



## FICHE D'INFORMATION STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DES ASSOCIATIONS D'AGRICULTEURS

Sky V. Georges and Jennifer A. Jones<sup>1</sup>

Les organisations peuvent être extrêmement complexes avec plusieurs centaines de personnes travaillant dans divers rôles pour maintenir leur fonctionnement. Afin de gérer les ressources et d'atteindre leur résultat net, les organisations doivent disposer de structures organisationnelles claires. La structure organisationnelle comprend les différentes relations au sein de l'organisation. Il définit la manière dont les informations circulent entre les personnes au sein de l'organisation, ainsi que les rôles, les responsabilités et la manière dont certaines décisions sont prises pour que l'organisation atteigne ses objectifs. Les organisations qui travaillent efficacement sont capables de définir et de communiquer comment chaque rôle individuel dans l'organisation s'intègre dans la structure globale.

Les hiérarchies, souvent capturées dans un organigramme, sont des niveaux différents au sein de l'organisation. Une hiérarchie se produit lorsque les individus reçoivent un certain rang / titre dans l'organisation qui signifie leur importance dans l'organisation. La plupart des organisations ont une sorte de structure hiérarchique avec des personnes travaillant à différents niveaux de responsabilités. Les personnes au bas de la hiérarchie dépendent de la direction de niveau intermédiaire pour le leadership, tandis que les personnes au sommet assurent le leadership de la direction intermédiaire et de l'organisation. Le nombre de personnes à chaque niveau de gestion dépend de la taille et de la structure de l'organisation.

Les organigrammes doivent également montrer qui est responsable de la prise de décision, qui rend compte à qui et qui est responsable lorsque les choses vont mal / bien.

Il existe trois types de structures organisationnelles:

- **Hiérarchique / vertical:** chaque individu rapporte vers le haut et ont un contrôle limité. Cela peut entraîner des problèmes de communication et affecter les processus de prise de décision.
- **Plat / Latéral:** a moins d'échelons de hiérarchie et une plus grande étendue de contrôle. Plus de gens assument la responsabilité de la prise de décision. Cette structure, si elle est souvent utilisée, est celle des petites organisations ou des startups.
- **Matrice:** Rassemblez des personnes possédant des expertises pertinentes venant de différents rôles / niveaux de l'organisation pour participer à la prise de décision. Utilisé dans les organisations hiérarchiques et plates. La matrice est dissoute une fois le projet terminé.

---

1. Sky V. Georges, assistant professor, Department of Agricultural and Environmental Sciences, Tennessee State University College of Agriculture; Jennifer A. Jones, assistant professor, Nonprofit Management and Leadership, Department of Family, Youth, and Community Sciences, University of Florida Institute of Food and Agricultural Sciences.

## Pourquoi la structure organisationnelle est importante

Les organisations sont intrinsèquement complexes. Ils sont constitués de personnes et d'entités généralement différentes les unes des autres. Il existe des besoins concurrents, des ressources limitées, des agendas personnels et une culture qui influencent le fonctionnement de cette organisation. Bolman et Deal (2017) identifient quatre cadres organisationnels différents: politique, ressources humaines, symbolique et structurel. Leurs travaux s'inspirent des sciences de la gestion, de la sociologie et de l'économie. S'il est important d'examiner une organisation à travers chacun de ces cadres, cette publication se concentre sur le cadre structurel.

Le cadre structurel met l'accent sur les objectifs, les rôles spécialisés et les relations formalisées. Il concerne la division du travail, les hiérarchies, les règles de gouvernance et les procédures établies au sein de l'organisation. Les hypothèses du cadre structurel sont basées sur le fait que, placer les gens dans les bons rôles améliorera le rendement au travail et le succès organisationnel.

Les six hypothèses qui sous-tendent le cadre structurel sont:

1. Les organisations existent pour atteindre les buts et objectifs définis.
  - *Quels sont les buts et objectifs de l'organisation? Pensez au but ultime et à ce que l'organisation a été créée pour accomplir.*
2. Les organisations augmentent leur efficacité et améliorent leurs performances grâce à la spécialisation et à une division appropriée du travail.
  - *Le travail au sein de l'organisation est-il divisé en unités en fonction de l'expertise ou des objectifs? Une organisation, par exemple, peut avoir des individus responsables de l'agriculture et d'autres responsables de ventes.*
3. Des formes appropriées de coordination et de contrôle garantissent que les divers efforts des individus et des unités s'harmonisent.
  - *Une fois que les personnes ont été placées dans des unités, il est essentiel de se demander si les unités travaillent efficacement ensemble. Les personnes qui travaillent dans la vente au sein de l'organisation se concentrent-elles sur la définition et la réalisation d'objectifs de vente clairs et spécifiques ?*
4. Les organisations fonctionnent mieux lorsque la rationalité l'emporte sur les agendas personnels et les pressions extérieures.
  - *Il est important que les dirigeants de l'organisation soient sur la même longueur d'onde et travaillent vers un objectif commun.*
5. Les structures doivent être conçues pour s'adapter aux circonstances actuelles d'une organisation (objectifs, technologie, main-d'œuvre et environnement).
  - *Comment la structure actuelle de l'organisation est-elle alignée sur les objectifs actuels? À mesure que les organisations continuent de changer et d'évoluer, elles devront peut-être réexaminer le cadre structurel pour s'assurer que les objectifs et la structure sont toujours alignés.*
6. Des problèmes surgissent et les performances souffrent de déficiences structurelles, auxquelles il est possible de remédier par l'analyse et la restructuration.
  - *Est-il nécessaire de changer ou de restructurer les rôles et les relations? La structure actuelle obtient-elle des résultats maximisés? Il est possible qu'une organisation doive retirer ou ajouter des personnes dans divers rôles pour optimiser l'impact.*

Les tensions qui surgissent lorsque les organisations sont examinées à travers le cadre structurel sont la différenciation et l'intégration. Nous devons (1) voir comment répartir le travail et (2) comment coordonner les différents efforts une fois l'attribution des rôles et des responsabilités soit complète.

Voici quelques facteurs à prendre en compte lors de l'attribution du travail et de la répartition des personnes dans différentes unités:

- Basé sur des connaissances ou des compétences (unités telles que marketing, collecte de fonds, etc.)
  - *L'expertise de la personne détermine où elle se retrouve dans l'organisation. Par exemple, un nouveau professeur titulaire d'un diplôme en phytologie ne se retrouvera probablement pas dans le département d'économie.*
- En fonction du temps (horaire de jour, horaire de nuit )
  - *Il est possible que des personnes aient besoin de travailler pendant différentes heures pour que l'organisation fonctionne correctement. Le personnel de nettoyage, par exemple, devra peut-être arriver plus tôt que le reste du personnel.*
- Organisé par produit (riz vs maïs)
  - *Peut-être que l'organisation a besoin d'unités pour se concentrer sur différents livrables. Pensez à la section produits et viandes à l'épicerie. Une équipe de personnes travaillant ensemble se concentre sur chaque groupe de produits. Ils ont probablement différents fournisseurs, objectifs, besoins, etc.*
- Autour des potentiels clients / clients (producteurs de produits laitiers versus producteurs de soja)
  - *Quel est le marché / la clientèle cible? L'organisation a-t-elle besoin de personnes pour se concentrer sur les sous-populations? Pensez aux agents de vulgarisation dans un bureau qui pourraient avoir à travailler avec les jeunes, les petits agriculteurs et les personnes âgées. Leur travail est axé sur le service à des populations spécifiques qui ont des besoins différents.*
- Autour du lieu ou de la géographie (bureaux régionaux Nord / Sud)
  - *L'organisation peut avoir besoin de personnes dans diverses régions du pays pour la représenter ou faciliter les affaires dans ces domaines. Une personne peut être responsable d'une ou deux régions. Pensez aux personnes qui travaillent dans les ventes et qui sont responsables des clients en fonction des régions.*
- Par processus (processus de traitement des commandes, de la commande à la livraison)
  - *Les organisations ont parfois besoin d'unités responsables du début, du milieu et de la fin d'un processus. Les personnes qui reçoivent les commandes ne sont pas celles qui effectuent la livraison.*

Une fois que l'organisation ait procédé à répartition du travail (différencié), elle doit le coordonner (intégrer). Il existe deux principaux types de coordination: verticale et latérale.

Coordination verticale: les niveaux supérieurs coordonnent le travail des subordonnés. La coordination verticale repose sur un commandement et un contrôle de haut en bas. C'est rationnel, mais pas toujours efficace. Cela dépend de la volonté des employés à suivre les directives venant d'en haut:

- Autorité (cadres, managers, superviseurs, etc.)
  - *C'est la structure traditionnelle à laquelle les gens sont le plus habitués. C'est la hiérarchie. Il y a quelqu'un au sommet et ensuite des échelles inférieures à cette personne.*
- Règles et politiques (procédures opérationnelles standard)

- *Il y a des règles en place qui disent aux gens à chaque niveau ce qu'ils peuvent et ne peuvent pas faire.*
- **Systèmes de planification et de contrôle (prévision et mesure)**
  - *Il y a les actions qui doivent se produire pour que l'organisation continue de fonctionner à long terme. Pensez au nombre de nouveaux membres qu'une organisation pourrait avoir besoin de recruter au cours d'un exercice, pour être en règle.*

Coordination latérale: elle est moins formelle et plus flexible que les systèmes et règles liés aux autorités. Souvent plus simple et plus rapide, la coordination latérale est une forme de coordination plus décentralisée et interactive. Une coordination latérale est souvent nécessaire pour empêcher le contrôle descendant d'étouffer l'initiative et la créativité. C'est plus efficace, mais plus coûteux que vertical.

- **Réunions: rencontres formelles et échanges informels**
  - *Echanges formels et informels (pierre angulaire de la corporation latérale)*
- **Groupes de travail: se réunir/former un groupe de travail lorsque de nouveaux problèmes ou opportunités nécessitent une collaboration au sein de l'organisation**
  - *Souvent assemblés lorsque les organisations deviennent plus complexes et que de nouvelles menaces / opportunités nécessitent une collaboration au sein de l'organisation*
- **Rôles de coordination: supervision des fonctions, comme un coordonnateur agricole**
  - *Souvent, quelqu'un supervise différents domaines d'une organisation (sur des territoires spécialisés). Il peut y avoir un membre du conseil d'administration de l'organisation qui s'occupe du marketing, de la collecte de fonds et de la sensibilisation.*
- **Structures matricielles: liaison latérale et intégration**
  - *Personnes / unités rapportant à plus d'une personne / unité. Par exemple, rendre compte à un directeur régional et à un chef de produit*
- **Réseaux: principales parties prenantes à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation (groupes de produits)**
  - *Quels sont les autres groupes / organisations qui influencent le travail que vous essayez de faire dans votre organisation? Pensez aux différentes universités et industries travaillant ensemble pour lutter contre la déforestation, par exemple.*

Lors de la discussion sur la structure qui convient le mieux à une organisation, quelques facteurs méritent d'être examinés. Les besoins de l'organisation et les impératifs structurels sont deux de ces facteurs.

Quoi considérer:

- L'objectif final
- Nature de l'environnement de travail
- Talents de la main-d'œuvre
- Ressources (temps, budget, etc.)
- Les structures matricielles fournissent des liens latéraux et une intégration, mais sont connues pour créer des conflits et de la confusion
- Les réseaux sont intrinsèquement difficiles à gérer
- L'efficacité des coordinateurs dépend de leur perception et de leur capacité à naviguer la politique sur le lieu du travail
- Les réunions peuvent être épuisantes, inefficaces et inutiles
- Les groupes de travail peuvent détourner l'attention sur les besoins permanents

Ce dont les organisations ont besoin:

- Une utilisation des deux procédures
- Vertical - lorsque l'environnement est stable, les tâches sont bien comprises et prévisibles, et l'uniformité est essentielle
- Latéral - lorsque les tâches sont complexes et que l'environnement est turbulent et change rapidement
- Les structures matricielles fournissent des liens latéraux et une intégration, mais sont connues pour créer des conflits et de la confusion. Les réseaux sont par nature difficiles à gérer

Impératifs structurels:

<b>Dimension</b>	<b>Implications structurelles</b>
Dimension et âge	Complexité and formalité augmentent avec la dimension et l'âge
Processus central	Processus central ou technologies doivent être alignés avec la structure.
Environnement	Un environnement stable récompense une structure plus simple; Un environnement incertain et turbulent nécessite une structure plus complexe et plus flexible
Objectifs et stratégies	La variation de la clarté et de la cohérence des objectifs nécessite des adaptations structurelles appropriées.
Technologie de l'Information	La technologie de l'information permet des structures plus plates, plus flexibles et plus décentralisées.
Nature du personnel	Les travailleurs plus éduqués et ceux ayant plus d'expériences professionnels ont besoin et veulent plus d'autonomie et de discrétion.

Lorsqu'une organisation cherche des moyens d'augmenter les performances au sein de l'organisation, il vaut la peine d'utiliser le cadre structurel pour examiner le rôle et les relations au sein de cette organisation. La structure d'une organisation doit l'aider à atteindre ses objectifs organisationnels et non entraver sa réussite.

## Références

Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. John Wiley & Sons.