composés Des conseillers spécialisés dans des domaines précis et qui sont attachés aux chefs hiérarchiques. La hiérarchie décide. Les responsables fonctionnels aident à la décision.

Limites de la structure hiérarchique	limites de la structure fonctionnelle
--------------------------------------	---------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> • Organisation autoritaire (peu de participation) ; • Mauvaise circulation de communication (risque de transformation de contenu de message) ; • Relation verticale et filtrée ; • Surcharge de travail pour les cadres supérieurs ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque de conflit entre spécialistes ; • Structure de pouvoir peu claire ; • Exécution à plusieurs chefs potentiels ; • Le manque de vision globale et difficultés de coordination ;
---	---

2. Pourquoi la structure staff and line ?

De toute évidence, les limites présentées ci-dessus font de la pratique structurelle quasi-défaillante. Entre autre, la structure hiérarchique telle qu'elle est initiée par Henry Fayol tire son pouvoir de la concentration de l'autorité, la centralisation de la décision, ainsi qu'une forme pyramidale qui fait que l'information se heurte à la lenteur en termes de temps et la déformation en termes de qualité.

Certes, la structure fonctionnelle est venue pour pallier aux différents dysfonctionnements observés chez son antécédente, en essayant d'aplatir cette forme pyramidale en jouant sur la spécialisation des tâches, la décentralisation du pouvoir...mais elle aussi n'a de certaines limites qui font d'elle sujet de question.

Pour concilier les avantages des deux types de structures, de nombreuses entreprises ont adopté des structures hiérarchico-fonctionnelles (staff and line). Une ligne dispose d'une autorité générale (line : pouvoir de commandement), une autre dispose d'une autorité dans une spécialité particulière (staff : pouvoir de conseil). La ligne hiérarchique est celle des décideurs, elle est composée des opérationnels. La ligne de conseil est formée des fonctionnels qui étudient, proposent, suggèrent.

3. Le concept staff et le concept line

Comme il a été déjà avancé, la terminologie de staff and line trouve son essence dans la combinaison de ses deux préexistantes à savoir la structure hiérarchique et la structure fonctionnelle.

Dans cette perspective, nous allons essayer de donner le référent de chaque partie à part mais avant il faut signaler qu'on peut distinguer entre deux approches l'approche Anglo-Saxonne de la structure staff and line et celle francophone.

Chez les français la structure staff and line est souvent désignée par la structure hiérarchico-fonctionnelle ou alors structure hiérarchique avec état-major, qui renvoie à la place prépondérante de la ligne hiérarchique dans l'organisation, celle-là trouve son origine dans l'approche administrative d'Henry Fayol, préconisant le rôle joué par le sommet stratégique dans la hiérarchie.

Pourtant, les anglo-saxons, à l'image de Taylor, accorde plus d'importance à la spécialisation et à l'aspect fonctionnel de la structure c'est pour cela qu'on parle de la structure staff and line dont le staff (fonctionnel) accapare une position prééminente, dans le cadre sémantique bien sûr, au détriment du line (décideurs).

La structure hiérarchico-fonctionnelle ou « staff and line » se compose de deux concepts (staff : conseille – line : pouvoir de décision)

a) **Le concept staff**

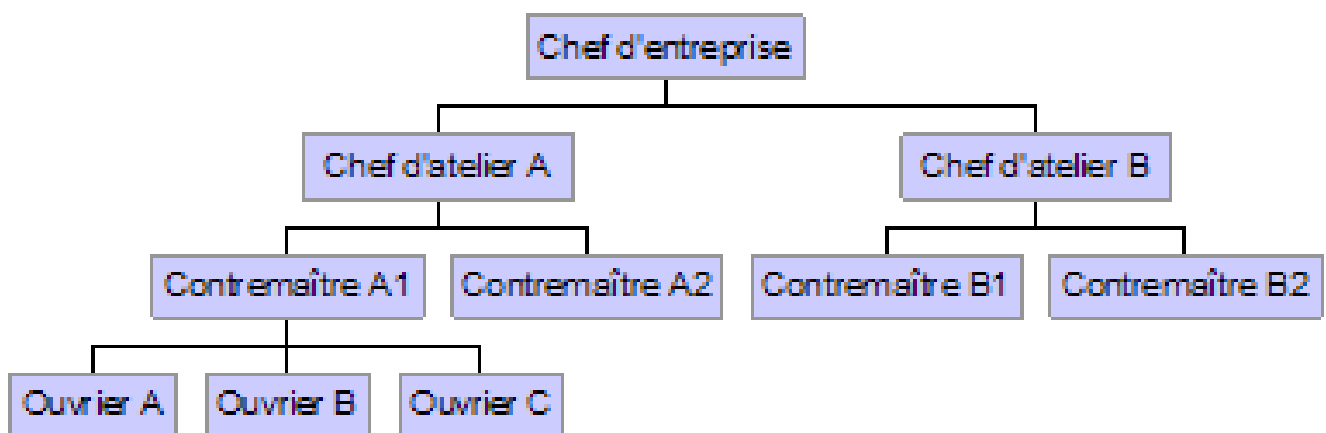
Selon le dictionnaire, le staff signifie l'ensemble des conseillers et des collaborateurs directs d'un homme d'affaires, d'un homme politique ou l'ensemble du personnel dirigeant d'une entreprise. (Mot anglo-Américain :1950).

Dans le cadre d'une structure organisationnelle, le concept staff fait référence à un ensemble de conseillers ou d'états-majors qui peuvent influencer les décisions prises par les cadres hiérarchiques. Cependant, ils n'ont pas de comptes à rendre quant aux conséquences de ces décisions, bien qu'ils soient en partie responsables de veiller à ce que les

cadres hiérarchiques fassent les meilleurs choix possibles. Le staff exerce, entre autre, une autorité fonctionnelle afin d'assurer l'uniformisation d'un large éventail de tâches spécialisées accomplies au sein d'une organisation et elle concerne un domaine en particulier (notion à développer dans la partie analyse).

Les spécialistes d'état-major se trouvent généralement sous l'autorité immédiate d'une personne détenant une autorité hiérarchique (« line ») mais ils relèvent également sur une base fonctionnelle d'un expert de leur domaine respectif travaillant au siège social. Pour mieux comprendre et assimiler ce concept voyons cet organigramme.

Dans l'exemple ci-dessous, chacun des ouvriers dépend de six spécialistes, en fonction du problème posé. C'est **l'autorité dans la spécialité**:



b) **Le Concept line :**

Selon le dictionnaire, le line signifie un Groupe de [cellules](#) disposées horizontalement dans un [tableur](#). Sans trop s'éloigner de cette acception, le line, dans le domaine organisationnel, fait référence, notamment, au principe de l'unité de commandement et à celui de l'échelle des pouvoirs (une filière hiérarchique et une voie de communication ininterrompues reliant le cadre supérieur aux cadres qui lui sont subordonnés).

Tout supérieur directement responsable des actes de ses subordonnés immédiats a le droit et le privilège légitime de leur adresser un ordre direct. Il existe donc une chaîne de commandement ininterrompue reliant toute les personnes qui forment une telle structure.

Le line dispose d'une autorité hiérarchique qui traduit la relation d'autorité directe existant entre un cadre et ses subordonnés, elle fournit en somme le droit de prendre des décisions et de commander d'autres personnes (notion à développer dans la partie analyse).

En général La structure line ou hiérarchique repose sur les principes énoncés par [H. Fayol](#) :

- **unité de commandement** : chaque individu ne doit avoir qu'un seul chef ;
- **unité de direction** : il s'agit d'un ensemble d'opérations visant un même but et dirigé par un seul chef ;
- [centralisation de l'autorité](#) (hiérarchie pyramidale).

❖ **Description**

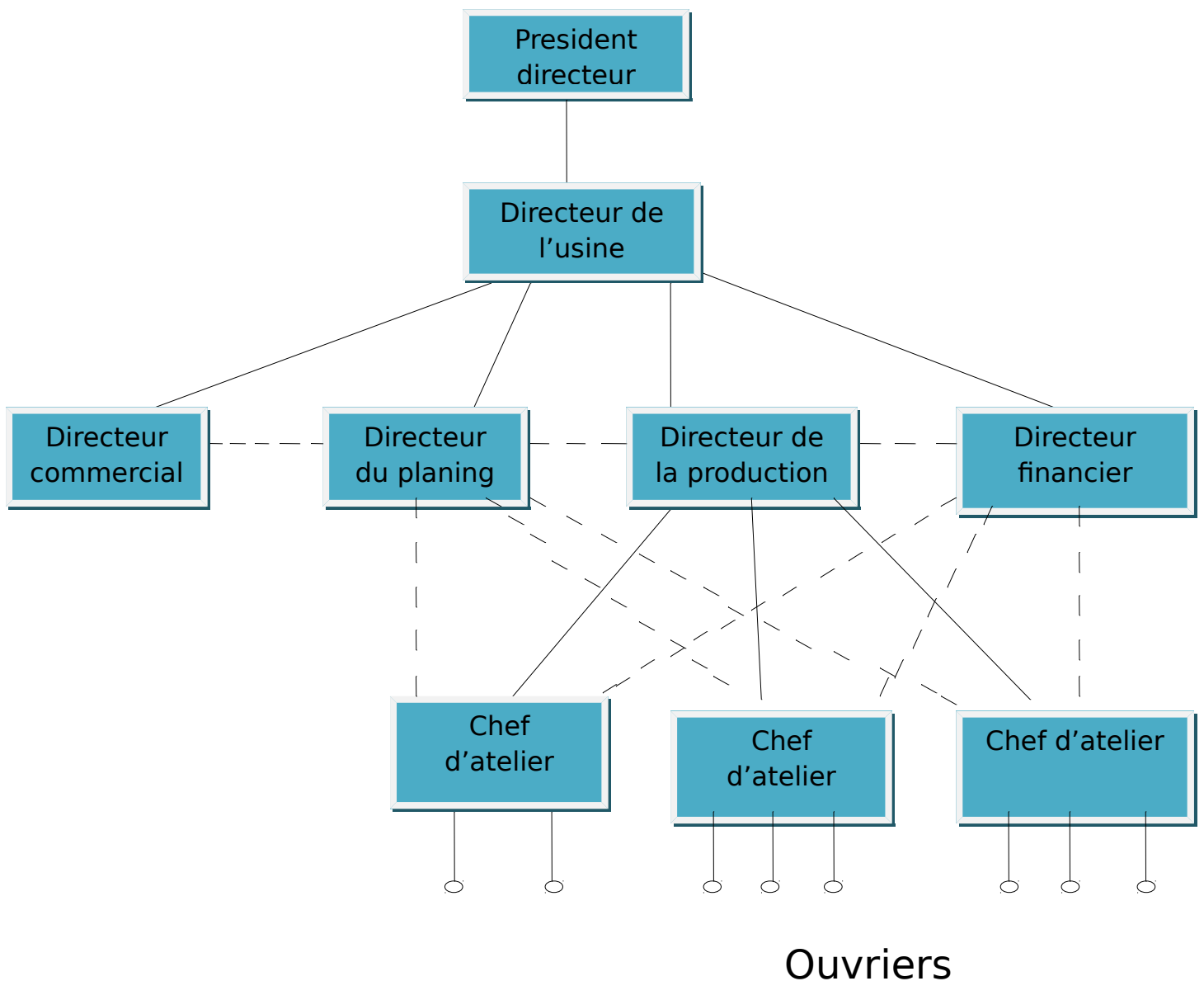
La terminologie américaine est comme la terminologie française imprécise. Les interventions des agents ou des services fonctionnelles consistent, soit en visas ou en prestations obligatoirement requises par les agents ou services d'exécution soit en avis ou concours d'importances variables et qui restent facultatifs. On distingue en gros 4 variantes :

- Tantôt l'avis les fonctionnelles est obligatoirement demandé mais non obligatoirement suivis.
- Tantôt l'avis est le concours en général sont obligatoirement demandé et suivis.
- Tantôt les demandes d'avis et de concours en général sont entièrement facultatifs.
- Tantôt les relations sont de purs informations mais faites à titre obligatoire entre services et agents.

L'extrême souplesse du système fermé de rendre variable selon les matières, selon les époques, les interventions des fonctionnelles.

L'organigramme ci-dessus a pour objet de montrer que les ateliers sont placés à la fois sous l'autorité hiérarchique du directeur de la production et sous l'autorité fonctionnelle du directeur du planning.

Des relations analogues pourraient exister entre le directeur financier et les services dépendants du service commercial.



— Relations d'autorité.

– – – Relations fonctionnelles.

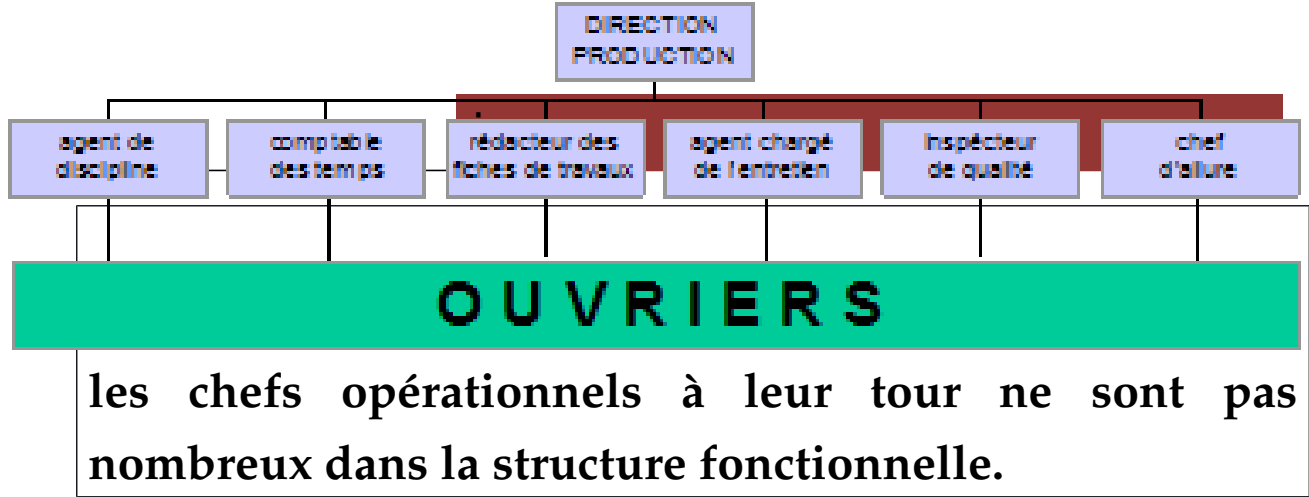
4-La part du staff et de line dans la structure staff and line :

Suivant les différents modes de coordination et de l'exercice du pouvoir qui s'appliquent dans l'organisation, nous pouvons constater que la marge des fonctionnels et des opérationnels de diffèrent selon les quatre conceptions suivantes :

- 1- La fonction staff aide à la réalisation de l'objectif alors que le line participe directement à la réalisation de l'objectif.
- 2- Laquelle structure repose sur le mode de relation d'autorité et par conséquent le staff est consultatif alors que le line est acteur de décision.
- 3- Elle concerne la nature des départements des services dans lesquels exerce l'entreprise et par conséquent un service de recherche et de développement peut être qualifié de line lorsque le département a une fonction principale de recherche ou bien il est staff lorsque ce département n'a pas pour fonction principale la recherche.
- 4- La spécialisation des fonctions et par conséquent le staff a une fonction au niveau de la réflexion contrairement au line qui agit.

Remarque :

Dans la structure staff and line on distingue habituellement la structure fonctionnelle (staff) et la structure hiérarchique (Line); l'objectif consiste à mieux analyser l'apport de chaque structure sans oublier que le line existe en staff et le staff existe en line à son tour le problème qui se pose c'est que les chefs fonctionnels ne sont pas nombreux dans la structure hiérarchique et



Section II : Analyse de la structure staff and line

On peut analyser l'organisation d'une entreprise au niveau de quatre variables : le pouvoir et l'autorité (les liens de subordinations), spécialisation (division du travail), la coordination (synchronisation des tâches), la formalisation (recours à l'écrit : règles et communication), et la centralisation (concentration du pouvoir de décision).

Lorsqu'on parle d'autorité, il est dans un premier temps nécessaire de faire la distinction entre l'autorité relevant d'une fonction hiérarchique (le cadre de santé dans son service de soins par exemple) et l'autorité personnelle qui permet de s'imposer au jugement, à la volonté, au sentiment d'autrui et qui est inhérente à l'individu.

❖ Autorité et pouvoir

L'autorité peut être considérée comme une supériorité grâce à laquelle un individu se fait obéir en inspirant croyance, crainte ou respect et s'imposant à leur jugement volonté ou sentiment. Le pouvoir se manifeste :

- soit comme une propriété inhérente aux choses entendue en termes de capacités,
- soit comme un attribut conféré par un groupe social,
- soit enfin comme une capacité conquise ou investie par la violence par exemple l'argument d'autorité est un argument imposé sans démonstration logique ni preuve tirée de l'expérience.

Dans le Contrat Social, JJ Rousseau ne réfute pas l'existence de l'autorité en soi mais en discute son emploi et sa légitimité. Soit cette autorité va reposer sur la possibilité de se maintenir au pouvoir grâce à l'usage de la force et la coercition, soit elle va reposer à partir d'un consensus social qui délègue son pouvoir.

Deux types de relations d'autorité s'opposent :

- La relation "maître - esclave" qui est une situation inégalitaire dans laquelle le maître n'a pour but que de maintenir son pouvoir sur l'autre,
- La relation "maître - élève" dans laquelle le maître a pour but de détruire l'inégalité en se faisant égal, voire dépasser par l'élève et qui est une fin en soi.

❖ Les formes d'autorité

Max Weber distingue trois formes d'autorité :

- **l'autorité traditionnelle**, fruit des mœurs et des coutumes du passé, qui est subordonnée au pouvoir politique,
- **l'autorité rationnelle d'une fonction officielle**, qui a été confiée à un individu en vertu d'une compétence attestée et selon le critère légal de règles fixes connues de tous
- **l'autorité charismatique** d'un individu à qui l'on prête des qualités exceptionnelles.

Les formes historiques et institutionnelles de l'exercice de l'autorité varient en fonction des sociétés :

- dans un système féodal, elle repose sur le hasard de la fortune et de la naissance,
- dans un système capitaliste classique, elle est l'un des aspects de la détention de la propriété,
- dans notre société industrielle contemporaine, la compétence devient un facteur prépondérant. L'autorité revient aux techniciens capables d'appréhender un système complexe de production. Elle est moins la qualité naturelle d'une personnalité qu'une qualité qui s'acquiert, se cultive et se perfectionne.

Les Processus du pouvoir sont dominants, complexes, et souvent déguisé dans notre société. La théorie des Bases Sociales du Pouvoir de French and Raven identifie cinq (six) bases ou sources de pouvoir (organisation) sociale :

1. **Pouvoir de Récompenser.** Cette forme de pouvoir est basé sur la capacité perçue de donner des conséquences positives ou de supprimer celles qui sont négatives.
2. **Pouvoir Coercitif.** C'est la capacité perçue de punir ceux qui ne sont pas en conformité avec vos idées ou demandes.
3. **Pouvoir Légitime** (autorité d'organisation). Cette forme de pouvoir est basé sur la perception que quelqu'un a le droit de dicter un comportement dû à l'élection ou à la nomination, à une position de responsabilité. en outre appelé **Pouvoir Normatif. Pouvoir du Référent.** C'est la puissance héritée, grâce à l'association avec d'autres qui possèdent le pouvoir.
4. **Pouvoir de l'Expert.** Ce type de pouvoir est basé sur le fait d'avoir des connaissances spécifiques, d'expertise, des capacités ou des qualifications particulières.
5. **Pouvoir de l'Information.** Cette forme de puissance est basée sur la maîtrise de l'information requise par d'autres afin d'atteindre un but important.

La théorie des cinq Bases Sociales du pouvoir part de l'hypothèse selon laquelle le pouvoir et l'influence impliquent des rapports entre au moins deux agents. La théorie débat du fait que la réaction de l'agent récepteur est le point de concentration le plus intéressant pour expliquer les phénomènes de l'influence et du pouvoir social.

Ainsi dans le cadre de la structure staff and line nous pouvons dégager deux types d'autorité qui constituent les vecteurs de la notion du pouvoir dans l'organisation à savoir : l'autorité de type hiérarchique et l'autorité de type état major; cette structure vise à partager l'autorité

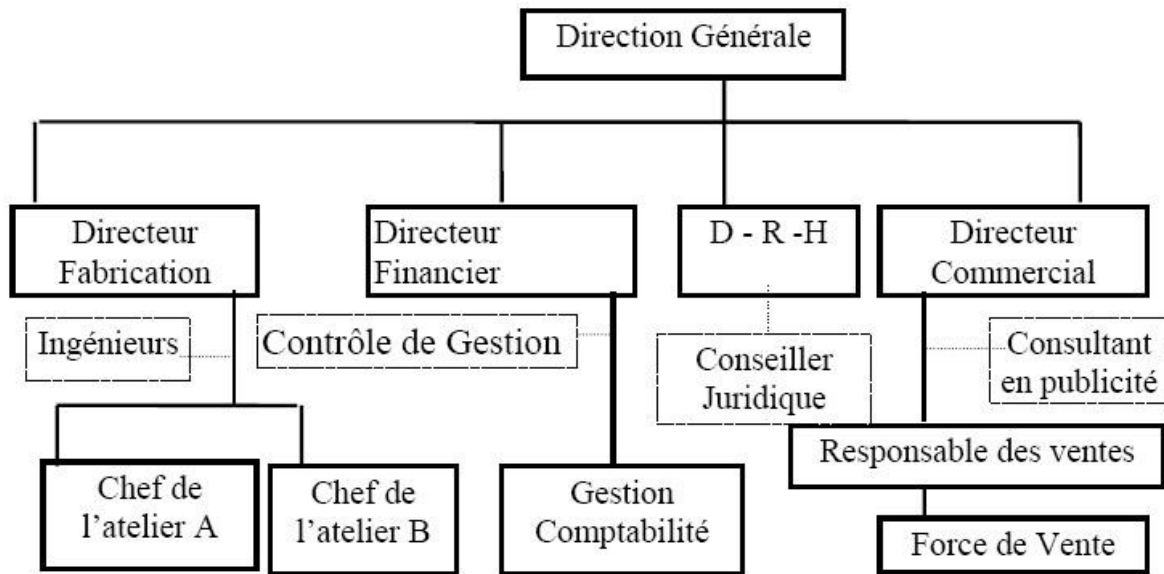
entre des chefs opérationnels qui (voir introduction à la gestion) vont agir et des chefs fonctionnels qui vont soutenir et conseiller.

Dans ce cas, il y a deux types d'autorité dans l'entreprise : l'autorité de commandement et l'autorité de conseil.

La relation d'autorité entre supérieur et subordonné où un supérieur prend des décisions et les indique à un subordonné qui prend à son tour des décisions et les indique à son propre subordonnée, etc., constitue une ligne hiérarchique qui va du haut en bas de l'échelle de l'organisation. Cette chaîne hiérarchique de l'autorité a donnée naissance à l'expression autorité hiérarchique. Cette chaîne se compose de maillons d'autorité sans solutions de continuité. Elle constitue une chaîne hiérarchique qui est présente dans tous les types d'organisation formelle (par exemple, du président aux vice-présidents, de ceux-ci aux directeurs, etc.)

1. L'autorité de commandement (hiérarchique)

L'autorité hiérarchique est facilement comprise par les membres d'une entreprise. Un supérieur commande directement à un subordonné : c'est là l'essence de l'autorité hiérarchique. Chaque personne sait de qui elle reçoit des ordres et à qui elle rend compte. Une personne dotée de l'autorité hiérarchique est chargée du travail d'une unité et de sa contribution directe aux objectifs de l'entreprise, au même temps qu'elle en a la responsabilité. On qualifie parfois l'autorité hiérarchique d'autorité opérationnelle directe. Un dirigeant doté de l'autorité hiérarchique est appelée chef hiérarchique ou supérieur hiérarchique.



Cette forme d'autorité correspond à la chaîne de commandement représentée par la ligne hiérarchique. (On parle également d'autorité linéaire, d'autorité line ou d'autorité hiérarchique).

Les membres de la ligne hiérarchique, c'est à dire les dirigeants à quelque niveau que ce soit (Sous-Directeurs, Administrateurs des internats annexés, Proviseurs, Econome, Chefs des travaux, Chefs d'atelier, Chefs d'équipe, Responsable de cuisine,...), sont associés par l'[employeur](#) représenté par le Chef d'établissement à la mise en œuvre, à la programmation, à l'exécution et à l'évaluation du [système dynamique de gestion des risques](#), au [plan global de prévention](#) fixé par écrit et au [plan annuel d'action](#) fixé par écrit, ainsi qu'à l'évaluation de ce système.

En outre les membres de la ligne hiérarchique exécutent, chacun dans les limites de leurs compétences et à leur niveau, la politique définie par l'[employeur](#) représenté par le Chef d'établissement en matière de bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail.

Dans le cadre du [système dynamique de gestion des risques](#), ils ont entre autres pour mission de formuler des propositions et des avis à l'[employeur](#) représenté par le Chef d'établissement. De même, lors de l'exécution de leurs autres tâches, qui consistent à examiner les équipements de travail pour y déceler des irrégularités éventuelles, à

examiner les accidents du travail et à veiller à une bonne communication avec les [travailleurs](#) et à une bonne affectation des tâches, ils peuvent faire des constatations qui peuvent contribuer à améliorer le système dynamique de gestion des risques.

2. L'autorité de conseil (Etat major)

Une grande organisation exige de ses cadres de réaliser beaucoup de tâches différentes qui vont nécessiter plusieurs types d'expertises parfois très différentes d'un même individu.

Des personnes seront embauchées avec comme rôle premier de fournir des conseils ou des services aux cadres faisant partie de la structure hiérarchique.

Les membres de l'état-major travaillent toujours en collaboration et sous les ordres d'une personne détenant une autorité hiérarchique.

Les conseillers de l'état-major peuvent influencer les décisions prises par les cadres hiérarchiques.

Cependant, ils n'ont pas de comptes à rendre quant aux conséquences de ces décisions, bien qu'ils soient en partie responsables de veiller à ce que les cadres hiérarchiques fassent les meilleurs choix possibles.

Il y a 4 catégories de relation conseil :

- **L'état-major personnel**, soit les adjoints qui viennent en aide aux cadres hiérarchiques en les libérant de certaines tâches courantes ou administratives; (Secrétaire personnel, secrétaire administratif, adjoint administratif...)
- **L'état-major conseil**, qui se charge essentiellement de guider les cadres hiérarchiques; (relations publiques ou contentieux)

- **L'état-major service**, qui fournit des services spécialisés aux cadres hiérarchiques. Il regroupe en général le service des ressources humaines, de l'approvisionnement et de l'administration;
- **L'état-major contrôle**, qui joue un rôle de gendarme au sein d'une organisation. Sa tâche principale consiste à s'assurer que tous et chacun respectent la politique, les marches à suivre, les normes et les plans établis. (Ex. service de vérification, contrôle de la qualité, service des enquêtes internes, etc.)

L'autorité d'un état-major de contrôle

En outre, la définition de la notion d'Etat major se porte révélatrice de la notion **d'autorité formelle** (Son autorité dépend de sa compétence et du statut du responsable qu'il assiste), qui importe de la clarifier et la distinguer de celle **informelle** :

➤ *Autorité formelle*

L'autorité formelle est le résultat d'un processus décisionnel établissant une hiérarchie entre les différents services ou membres de l'organisation. Les dirigeants de l'entreprise ont ainsi exprimé leur volonté de diviser le travail, de confier sa réalisation à plusieurs services hiérarchisés et d'établir des modèles de relations entre les services afin de coordonner leur action et d'atteindre les objectifs de l'organisation. Les conventions collectives, les livres de règlements, les dépliants publicitaires ou les rapports annuels permettent de comprendre la structure formelle de l'organisation. Même si l'organigramme constitue une description discutable de la structure de l'entreprise, il donne une image exacte de la division du travail (en poste) et du regroupement de ceux-ci, mais aussi du flux d'autorité reconnue.

➤ ***Autorité informelle***

L'organisation informelle est rarement représentée par un organigramme ou un schéma, mais elle joue cependant un rôle important.

Le sociogramme est une carte des communications et des réseaux d'influence au niveau de la structure d'une organisation.

Il s'agit ainsi de prendre en compte les réseaux de relations informelles (discussions de couloir par exemple), les normes et les règles officieuses (habitudes de travail, culture d'entreprise) et les relations d'autorité non prévues (forte compétence ou personnalité d'un membre de l'organisation).

3. Diagnostic organisationnel

❖ Spécialisation

La spécialisation s'inscrit dans le cadre exclusif d'un domaine d'activité particulière sur lequel l'entreprise concentre tous ses efforts.

Elle donne pour objectif d'atteindre dans cette activité le meilleur niveau de compétence possible et en faire un avantage concurrentiel décisif.

Dans une organisation on peut distinguer entre deux types de spécialisation :

- La spécialisation horizontale du travail est la forme prédominante de division du travail elle est présentée dans toutes les organisations et même dans toutes les activités humaines. Deux règles doivent orienter la constitution d'unités opérationnelles horizontales spécialisées par fonctions:

1 _ chaque unité doit correspondre à une base d'expérience et donc à un ensemble des coûts contrôlables homogènes

2_ l'interdépendance entre les unités ne doit pas être trop forte de façon à permettre l'exercice d'une responsabilité effective dans chacune d'elles.

- La spécialisation verticale sépare la réalisation du travail de son administration. Dans un poste de travail spécialisé verticalement l'ouvrier ne fait que le travail à mesures ou le travail est enrichi ; il a de plus en plus de contrôle sur l'activité, sur les décisions à prendre et même sur les buts et les standards qui guident ces décisions .

Pour pouvoir traiter la notion de spécialisation dans une structure hiérarchico-fonctionnelle, il faudrait auparavant citer le principe de décomposition horizontale et verticale

a) **Décomposition horizontale et verticale**

La structure staff and line s'organise autour de deux axes, l'un horizontal et l'autre vertical :

Ce découpage est guidé essentiellement par le souci de privilégier l'efficacité et les économies d'échelle qui peuvent résulter de la concentration des compétences et des moyens.

La décomposition horizontale de l'organisation se fait par la division du travail entre unités spécialisées. Celles-ci recouvrent les principales fonctions de l'entreprise telles que :

- F1 : la fonction de production ;*
- F2 : la fonction commerciale ou Marketing ;*
- F3 : la fonction logistique ;*
- F4 : la fonction administrative ;*
- F5 : la fonction comptable et financière ;*
- F6 : la fonction des ressources humaines.*

La décomposition verticale de la structure est réalisée par la coordination des tâches et la hiérarchisation des différents membres de l'organisation.

Elle représente le système de commande de celle-ci. Ce sont les types de décisions relevant des différents niveaux hiérarchiques qui déterminent la décomposition verticale.

Au niveau de la structure staff and line, on distingue généralement quatre niveaux hiérarchiques en fonction de l'importance de la décision et de ses retombées sur la vie de l'organisation :

- N1 : le niveau stratégique où sont prises les décisions engageant l'organisation à long terme (le management stratégique) ;*
- N2 : le niveau tactique ou fonctionnel où sont prises les décisions d'optimisation et de développement des ressources disponibles de l'organisation afin d'assurer le bon fonctionnement aussi bien au court terme qu'à moyen terme (management) ;*
- N3 : Le niveau opérationnel où sont prises les décisions quotidiennes qui concernent les opérations de régulation permettant d'atteindre les objectifs fixés par les niveaux supérieurs (gestion) ;*
- N4 : le niveau d'exécution où on ne prend pas de décisions mais on exécute les tâches quotidiennes et on traite les opérations de routine tracées par la hiérarchie.*

b) Le principe de spécialisation par compétence

La spécialisation du travail prend en compte le nombre des tâches qui compose un travail donné et le contrôle exercé sur ces tâches.

A ce niveau, on peut distinguer l'existence d'une :

- ***Spécialisation horizontale*** : c'est lorsque le travail comporte des tâches très précisément définis. (spécialisation des fonctions : Largeur de L'organisation.)
- ***Spécialisation verticale*** : c'est lorsque celui qui effectue le travail n'a pas le contrôle des tâches réalisées. (Créations de niveaux hiérarchiques : Hauteur de l'organisation.)

Les postes non qualifiés sont donc typiquement hautement spécialisés dans les deux dimensions ; mais à l'encontre, les postes qualifiés non professionnels sont spécialisés horizontalement et pas verticalement

Plus le travail devient complexe (le nombre de taches se multiplie, les services s'agrandissent ou le travail requière des compétences spécifiques) plus l'entreprise devra faire évoluer les mécanismes de coordination.

A l'intérieure des même taches on retrouve la problématique évoquée plus haut a propos des structures fonctionnelles entre les taches, l'essentiel de la coordination passe par les liaisons hiérarchiques entre directeur de fonction et directeur général.

c) **coordination**

Coordonner, c'est mettre de l'harmonie entre tous les actes d'une entreprise de manière à en faciliter le fonctionnement et le succès, C'est aussi donner à l'organisme matériel et social de chaque fonction les proportions qui conviennent pour qu'elle puisse remplir son rôle sûrement et économiquement. C'est tenir compte, dans une opération quelconque – technique, commerciale, financière – des obligations et des conséquences que cette opération entraîne pour toutes les fonctions de l'entreprise.

La division du travail impose aux managers de mettre en place des mécanismes de coordination pour assurer la congruence des acteurs et des services. L'enjeu est important de sorte que les différents services œuvrent dans le même sens ou à tout le moins, dans des directions qui ne soient pas contradictoires.

➤ *Les mécanismes de coordination*

Ils correspondent à des interdépendances techniques plus ou moins fortes qui créent des conditions particulières de coordination.

- Mécanisme de couplage

- Le couplage communautaire est le cas où deux services (deux individus etc.) utilisent les mêmes moyens (machines, outils, ordinateurs, camions). Le partage de ressources communes les oblige à se coordonner même si leur travail respectif n'a aucunement besoin de l'autre.

Exemple : dans une école, de deux professeurs de deux classes totalement différentes (par ex seconde et classe préparatoire) utilisent la même salle dotée de moyens audio-visuels, l'un pour faire un cours de français, l'autre d'histoire. Les emplois du temps doivent être coordonnés en raison de ce couplage communautaire.

- Couplage séquentiel : exprime l'interdépendance d'un poste de travail aval par rapport à un poste de travail amont, comme cela se produit sur une chaîne de production. Le travail d'un poste, son résultat final, est la base de travail, « la matière première » du poste suivant.
- Le couplage réciproque : correspond au cas où l'interdépendance est réciproque. Un poste de travail a besoin du travail de l'autre mais lui en fournit aussi.

Exemple : un service de maintenance, le garage chez un transporteur routier, est en couplage réciproque avec le service d'exploitation qui fait rouler les camions. En envoyant un camion en réparation, le service d'exploitation donne du travail au garage et celui-ci donne du travail au service exploitation en lui fournissant des camions en état de marche.

- Les mécanismes d'ajustement

Certains de ces mécanismes sont des prolongements du principe de l'unité de commandement alors que d'autres sont le fait des fonctionnels, les hommes du staff :

Mécanisme opérationnel

o La supervision directe :

Elle s'exerce dans le cadre des rapports hiérarchiques. Le supérieur donne des ordres, des instructions aux subordonnés et il vérifie l'accomplissement du travail. C'est dans ce cadre que s'applique la fonction de contrôle, qui, nous l'avons constaté, se développe lorsque la direction générale partage son pouvoir avec ses collaborateurs (décentralisation). La supervision directe constitue un mécanisme de coordination qui intervient par exemple pour répartir des budgets ou pour régler des conflits résistants à l'ajustement mutuel. Autrement dit, dans ce mode de coordination où le chef arbitre, la clarté est compensée par la surcharge d'activité que cela fait peser sur la hiérarchie. La répétition des cas de supervision directe limite l'éventail de subordination de la décentralisation. Si la hiérarchie est très fréquemment sollicitée, elle va être débordée. Le besoin de standardisation apparaît.

o Les comités :

Lorsque les besoins de coordination sont permanents voire complexes, un ou des comités sont alors constitués. Les informations y sont parfaitement partagées et les risques de conflits sont minorés. Toutefois, pour être efficace, les réunions gagnent à être bien préparées.

Ainsi, les cloisonnements interservices disparaissent quand tous les chefs de service ont à s'expliquer et à s'entendre en présence de l'autorité supérieure.

o Les agents coordinateurs :

Des fonctionnels ont pour tâche spécifique d'assurer certains types de coordination à l'image :

- Des agents de liaison qui se rendent successivement auprès de tous les responsables de service pour assurer certains niveaux de coordination ;
- Des ingénieurs, comme le responsable de projet ou le chef de produit qui doit assurer la circulation de l'information nécessaire à l'intégration des fonctions marketing, production et logistique voire une structure complète d'intégration.

o L'ajustement mutuel :

Puisque la décision est généralement collective, puisque l'exécution suppose aussi l'intervention de plusieurs personnes, il convient alors que les intéressés se consultent et fassent l'effort de s'adapter les uns aux autres, par les moyens d'une communication généralement informelle. On échange des savoir-faire sous contrôle de la hiérarchie. Pratiquement, l'ajustement mutuel se traduit par des contacts directs (téléphone, rencontre, courrier électronique, etc.). il est efficace si les personnes concernées ont la volonté de trouver une solution.

En d'autre terme, l'ajustement mutuel est direct, informel, rapide mais repose sur la volonté des parties de trouver une solution. Ce mode de coordination s'applique bien aux situations nouvelles et exceptionnelles. Mais devient vite coûteux dans les cas récurrents.

Lorsque la coordination par ajustement mutuel ne fonctionne pas, on a recours à la supervision directe.

Les mécanismes fonctionnels

Dans un premier temps ils ont eu pour objet de compléter les relations verticales supérieur/subordonné selon le schéma suivant :

- La hiérarchie assure une coordination verticale en liaison avec la division du travail opérée dans l'entité ;
- Des systèmes complémentaires visant à la standardisation des comportements sont mis en place.

- o La standardisation du travail :

Ce mécanisme intervient lorsqu'il s'agit de rationaliser l'organisation du travail. Quatre modes de standardisation sont alors observables et jouent un rôle de coordination. La standardisation est le fait des services fonctionnels, de technostructure, du siège.

- o La standardisation des procédés

Visé à préciser et à programmer le contenu des tâches « normes techniques ». Elle s'applique bien aux situations administratives et de productions répétitives et stables. Une fois définie, la coordination est peu coûteuse.

- o - La standardisation des résultats :

À pour but de définir avec soin les caractéristiques d'un produit « cahier des charges » ou le niveau de performance à atteindre. Ainsi elle repose sur les finalités de l'activité et non pas sur son déroulement. Cela permet décentralisation et motivation. En revanche, la façon dont le travail est réalisé n'est pas contrôlée.

- o - La standardisation des qualifications

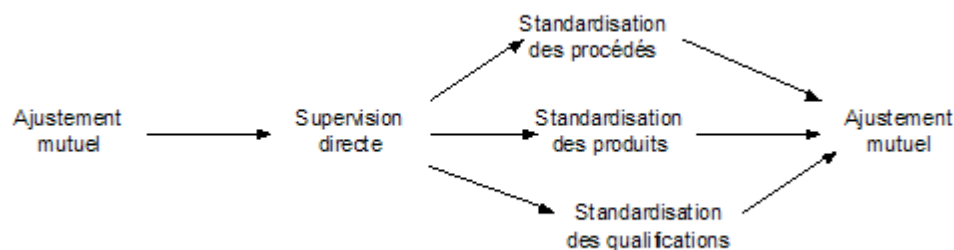
Consiste à énumérer les savoir-faire nécessaires pour exécuter un travail (profil de poste). Ces qualifications sont situées en amont du travail. Elle suppose un investissement en formation qui peut être lourd.

- o - La standardisation des normes :

C'est l'ensemble des valeurs édictées pour l'ensemble de l'organisation. Chaque membre de l'organisation travaillant à partir d'un ensemble commun de données ou de croyances. Elle facilite la coordination entre les personnes ayant les systèmes de valeurs.

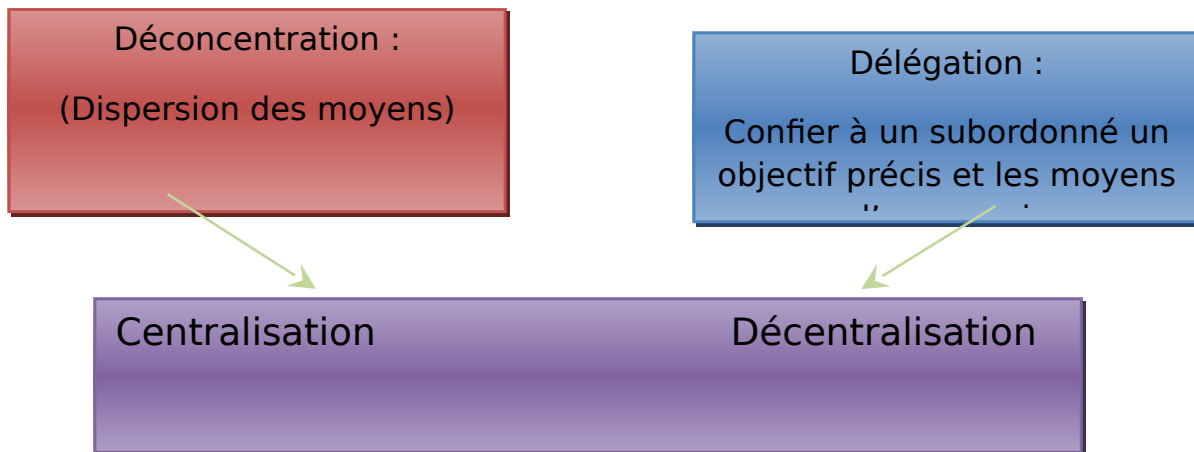
Ces modes de coordination sont complémentaires et l'art du management consiste à utiliser le mode de coordination le mieux adapté au contexte.

Au fur et à mesure de la croissance de l'entreprise, les différents modes se succèdent comme le montre le schéma ci-après. L'entreprise est amenée, de façon plus ou moins délibérée, en fonction de facteurs de contingences qui influencent son activité, à privilégier tel ou tel mécanisme de coordination. Dans la petite entreprise, au sein d'un petit groupe, l'ajustement mutuel est efficace. Quand les arbitrages sont nécessaires, quand l'allocation des ressources l'impose, la supervision directe est mobilisée. La croissance des effectifs, la répétitivité des tâches et des problèmes à résoudre conduisent à utiliser les différentes formes de la standardisation. Mais confrontés à des situations exceptionnelles, les managers sont contraints de revenir à l'ajustement mutuel :



➤ *Notion de centralisation et décentralisation*

Dès l'instant où il devient impossible de confier tous les pouvoirs à un seul individu, il est nécessaire de décentraliser. Ce choix ainsi que son amplitude revient à la direction générale. La décentralisation doit être étendue comme une division du travail de direction et ne pas être confondue avec la déconcentration (dispersion) ou la délégation que l'on peut également rencontrer dans une configuration centralisée.



Centralisation Versus Décentralisation

Une entreprise est décentralisée si le pouvoir de décision de la direction générale est réparti. Néanmoins plusieurs formes de décentralisation peuvent être distinguées :

- La décentralisation verticale : dispersion du pouvoir formel vers le bas de la ligne hiérarchique ; il s'agit de la forme la plus banale.
- La décentralisation horizontale : le pouvoir de la décision quitte la ligne hiérarchique et est recueilli par les fonctionnels. Nous avons affaire à une sorte de dysfonctionnement, à un décalage entre structure formelle et structure informelle, puisque en principe, seul la ligne hiérarchique dispose du pouvoir de décision.
- La décentralisation sélective : certaines décisions sont prises par la direction, d'autre par la ligne hiérarchique.

- La décentralisation globale : un niveau déterminé de la hiérarchie de la hiérarchie s'occupe de l'ensemble des décisions, cette solution constituant d'ailleurs un cas limite.

La décentralisation présente des avantages, dans le fait qu'elle améliore la qualité des décisions prises, en évitant le long circuit de transmission d'information, permet une réactivité plus forte grâce à un circuit d'information plus court, autorise des expériences locales et limite les risques, et elle constitue puissant élément de motivation.

Plusieurs facteurs incitent les entreprises à la décentralisation et peuvent être résumés ainsi :

- ✓ La limite cognitive du dirigeant : la complexité de l'environnement ou de l'activité de l'entreprise amènent souvent le dirigeant à déléguer une partie de ses pouvoirs, afin de réduire la limite de ses compétences.
- ✓ L'environnement dynamique : la délégation à des personnes près du terrain permet des adaptations rapides aux changements de l'environnement.
- ✓ La nécessité de motiver et de responsabiliser les collaborateurs.

Le chiffre 5 apparaît très régulièrement lors de la présente étude : mécanismes de coordination, centralisation. Il existe également une correspondance entre chaque élément des groupes de cinq. Il est possible d'expliquer cette correspondance en considérant que l'organisation est tirée dans cinq directions différentes :

1. Le sommet stratégique : Il pousse à la centralisation par laquelle il peut conserver le contrôle sur les décisions. Dans la mesure où les conditions favorisent cette poussée, la configuration qui en résulte est la structure simple.
2. La technostructure : Elle pousse à la standardisation, en particulier celle des procédés de travail, cette standardisation étant sa raison d'être. Dans la mesure où les conditions favorisent cette poussée, la configuration qui en résulte est la bureaucratie mécanique.

3. Le centre opérationnel : Les membres de cette partie de l'organisation cherchent à minimiser l'influence des dirigeants et celle des analystes sur leur travail. Ils encouragent une décentralisation à la fois horizontale et verticale. Quand ils réussissent, ils travaillent de façon relativement autonome et la coordination nécessaire est faite par la standardisation des qualifications. Dans la mesure où les conditions favorisent cette poussée, la configuration qui en résulte est la bureaucratie professionnelle.
4. La ligne hiérarchique : Pour obtenir plus d'autonomie, les cadres de la ligne hiérarchie doivent tendre à faire descendre le pouvoir du sommet stratégique, ainsi qu'à le faire remonter du centre opérationnel. Ce faisant, ils favorisent une tendance à la balkanisation de la structure ainsi que sa division en unités basées sur des segments de marché afin d'exercer un contrôle sur leurs propres décisions. Dans la mesure où les conditions favorisent cette poussée, la configuration qui en résulte est la divisionnalisation.
5. Les fonctions de support logistiques : Le personnel de cette part de l'organisation peut quant à lui gagner de l'influence dans l'organisation non pas quand il reste autonome mais quand on fait appel à sa collaboration, à son expertise. Ce phénomène survient généralement quand l'organisation se structure en constellations de travail au profit desquelles le pouvoir est décentralisé sélectivement et qui demeurent libres de se coordonner elles-mêmes et entre elles par une adaptation mutuelle. Dans la mesure où les conditions favorisent cette poussée, la configuration qui en résulte est l'adocratie.

Pour assurer la division du travail et la coordination il est possible de faire ressortir ces mécanismes :

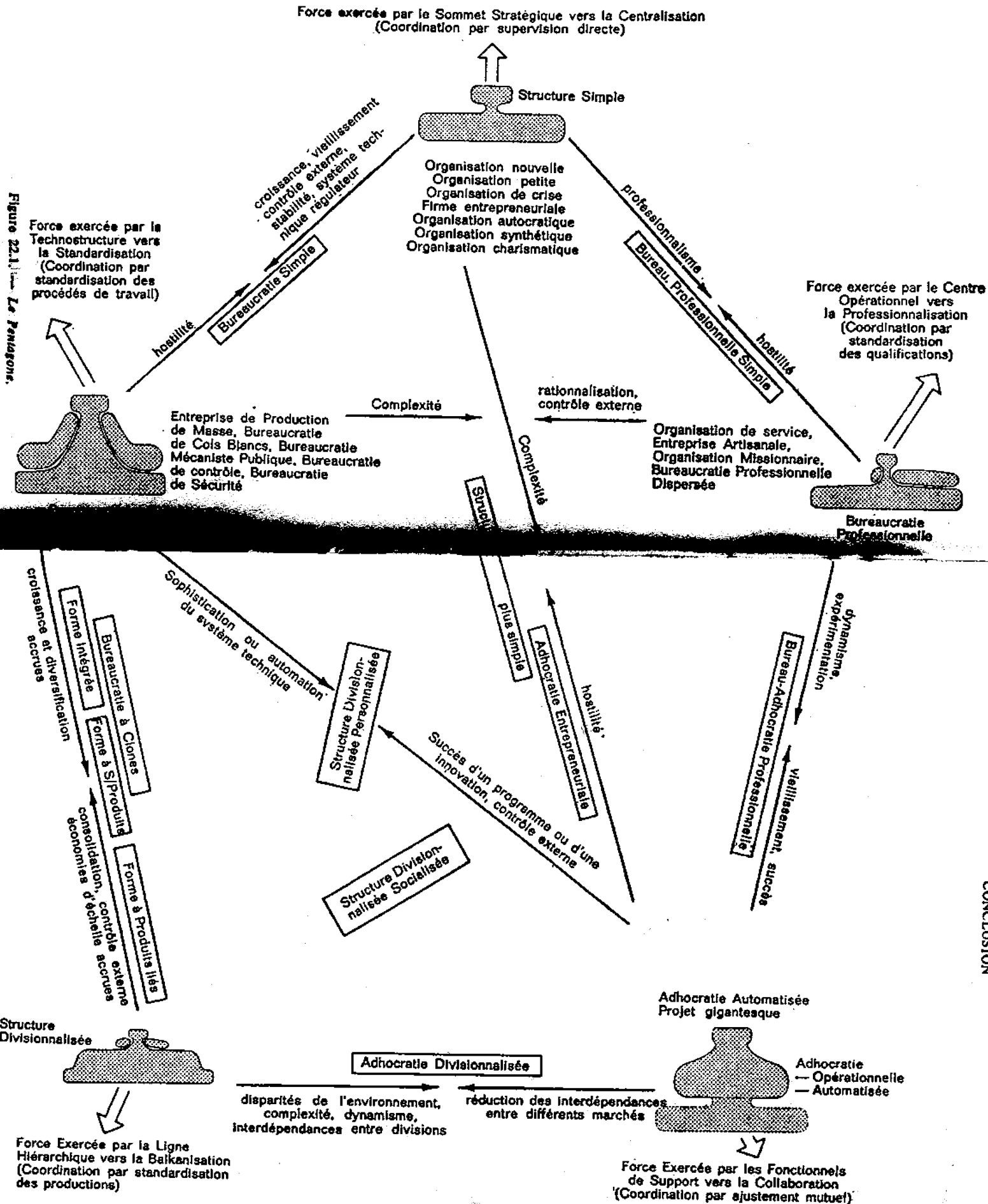
1. La spécialisation des tâches : C'est le paramètre principal afin de déterminer la division du travail. Une

tâche à une ampleur définie (spécialisation horizontale du travail), un contrôle que l'opérateur exerce sur cette tâche (spécialisation verticale du travail).

2. La formalisation du comportement : C'est le moyen structurel permettant la standardisation des processus de travail au moyen de règles, de procédures, de codes de conduite, de description d'emplois, de fiches d'instructions... Se sont généralement les travaux non spécialisés qui sont le plus fortement formalisés. Les structures comptant sur la standardisation pour réaliser la coordination sont généralement qualifiées de bureaucratiques, alors que celles qui comptent sur la supervision directe ou l'adaptation mutuelle sont dites organiques.
3. La formation et l'éducation : C'est le moyen de standardiser les connaissances et les qualifications par des programmes de formation. Ceux-ci sont en général dispensés en dehors de l'organisation avant que la personne ne commence à travailler. Cet élément constitue le point clé de la structure qualifiée de professionnelle.
4. Les systèmes de planification et de contrôle : C'est l'élément structurel permettant la standardisation de la production, elle peut avoir 2 variantes : le contrôle de la performance, qui sont des mesures d'évaluation des actions et décisions faites par l'organisation. La planification des actions tend à déterminer le résultat des actions ou des décisions avant même leur réalisation.
5. Les mécanismes de liaison : C'est le moyen selon lequel l'adaptation mutuelle est encouragée comme mode de liaison à l'intérieur comme entre les unités. Il existe des niveaux de gradation quant à l'utilisation de concepts qui vont des postes de liaison, aux gestionnaires

intégrateurs ayant une autorité formelle limitée, jusqu'aux structures matricielles.

6. Le regroupement en unités : C'est ce qui permet le mieux la supervision directe. Il renvoie aux critères à partir desquels on regroupe les postes en unités, les unités en unités plus importantes et ainsi de suite jusqu'à ce que tout soit regroupé sous un même sommet stratégique. Le risque de tel regroupement est de ne voir retenu que 2 critères : la fonction, qui est le moyen mis en œuvre pour produire le bien ou service et le marché qui est le but et les caractéristiques propres des marchés que l'organisation dessert.
7. La taille des unités : C'est le nombre de postes pouvant être regroupés pour former l'unité élémentaire, c'est à dire le nombre maximum de personnes pouvant être supervisées directement par une seule et même personne. La littérature affirme que plus les tâches sont standardisées plus la taille des unités est grande. Elle affirme aussi que les personnes qui ont une grande confiance dans l'adaptation mutuelle ont tendance à maintenir la taille des unités petites, en effet la communication informelle exige de petits groupes de travail (Ouchi et Dowling 1974).
8. La décentralisation verticale : C'est l'élément qui permet d'indiquer jusqu'à quel point le pouvoir formel est "délégué" en bas de la chaîne d'autorité hiérarchique.
9. La décentralisation horizontale : C'est l'élément qui permet d'indiquer jusqu'à quel point le pouvoir circule informellement hors de cette chaîne d'autorité hiérarchique, c'est à dire au niveau de la technostructure ou des fonctions de support logistique.



d) La formalisation

« La formalisation fait apparaître le caractère plus ou moins rigide des règles procéduraires relatives à la division des tâches. Formaliser, c'est rechercher la prééminence de la loi écrite sur la coutume et la jurisprudence. » (STRATEGOR, 1991)

C'est-à-dire le degré de précision dans la définition des fonctions et des liaisons.

De ce fait, le changement de la structure de l'entreprise est une variable inhérente à celle-ci dont elle ne peut s'en passer. En vertu de ceci, lorsqu'une structure présente sa défaillance, il est recommandé de pallier à ce dysfonctionnement en cherchant d'autres alternatives.

De nombreuses entreprises disposent d'un manuel d'organisation qui décrit avec plus ou moins de précision la structure, les fonctions qui la composent, les liaisons entre unités et parfois même les tâches que chacun doit accomplir et la délimitation exacte de son pouvoir.

En fait, Mintzberg parle de la formalisation du comportement et la lie à la standardisation des procédés du travail en imposant les instructions opérationnelles, la description de travail, les règles, règlements et autres éléments de même nature.

Plus une entreprise fonctionnera selon des procédures formalisées et plus elle sera considérée comme « bureaucratique » ce qui impliquera une forte division du travail, un niveau élevé de spécialisation et l'existence de procédures de coordination strictes qui laisseront peu de place à la prise d'initiative.

A l'inverse, moins les procédures seront formalisées et plus l'entreprise sera considérée comme « organique » c'est à dire que le degré de spécialisation sera moindre et que le contrôle hiérarchique laissera plus de place à l'initiative.

➤ Différenciation et Intégration

Dans la mouvance des recherches sur la relation environnement structure, les travaux de Lawrence et de J. Lorsch méritent une mention

particulière. Ils apportent en effet un éclairage différent sur les concepts de spécialisation et de coordination évoqués jusqu'à présent, en analysant leurs conséquences sur les comportements des individus et des groupes dans l'organisation. Prolongeant leurs travaux, J. Galbraith ' a remplacé ces concepts dans une perspective dynamique, et proposé une panoplie de modes de coordination de plus en plus perfectionnés au fur et à mesure que les activités de l'entreprise deviennent de plus en plus complexes.

Depuis leur première formulation en 1967, les concepts de « différenciation » et « intégration » ont été utilisés de façon très systématique par la 'plupart des praticiens des organisations qui les ont en fait progressivement enrichis, le plus souvent en les réintégrant dans une perspective volontariste qu'ils n'avaient pas au départ. Récemment encore, T. Powell a validé l'hypothèse selon laquelle la performance d'une entreprise est fonction de la cohérence entre la différenciation et l'intégration de sa structure.

- La différenciation

En termes de structure, la relation à l'environnement ne doit pas être appréciée de façon globale. Chaque unité de l'entreprise entretient des relations particulières avec une fraction de l'environnement, dont les caractéristiques contribuent à déterminer son mode d'organisation, les comportements personnels et de groupe des individus qui la composent et les relations qu'elle entretient avec les autres unités. C'est la partition de l'entreprise en un certain nombre d'unités qui génère une partition correspondante de l'environnement en sous environnements distincts. Par exemple, si l'entreprise est structurée par fonctions, l'unité chargée de la recherche et développement a pour sous environnement le monde scientifique, celle responsable des finances le monde des banquiers, celle consacrée à la vente les différentes clientèles.

C'est la diversité organisationnelle générée par ces différences environnementales que Lawrence et Lorsch qualifient de différenciation.

La différenciation s'exprime suivant quatre dimensions :

- La nature des objectifs : ceux-ci peuvent être mesurables en termes quantitatifs (coût, rendement, délai) ou purement qualitatifs (qualité de service, innovation).
- L'horizon temporel du travail : court, moyen ou long terme.
- La nature de l'orientation des individus : ceux-ci peuvent être plus concentrés sur la tâche qu'ils ont à réaliser ou sur leurs relations avec les autres.
- Le formalisme de la structure, au sens défini précédemment.

Chaque unité de l'organisation entretient donc des relations privilégiées avec un sous environnement spécifique, auquel elle doit s'adapter le mieux possible pour être efficace. Il ne faut donc pas chercher, par souci d'homogénéité ou de symétrie à réduire les différences entre unités. Il faut au contraire les valoriser. Prenons l'exemple d'une compagnie d'assurance-vie et examinons ses services de gestion des contrats et de commercialisation.

Le service de gestion des contrats a pour objectif de rédiger les contrats d'assurances classiques, en fonction de nonnes techniques prédéterminées et d'informations fournies par les démarcheurs. Il a à faire face à un environnement particulièrement stable, la législation en matière de contrats d'assurances évoluant peu en courte période. Ses tâches sont organisées selon des procédures bien établies. Les rédacteurs travaillent suivant des horaires fixes, et l'ambiance du service dépend pour beaucoup de l'aptitude de chacun à vivre en bonne intelligence avec son voisin. Les objectifs fixés à chaque rédacteur sont les mêmes : respect des nonnes techniques et d'un certain rendement.

Le service de commercialisation, lui, a pour objectif d'apporter un certain volume d'affaires. Les clients sont des particuliers que l'on doit rencontrer en dehors des heures de bureau. Ce service est confronté à un environnement à la fois incertain et hétérogène (comportements de la clientèle actions de la concurrence, évolution économique). La

Personnalité du démarcheur influe largement sur sa performance, quelles que soient les procédures de démarchage utilisées. Le démarcheur est davantage polarisé sur les résultats à court terme, dont dépend sa rémunération. Les contacts entre démarcheurs sont

peu fréquents. Une fois l'affaire conclue, le démarcheur n'aura, sauf incident, pratiquement plus de contact avec ses clients.

Le besoin de différencier les deux services est clair. Si les commerciaux étaient soumis aux mêmes contraintes organisationnelles que les rédacteurs (horaires, hiérarchie, procédures mesure de performance), ils risqueraient fort de voir leurs performances chuter, et réciproquement. La différenciation doit être maintenue, voire renforcée, même si cela doit conduire à payer un jeune démarcheur sans diplôme plus que le chef du service de gestion des contrats, licencié en droit et plus ancien que lui dans la maison.

La nécessité de différencier n'est pas toujours aussi claire. Si cette compagnie d'assurances se diversifie dans l'assurance des risques industriels, devra-t-elle calquer l'organisation de cette activité sur l'assurance-vie. Seule une analyse sérieuse de l'environnement de cette nouvelle activité permettra de répondre à cette question. Si les sommes en jeu sont en moyenne plus importantes, si l'établissement de chaque contrat nécessite une étude détaillée préalable, si le client industriel ne peut être abordé comme le particulier, il faudra alors imaginer une structure différente, dans laquelle, par exemple, la distinction démarcheur rédacteur n'aura plus de signification.

Une entreprise doit donc rechercher le degré et le mode de différenciation de ses structures les plus compatibles avec les exigences nées de la diversité des environnements auxquels ses unités sont confrontées.

- L'intégration

Chaque entreprise est confrontée à des problèmes stratégiques dominants qui résultent des caractéristiques de son environnement. Il peut s'agir entre autres d'introduire de nouveaux produits ou procédés de programmer de fabrication pour faire face à des marchés fluctuants d'adopter les produits à des clientèles nouvelles ou de maîtriser les approvisionnements. La résolution de chaque problème nécessite naturellement la collaboration de plusieurs unités plus au moins

différenciées. Or la différenciation accroît les barrières naturelles à la communication. Elle engendre une dynamique centrifuge. Plus une entreprise est différenciée, plus il est difficile de faire collaborer les différentes unités. Chaque unité a tendance à ne voir le problème posé qu'en fonction de son sous environnement et de ses caractéristiques technologiques propres. Toute tentative de solution nouvelle sera perçue comme une remise en cause de la répartition du pouvoir. Puis chacun aura intérêt à éviter les conflits afin de maintenir les équilibres existants.

Parallèlement à la différenciation, il faut mettre en place des mécanismes de révélation et de résolution des conflits. C'est ce que Lawrence et Lorsch appellent l'intégration: La force et la qualité de l'intégration requise dépendent de l'intensité de la différenciation et des caractéristiques de l'environnement (potentiel, complexité, incertitude).

Le premier mécanisme d'intégration est la hiérarchie. Lorsque la différenciation est relativement faible, la hiérarchie, associée à des systèmes formels tels que procédures, systèmes de planification et de contrôle, suffit à obtenir le degré d'intégration suffisant pour être performant.

Lorsque la différenciation s'accroît, la hiérarchie seule peut se révéler insuffisante.

Il faut concevoir des modes d'intégration complémentaires qui rendent la coordination plus flexible et plus adaptable, par une multiplication des modes de collaboration entre individus.

Pour être performant dans un environnement contraignant, incertain et hétérogène, il ne faut pas chercher à réduire la différenciation, mais la compenser par une intégration de force égale. L'intégration consiste à reconnaître les différences et à s'appuyer sur elles pour assurer la convergence des actions en vue d'objectifs communs.

Les problèmes d'intégration peuvent être permanents ou conjoncturels, concerner un nombre plus ou moins grand d'unités et être de nature plus ou moins opérationnelle. Le choix d'un mode d'intégration dépend par conséquent de la nature du problème d'intégration à résoudre. Au-delà de l'ajustement mutuel direct, on distingue trois grands modes d'intégration

- Les hommes de liaison : chefs de produit ou de projet dans une structure fonctionnelle, ou coordonnateurs fonctionnels dans une structure divisionnelle ;

- Les groupes d'intégration : comités, groupes de travail ;
- Les processus d'intégration complexes : liaisons latérales multiples, système évolutifs.

e) Le cadre d'existence :

Toute organisation se structure en fonctions de certaines données (les facteurs de contingence) qui vont exercer plus ou moins une grande influence sur son choix. Pour la structure staff and line :

a) ***L'âge et la taille de l'Entreprise***

Plus une organisation est ancienne plus son comportement est formalisé, et elle tend à répéter ses comportements et donc à devenir plus prévisible et plus facile à formaliser.

Plus l'organisation est de grande taille, plus sa structure est élaborée : les tâches y sont spécialisées, la division du travail est fine, les unités sont différenciées et sa composante administrative est développée.

Tout cela réclame plus d'effort de coordination ; les organisations de grande taille tendent à élargir leur hiérarchie pour bénéficier des effets de la supervision directe et à recourir de manière plus intensive à sa techno structure pour obtenir une meilleure coordination par la standardisation ou à encourager cette coordination par le biais de l'ajustement mutuel.

b) ***L'environnement***

D'après ses caractéristiques, la structure staff and line évolue dans un environnement incertain et complexe.

L'incertitude de l'environnement : il résulte de son dynamisme et de son instabilité. La difficulté de prévoir oblige l'entreprise à adopter une structure plus souple en termes de division du travail et de coordination, et en limite les possibilités de formalisation.

La complexité de l'environnement : c.-à-d. l'hétérogénéité et le nombre de ses composantes. Plus l'environnement est hétérogène plus l'entreprise doit mettre en place des modes de spécialisation différents et

des modes de coordination complexe pour assurer des interdépendances.

c) **Technologie**

Pour C. Perrow, la technologie détermine la structure de deux façons différentes :

Par la variété des composantes qu'elle met en jeu : caractère standardisé ou non des matières, fréquence des événements imprévisibles (incidents techniques, commandes prioritaires), simplicité ou complexité des équipements .Bref la technologie peut mettre en œuvre des opérations plus ou moins d'exceptions.

Par la nature de l'effort à fournir pour prendre les décisions technique : s'agit il d'une démarche de routine, d'une recherche rationnelle de solutions, donc analysables, ou au contraire d'une utilisation innovante des expériences antérieures, ou de l'intuition immédiate, recherche que Perrow qualifie de non analysable.

a) Forces et faiblesses de la structure

➤ **Forces**

- Combinaison entre les aspects positifs des structures hiérarchiques et fonctionnelles.
- Décision prises par des spécialistes.
- Simplicité et clarté de la répartition des responsabilités, ainsi il devient simple de responsabiliser.
- Contribution à une préparation adéquate des décisions.
- Rapidité des transmissions d'ordres et des décisions prises.
- Résolution rapide des problèmes complexes grâce aux principes d'unicité de commandement et au recours à divers spécialistes.
- Association d'une gestion à court terme (menée par les opérationnelles) à une gestion à long terme (menée par les fonctionnelles).
- Contrôle aisé.

➤ *Faiblesses*

- Organisation autoritaire (peu de participants).
- Risque de conflits entre les hommes de terrain (opérationnels) et les hommes de dossiers (fonctionnels).
- Mauvaise circulation de communication (risque de transformation du contenu du message).
- Relations verticales et filtrées.
- Ralentissement du processus de décision par la structure d'état-major.
- Alourdissement des coûts de fonctionnement.
- Productivité des services fonctionnels non mesurable.
- Surcharge pour les cadres supérieures.

f) Mesures correctives

Dans la structure staff and line, il y a une combinaison entre les deux lignes, hiérarchique et fonctionnelle, la ligne hiérarchique est celle des décideurs, elle est composée des opérationnels, parmi ceux-ci règne une unité de commandement très nette. La ligne de conseil est formée par des fonctionnels qui étudient, proposent et suggèrent, mais ne décident pas.

En réalité, un travail harmonieux entre dirigeants de la chaîne hiérarchique et des états-majors se heurte à des obstacles. Il existe de franches différences d'opinion sur les personnes qui devraient décider et les questions sur lesquelles elles devraient décider, sur les décisions les meilleures, et sur les personnes qui devraient entreprendre telle ou telle action quand une décision est prise.

La difficulté provient le plus souvent de plusieurs carences simultanées, d'abord, on ne sait pas identifier et utiliser l'autorité de type état-major ; puis, on ne sait pas reconnaître la véritable relation entre la chaîne hiérarchique et état-major ; en fin, on sait pas remédier à un mode de comportement non coopératif de la part de certains dirigeants.

Très fréquemment, un dirigeant de la chaîne hiérarchique se plaint de ce que les membres des états-majors tendent à s'attribuer le mérite d'un travail qui tourne bien et à rejeter le blâme d'un travail qui tourne mal sur la chaîne hiérarchique. Les dirigeants des états-majors tendent à tirer parti du fait qu'ils rendent compte à des dirigeants situés au sommet de la chaîne hiérarchique, auxquels ils accèdent facilement. Il leur est facile de dire à un haut dirigeant pourquoi un projet réussit ou échoue. Une autre doléance est que les états-majors exercent une autorité de type hiérarchique dans l'ardeur qu'ils mettent à pousser leur programme, ils outrepassent leurs prérogatives d'Etats-majors et tendent à « faire la loi ». Il fut un temps où l'autorité de type Etat-major consistait essentiellement en conseil. Aujourd'hui, une fraction non négligeable de l'autorité de type Etat-major correspond, en fait, au pouvoir de commander. En outre, les dirigeants de la chaîne hiérarchique affirment par fois que l'aide des états-majors est peut réaliste, qu'elle est déséquilibrée et qu'elle ne tient pas compte de toutes les ramifications de la situation. L'aide apportée tient trop de la compétence particulière de l'état-major.

A l'opposé, les personnes dotées d'une autorité d'état-major ne tiennent pas toujours des dirigeants de la chaîne hiérarchique en haute estime. Du point de vue des états-majors, les difficultés dans les relations entre chaîne hiérarchique et état-major proviennent du fait que les dirigeants de la chaîne hiérarchique s'opposent à la plupart des idées neuves, qu'ils sont trop prudents et conservateurs. Parfois, on accuse le dirigeant de la chaîne hiérarchique d'ignorer les états-majors et de vouloir faire fonctionner son service indépendamment de l'aide des états-majors. La chaîne hiérarchique dispose des états-majors pour l'aider, mais ils ne les utilisent pas pleinement où les appelle trop tard pour en tirer le plein bénéfice. Un autre thème habituel est que les états-majors ne se sont pas vus attribuer une autorité convenable et suffisante. Les dirigeants dotés d'une autorité d'état-major sont des spécialistes ; ils en savent plus sûr leur spécialité que la chaîne hiérarchique, mais ils n'ont pas reçu une autorité ayant la nature et l'ampleur voulue pour faire exécuter leurs décisions.

Que peut-on faire pour améliorer ses relations ?

On pourrait dresser une longue liste de recommandations, mais les suggestions suivantes suffiront :

- 1- Mieux comprendre les relations fondamentales d'autorité
- 2- Développer une conception claire des interrelations entre personnes dotées de type d'autorités différentes à l'intérieur d'une organisation.
- 3- Insister sur l'interdépendance et non sur la séparation des diverses unités qui composent l'organisation et leurs dirigeants respectifs.

D'autres moyens consistent à favoriser une meilleure communication, planifier la différenciation de l'autorité entre les divers dirigeants, insister sur les relations qui donnent les meilleurs résultats pour l'ensemble de l'entreprise, et rendre les individus responsables des résultats.