

2019

L'ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT



Institut d'Enseignement Supérieur

www.formationenligne.bf

Contacts : administration : de@otc-mail.com

Chargé des cours : cours@otc-mail.com

Site d'informations : www.formationenligne.bf

Notre succès repose sur nos ressources, notre souci permanent de vous rendre meilleur dans votre domaine au monde

Le présent document est édité par OTC, il est protégé par la loi 32-99 AN du 22 décembre 1999 portant protection de la propriété littéraire et artistique.

OTC BURKINA FASO

OTC BURKINA FASO

17/03/2019

NOTES

www.formationenligne.bf

Contacts : administration : de@otc-mail.com

Chargé des cours : cours@otc-mail.com

Site d'informations : www.formationenligne.bf

Notre succès repose sur nos ressources, notre souci permanent de vous rendre meilleur dans votre domaine au monde

Le présent document est édité par OTC, il est protégé par la loi 32-99 AN du 22 décembre 1999 portant protection de la propriété littéraire et artistique.

SOMMAIRE

L'ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT

- 1 – Diverses approches de l'entreprise
- 2 – Classifications des entreprises
- 3– Les relations entre l'entreprise et son environnement

NOTES

www.formationenligne.bf

Contacts :

Administration : de@otc-mail.com

Chargé des cours : cours@otc-mail.com

Site d'information :
www.formationenligne.bf

NOTES

www.formationenligne.bf

Contacts : administration : de@otc-mail.com

Chargé des cours : cours@otc-mail.com

Site d'informations : www.formationenligne.bf

Notre succès repose sur nos ressources, notre souci permanent de vous rendre meilleur dans votre domaine au monde

Le présent document est édité par OTC, il est protégé par la loi 32-99 AN du 22 décembre 1999 portant protection de la propriété littéraire et artistique.

L'ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT**DEFINITION DE L'ENTREPRISE**

L'entreprise est une organisation créée par des apporteurs de capitaux, gérée par des managers qui transforment des facteurs de production (les inputs) en produits ou services (output) en vue de les vendre sur un marché. Le revenu des ventes engendre des ressources permettant de financer les coûts de production, d'acquisition ou de location des équipements, le paiement des salaires des employés et des dirigeants; l'autre partie des ressources est utilisée à rémunérer les apporteurs de capitaux, les actionnaires qui ont un droit sur le revenu résiduel, et à financer les investissements qui assureront le renouvellement des équipements et la croissance de l'entreprise. L'entreprise est une organisation complexe qui peut se définir et s'analyser de différentes manières : à travers ses activités, à travers sa taille, à travers son statut juridique.

1- DIVERSES APPROCHES DE L'ENTREPRISE

On peut analyser l'entreprise en considérant successivement trois éléments : la forme juridique, le type d'activité, la taille.

1.1 - Une approche juridique

La forme juridique de l'entreprise dépend en grande partie de sa dimension et de son activité. Traditionnellement, on distingue, du point de vue juridique, trois grands types

NOTES

www.formationenligne.bf

Contacts :

Administration : de@otc-mail.comChargé des cours : cours@otc-mail.com

Site d'information :

www.formationenligne.bf

d'organisation de l'entreprise selon qu'elle appartient au secteur privé, au secteur coopératif ou au secteur public. Le plus important étant le premier, le second n'ayant jamais atteint une dimension notable, le troisième étant plutôt en régression aujourd'hui dans les économies de marché, avec le mouvement de privatisations qui touche principalement les entreprises publiques produisant des biens et des services marchands

A) LE SECTEUR PRIVÉ

Dans le secteur privé, on distingue deux formes juridiques : l'entreprise individuelle, associée à la personne qui la possède, et l'entreprise sociétaire, qui peut être soit une société de personnes, soit une société de capitaux.

1) L'entreprise individuelle

L'entreprise individuelle de type familial se trouve dans les secteurs de l'artisanat, du petit commerce et de l'agriculture; les fonctions de propriétaire, de dirigeant et de travailleur sont confondues et assurées par la même personne; le propriétaire est responsable sur ses biens propres. La forme juridique de l'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée vise à limiter la responsabilité du chef d'entreprise individuelle sur les seuls actifs de l'entreprise et non sur ses biens personnels.

2) L'entreprise sociétaire

Les entreprises sociétaires rassemblent plusieurs personnes. On distingue deux types de sociétés : les sociétés de personnes et les sociétés de capitaux.

- **Les sociétés de personnes.** Dans ce cas, on trouve deux types de sociétés : la société en nom collectif d'une part, et la société en commandite simple d'autre part. Ces sociétés sont créées par quelques personnes; mais, comme dans la société individuelle, les membres sont responsables sur leurs biens propres. Dans la société en commandite simple, on distingue deux groupes d'associés : les commandités, assimilables à des associés en nom collectif responsables personnellement et solidairement de tout le passif

www.formationenligne.bf

Contacts : administration : de@otc-mail.com

Chargé des cours : cours@otc-mail.com

Site d'informations : www.formationenligne.bf

Notre succès repose sur nos ressources, notre souci permanent de vous rendre meilleur dans votre domaine au monde

social, et les commanditaires, qui ne sont responsables que dans la limite de leur apport personnel et dont les parts sont rarement transmissibles.

- **Les sociétés de capitaux.** Ce type de société concerne des entreprises de plus grande dimension dont les sociétaires ne sont responsables qu'à concurrence des capitaux qu'ils apportent.

On distingue trois types de sociétés de capitaux :

La société à responsabilité limitée (SARL), qui tient à la fois de la société de personnes et de la société de capitaux. C'est une société commerciale dans laquelle la responsabilité pécuniaire des associés est limitée au montant de leurs apports. Ceux-ci sont représentés par des parts sociales non négociables et qui ne sont cessibles qu'à certaines conditions.

La société en commandite par actions, qui regroupe deux types d'associés : les commandités, qui sont les associés responsables sur leurs biens et qui aèrent l'entreprise, et les commanditaires, qui reçoivent des actions librement négociables et ne sont responsables que dans la limite de leurs apports. Cette forme juridique, peu répandue, s'applique à des entreprises de taille moyenne dont les dirigeants veulent s'assurer la permanence du contrôle.

La société anonyme (SA), qui est la forme juridique la plus répandue. C'est une société commerciale dont le capital est constitué par voie de souscription d'actions et dont les associés ne sont responsables du paiement des dettes sociales qu'à concurrence de leurs apports. C'est une société par actions et de capitaux.

Le droit des sociétés permet d'opérer des regroupements d'entreprises, des prises de participation, la filialisation d'activités par la création de nouvelles entreprises, la cession d'actifs, la mise en commun d'actifs. Dans ce dernier cas, on peut citer la

création de **groupements d'intérêts économiques (GIE),** qui constituent un cadre

NOTES

www.formationenligne.bf

Contacts :

Administration : de@otc-mail.com

Chargé des cours : cours@otc-mail.com

Site d'information :

www.formationenligne.bf

juridique intermédiaire entre la société et l'association et permettent la création d'une structure commune tout en conservant l'autonomie des participants. Cette structure n'a pas forcément pour objectif de dégager des profits. La société européenne Airbus Industrie, par exemple, est construite sur ce modèle.

On trouve aussi une autre forme d'entreprise, l'entreprise conjointe, ou co-entreprise, fondée par deux ou plusieurs partenaires. Cette forme d'entreprise constitue une solution intermédiaire entre la coordination par le marché et l'internalisation des activités (cf. chap. 3)

B) LE SECTEUR COOPÉRATIF

Le secteur coopératif regroupe des entreprises dont l'objectif premier n'est pas la maximisation du profit. Il cherche à en limiter le rôle et à assurer l'égalité des droits des adhérents dans le domaine de la gestion, abstraction faite du nombre de parts. Ces entreprises recherchent pour leurs membres les meilleurs services aux prix les plus bas. L'activité de ces entreprises se déploie dans de nombreux secteurs : production, artisanat, commerce de détail, habitation, crédit, assurance. Les tentatives menées pour développer un secteur de l'économie sociale sont difficilement conciliables avec la contrainte de la concurrence.

C) LE SECTEUR PUBLIC

Le secteur public rassemble l'ensemble des activités productives marchandes de l'État, dont le nombre tend aujourd'hui à se réduire avec la mise en œuvre de vastes programmes de privatisation. Une distinction doit être faite selon que les entreprises appartiennent au secteur concurrentiel (Renault, par exemple) ou non (EDF). Il existe quatre structures juridiques parmi lesquelles se répartissent les entreprises publiques :

www.formationenligne.bf

Contacts : administration : de@otc-mail.com

Chargé des cours : cours@otc-mail.com

Site d'informations : www.formationenligne.bf

Notre succès repose sur nos ressources, notre souci permanent de vous rendre meilleur dans votre domaine au monde

- 1) **Les régies** sont des établissements gérés par des fonctionnaires et qui ne disposent ni de personnalité morale, ni d'un budget autonome;
- 2) **Les établissements publics** possèdent une personnalité morale et l'autonomie financière; ce sont des sujets de droit distincts de l'État. Ces entreprises sont dirigées par un conseil d'administration et un directeur général. C'est le cas d'entreprises comme EDF, la SNCF;
- 3) **Les sociétés nationales** sont apparues à la suite de la nationalisation d'entreprises privées. Ces entreprises s'apparentent à des sociétés anonymes avec un seul actionnaire, l'État; elles sont dirigées par un conseil d'administration regroupant les représentants de l'État, des usagers et des consommateurs et un président-directeur général nommé par l'État parmi les membres du conseil d'administration;
- 4) **Les sociétés d'économie mixte** sont des sociétés anonymes regroupant des capitaux publics et privés.

2 – Classification des entreprise

2.1 - Classification des entreprises par types d'activité

Traditionnellement, on distingue les entreprises par leur type d'activité, qu'on peut, selon la définition de C. Clark, classer en trois secteurs:

le secteur primaire, qui inclut les produits agricoles, la pêche, les matières premières et énergétiques, la sylviculture;

le secteur secondaire, qui intègre toutes les activités industrielles;

NOTES

www.formationenligne.bf

Contacts :

Administration : de@otc-mail.com

Chargé des cours : cours@otc-mail.com

Site d'information :

www.formationenligne.bf

le secteur tertiaire, qui recouvre les activités de services.

Cette distinction n'est plus très significative dans la mesure où le secteur primaire occupe une place de plus en plus réduite dans les économies de marché développées, en raison de la diminution progressive de la part de l'agriculture. La part des services, elle, ne cesse d'augmenter. Ce secteur emploie environ 70 % de la population active des économies les plus développées de l'Union européenne (ainsi que des autres pays membres du G 12).

Les transformations techniques, l'adoption des innovations technologiques, de même que la délocalisation des activités de main-d'œuvre ou polluantes contribuent à modifier rapidement la part relative des différents secteurs, l'industrie connaissant un déclin. La distinction entre services et industries soulève toutefois une difficulté dans la mesure où une grande partie des services dépend directement de l'activité productive du secteur industriel. Ainsi en va-t-il pour les assurances, les transports, les télécommunications.

2.2 – Classification par la taille des entreprises

Une caractéristique des entreprises contemporaines tient à la grande diversité des tailles : du kiosque du marchand de journaux au coin de la rue à l'entreprise multinationale implantée dans une dizaine de pays, on trouve une grande variété d'entreprises de différentes tailles. Plusieurs facteurs concourent à expliquer cette diversité : la nature de l'activité, le degré de concurrence sur le marché et, enfin, la dimension du marché. Selon les secteurs, les techniques de production, la nature du produit ou du service, un très grand nombre d'entreprises très petites peuvent coexister sur le marché, pendant que, sur un autre marché, on observera une tendance à la concentration du nombre des entreprises.

Traditionnellement, on classe les entreprises selon la taille, en distinguant :

- les petites entreprises (jusqu'à 20 personnes),

www.formationenligne.bf

Contacts : administration : de@otc-mail.com

Chargé des cours : cours@otc-mail.com

Site d'informations : www.formationenligne.bf

Notre succès repose sur nos ressources, notre souci permanent de vous rendre meilleur dans votre domaine au monde

- les moyennes entreprises (entre 20 et 499 personnes)
- et les grandes entreprises (plus de 500 personnes),.

Pour apprécier la dimension et les performances des entreprises, on procède à plusieurs types de classification en privilégiant différents critères :

Le nombre de salariés. C'est le critère le plus utilisé, mais il ne rend pas compte des différences de qualification de la main-d'œuvre qui peuvent exister entre deux entreprises ayant les mêmes effectifs; de même, il ne rend pas compte de l'intensité capitalistique de l'entreprise. Le chiffre d'affaires, qui retrace le volume des ventes de l'entreprise, se prête mieux à des comparaisons.

Les capitaux propres. Le résultat net. Cet indicateur ne se prête pas toujours à des comparaisons pertinentes dans la mesure où les entreprises peuvent être amenées à modifier leurs résultats pour des raisons conjoncturelles (provisionnement de pertes, par exemple).

La capacité d'autofinancement permet d'apprécier la santé financière de l'entreprise et sa capacité à assurer le financement de sa croissance sur ses fonds propres

3 - Les relations entre l'entreprise et son environnement

Les organisations sont influencées par leur environnement. Un tel constat a été le point de départ de très nombreuses recherches, dont certaines ont eu l'ambition de créer une véritable science des organisations, établissant des lois reliant un état de l'environnement donné avec une caractéristique précise de l'organisation.

Nous examinerons successivement les six principaux facteurs de l'environnement qui sont présentés comme exerçant une influence sur les organisations, dans une

NOTES

www.formationenligne.bf

Contacts :

Administration : de@otc-mail.com

Chargé des cours : cours@otc-mail.com

Site d'information :
www.formationenligne.bf

approche qu'on appelle habituellement "contingente" : la taille, le mode de contrôle exercé sur l'entreprise, la technique, la nature de l'environnement (principalement économique), la culture dans laquelle elle se trouve, la stratégie de l'entreprise. Au-delà même de cette contingence des organisations, d'autres recherches établissent un parallèle biologique et considèrent que les organisations, comme les espèces, vivent, croissent et meurent selon certaines lois.

La volonté de la plupart de ces recherches est de mesurer une influence, d'où l'utilisation de méthodes quantitative. Ainsi, on va chercher à mesurer un certain nombre de dimensions des organisations. Les principales recherches sont mises au point par le groupe d'Aston, qui élabore des instruments d'évaluation (questionnaires).

Les cinq dimensions d'une organisation selon Aston

- Le degré de spécialisation de la structure (dans quelle mesure les tâches sont-elles divisées ?).
- Le degré de standardisation (dans quelle mesure existe-t-il des procédures pour définir ces tâches ?).
- Le degré de formalisation (existe-t-il des documents écrits décrivant ces procédures ?).
- Le degré de centralisation (à quel niveau se prennent différents types de décision).
- La "configuration" (nombre de niveaux hiérarchiques et taille de l'éventail hiérarchique).

1. La taille

La plupart des recherches ont montré que la croissance d'une organisation avait un effet au moins dans une première période sur sa complexité administrative (augmentation du nombre d'unités différentes, accroissement du volume des activités

www.formationenligne.bf

Contacts : administration : de@otc-mail.com

Chargé des cours : cours@otc-mail.com

Site d'informations : www.formationenligne.bf

Notre succès repose sur nos ressources, notre souci permanent de vous rendre meilleur dans votre domaine au monde

de planification et de contrôle). Ceci se traduit par un accroissement du taux d'encadrement administratif :

Quantité de personnel administratif

Quantité totale de personnel

Mais en économie de marché, l'entreprise réagit dans un second temps par la recherche d'économies d'échelles. Le développement de la petite entreprise est un exemple de ces effets de complexification, puis éventuellement de simplification.

2. Le mode d'appropriation et de contrôle

Le degré de dépendance d'une organisation à l'égard de ses propriétaires ou de ses organismes de tutelle influe sur son degré de centralisation. Si l'organisation est très dépendante, sa direction devra rendre des comptes plus détaillés, et par conséquent aura tendance elle-même à concentrer les décisions, ainsi qu'à utiliser des procédures précises de contrôle.

3.1 - L'influence des types de production

Le travail pionnier est celui de J. Woodward (1916-1971), pour qui les entreprises ayant des systèmes de production semblables ont globalement des structures et des «odes d'organisation semblables. L'intérêt de sa recherche (1958) est d'abord de fournir une typologie des systèmes de production, devenue classique, puis d'énumérer les caractéristiques organisationnelles spécifiques (moyennes) de chaque type.

NOTES

www.formationenligne.bf

Contacts :

Administration : de@otc-mail.com

Chargé des cours : cours@otc-mail.com

Site d'information :

www.formationenligne.bf

Les types de systèmes de production sont :

- la production unitaire ou de petite série (exemple : mécanique),
- la grande série (exemple : automobile),
- le processus continu (exemple : chimie).

Les entreprises de production unitaire sont plus souples, on y communique de manière plus informelle. La grande série est plus hiérarchisée et rigide. Le processus continu développe un taux d'encadrement plus élevé que deux autres et la structure y est plus souple.

Il n'y a donc pas selon elle, de "meilleure organisation" en général, mais plutôt des organisations dépendantes des systèmes techniques, les organisations les plus performantes étant celles qui se rapprochent le plus des caractéristiques de leur catégorie technologique.

L'interprétation des résultats a fait l'objet de nombreux Ébats. Retenons qu'il y a dans cette typologie une échelle croissante de degré de régulation et de complexité des systèmes techniques (de la fabrication unitaire pour un *em. à la production par processus continu), entraînant » effets sur le taux d'encadrement, la qualification du personnel et le type d'interactions existant dans l'entreprise. Cette typologie souligne également que l'organisation dans la production de masse a les caractéristiques de la bureaucratie et fait comprendre à nouveau pourquoi ce secteur industriel a été le terrain de prédilection de l'OST.

3.2 - L'influence de l'automatisation et de l'informatisation

Plus récemment, on a beaucoup étudié les effets de l'automatisation non seulement sur les caractéristiques organisationnelles, mais aussi sur la qualification et l'emploi des salariés. On ne citera que deux exemples :

- L'introduction des machines-outils à commande numérique, et des automates programmables dans l'industrie a joué des effets considérables sur la division des

www.formationenligne.bf

Contacts : administration : de@otc-mail.com

Chargé des cours : cours@otc-mail.com

Site d'informations : www.formationenligne.bf

Notre succès repose sur nos ressources, notre souci permanent de vous rendre meilleur dans votre domaine au monde

tâches et le type de postes attribué aux opérateurs. Nous y avons nous-même souvent observé :

- Une transformation du contenu des tâches de l'opérateur (surveillance davantage qu'action, perte de technicité dans son métier de base).
 - L'encadrement intermédiaire voit son rôle évoluer (moins de problèmes de charges, d'accidents ; davantage d'aléas techniques pour lesquels il n'est pas souvent formé) et dans certains cas disparaître (suppression de niveaux hiérarchiques).
 - Les services techniques, souvent chargés de l'achat et de la programmation des machines, se renforcent.
 - Les préoccupations commerciales s'introduisent dans le monde de la production (flexibilité), et nécessitent une plus grande coordination entre les fonctions, voire un fonctionnement par projet (cf. chapitre VI).
- Dans le secteur tertiaire, le développement de la micro-informatisation a conduit à plus de polyvalence des salariés, plus d'interdépendance entre unités, à moins de niveaux hiérarchiques.

Globalement, l'influence de la variable technique sou-1 lève deux questions.

La première, d'actualité aujourd'hui, est celle du caractère positif ou négatif des conséquences qu'elle peut avoir sur la situation des membres de l'organisation.

Va-t-on vers des emplois plus riches, des hiérarchies plus souples, ou bien vers une déqualification, voire une exclusion de nombreux salariés ?

Derrière cette question, se pose en fait le problème essentiel du point de vue de la gestion d'entreprise peut-on conduire ces changements techniques d'une manière telle qu'elle optimise non seulement les performances techniques mais aussi les aspects sociaux du travail ? Ceci conduit à la seconde question, qui est celle du « déterminisme technologique ». De nombreuses recherches considèrent la technique comme conditionnant de manière étroite l'organisation. Or, quand on compare un pays

NOTES

www.formationenligne.bf

Contacts :

Administration : de@otc-mail.com

Chargé des cours : cours@otc-mail.com

Site d'information :

www.formationenligne.bf

à un autre, il est possible de montrer qu'à technologie identique, solutions organisationnelles varient. Il faut donc rejeter d'une causalité directe, linéaire, entre technique et organisation. Il faut noter au passage que l'idée d'un «déterminisme technologique » n'est peut-être pas tout à fait neutre, puisqu'elle autorise à considérer comme "inéluçtables" les conséquences sur le personnel de certaines décisions prises par des directions (on ne pouvait pas faire autrement, c'est la technique qui veut cela !). Les systèmes techniques, articulés à d'autres facteurs (d'ordre économique social, culturel), créent certes des conditions particulières à l'action organisée : ils ne suppriment pas tout ré de liberté.

3.3 - La nature de l'environnement

Quatre caractéristiques de l'environnement global de reprise sont utilisées : elles se recoupent pour partie ; ont fait l'objet d'études distinctes.

- L'hostilité de l'environnement se définit par rapport à la vivacité de la concurrence, la rareté des ressources disponibles, l'importance de facteurs politiques, l'existence de risques forts (exemple : aéronautique, armement, pétrole...). On a souvent constaté que dans ce type d'environnement, les organisations avaient tendance à être centralisées et formalisées.
- L'hétérogénéité" de l'environnement se mesure au libre et à la variété des clients, des produits, des marchés. auxquels l'entreprise s'adresse.
- La "complexité" de l'environnement se définit soit rapport à la sophistication des connaissances nécessaires pour y réussir (les secteurs de haute technologie aurait de ce fait des organisations plus diversifiées, avec nombre d'experts plus nombreux), soit par rapport au Me et à la complexité des interactions entre les parte- qui s'y trouvent (on aurait alors des organisations plus souples, plus mouvantes, plus capables de prendre des risques, mais aussi plus conflictuelles).

www.formationenligne.bf

Contacts : administration : de@otc-mail.com

Chargé des cours : cours@otc-mail.com

Site d'informations : www.formationenligne.bf

Notre succès repose sur nos ressources, notre souci permanent de vous rendre meilleur dans votre domaine au monde

- La dernière, la "stabilité", a fait l'objet des recherches les plus connues. T. Burns et G.M. Stalker ont proposé (1966), sur la base d'une étude empirique, de distinguer les organisations "mécaniques" adaptées à des environnements stables, des organisations "organiques" adaptées à des environnements instables.

On voit que les organisations "mécaniques" évoquent la bureaucratie... Ce qui est intéressant, c'est de voir ce qui se passe quand un environnement se déstabilise, et requiert par conséquent un changement profond de l'organisation. Les auteurs observent que les organisations "mécaniques" commencent par faire remonter les nouveaux problèmes aux niveaux supérieurs, ce qui provoque engorgement et retard. Elles créent des services nouveaux, chargés de gérer les nouveaux problèmes, ce qui risque d'être rapidement insuffisant, car la structure fondamentale ne change pas pour autant... On a presque là les difficultés du changement bureaucratique décrit par M. Crozier. Seule une crise permettra le changement en profondeur, à moins qu'une stratégie délibérée ne soit menée par un dirigeant légitime.

J. Lorsch et P. Lawrence (1967) cherchent à démontrer que le degré d'instabilité de l'environnement (scientifique, techno-économique et commercial), joue un rôle important. Ils étudient donc, dans trois secteurs d'activité, la relation entre l'instabilité de l'environnement et la structure interne de l'entreprise. Ils utilisent deux concepts devenus classiques :

- la "différenciation" de l'organisation, qui est le gré de différence de comportements et de fonctionnement qu'elle va adopter en son sein pour répondre aux demandes de son environnement. Leur analyse montre que plus l'environnement est instable, plus l'entreprise se différencie ;

- l'"intégration" (ou coordination), qui est le processus destiné à instaurer une unité d'efforts entre les différentes attitudes existant au sein de l'entreprise, et entre les différentes unités. Plus les unités seront différenciées, pour satisfaire leurs environnements, plus il y aura besoin d'intégration.

NOTES

www.formationenligne.bf

Contacts :

Administration : de@otc-mail.com

Chargé des cours : cours@otc-mail.com

Site d'information :

www.formationenligne.bf

En d'autres termes, l'entreprise devra trouver les solutions d'intégration adaptées à son degré de différenciation (contacts directs horizontaux, comités, fonctions de liaison et coordination...). Par contre, les organisations situées en environnement stable sont faiblement différenciées.

TABLEAU 1 Les deux types d'organisation (Burns et Stalker)

Critères	Environnement stable "mécaniques"	Environnement instable "organiques"
Spécialisation	Forte	Faible
Standardisation	Forte	Faible
Résolution des conflits	Hiérarchique	Interaction
Autorité	Hiérarchique	Engagement commun
Lieu de décisions	Au sommet	Là où il y a la compétence
Contenu de la communication	Directives	Informations, conseils
Prestige	Lié au statut social	Lié à la contribution personnelle
Loyauté	A l'organisation	Au groupe, projet

On voit la parenté avec la distinction précédente : les organisations "organiques" plus différenciées, plus pies, moins formalisées, moins hiérarchiques, et les organisations "mécaniques", moins différenciées, plus formalisées, plus verticales. Au-delà de cette confirmation les travaux de Lorsch ont ouvert non seulement

www.formationenligne.bf

Contacts : administration : de@otc-mail.com

Chargé des cours : cours@otc-mail.com

Site d'informations : www.formationenligne.bf

Notre succès repose sur nos ressources, notre souci permanent de vous rendre meilleur dans votre domaine au monde

des pistes de recherches, mais aussi des orientations d'actions directement utiles au gestionnaire. Signalons-en trois :

- La reconnaissance des différences non seulement acceptables, mais souhaitables, de comportements, d'attitudes, de modes de fonctionnement entre unités ou fonction ayant à affronter des types d'environnement différents (exemple : Recherche, Production, Ventes... ou bien divisions Produits placées dans des contextes concurrentiels différents).

- L'importance accordée aux processus d'intégration : on verra dans le chapitre VI, qu'il y a là une ligne de force des années 90. Une réflexion s'impose donc sur les moyens d'intégration : quels mécanismes mettre en place ? Quelles fonctions d'"intégrations" créer ? Les fonctions de chef de projet, les structures matricielles correspondent largement à ce besoin. On notera qu'est absente de l'analyse de Lorsch et Lawrence l'intégration culturelle et symbolique, fortement utilisée par la suite.

- La reconnaissance du fait que les modes d'intégration ne se font pas de la même manière selon les secteurs. Dans chaque secteur, l'intégration peut s'articuler autour d'une fonction essentielle : dans le secteur des plastiques par exemple, fortement instable et où l'innovation technique est décisive, l'intégration se fait autour de la fonction Recherche et Développement.

Selon les auteurs, les entreprises auraient des résultats d'autant meilleurs qu'elles savent assurer cette intégration autour de la fonction primordiale.

3.4 - Le contexte culturel

Oublié par les premières analyses "contingentes", le contexte culturel a retenu de plus en plus l'attention, à partir de l'émergence de l'approche anthropologique de l'organisation et au fur et à mesure que les comparaisons internationales se développaient.

NOTES

www.formationenligne.bf

Contacts :

Administration : de@otc-mail.com

Chargé des cours : cours@otc-mail.com

Site d'information :

www.formationenligne.bf

Dans la lignée des travaux quantitatifs du type de ceux d'Aston, la thèse d'un universalisme des structures d'entreprises à niveau d'industrialisation comparable, s'était imposée dans les années 70. Les recherches montraient le peu de différences des résultats dans les divers pays développés d'Europe ou entre l'Europe et les Etats-Unis...

Cette thèse de l'universalité est aujourd'hui largement abandonnée. On a pu montrer que cette "indifférence" culturelle des résultats obtenus était largement liée à 1 méthodologie utilisée. Surtout, d'autres études ont pu montrer à l'inverse que les modes d'organisation étaient fortement influencés par les caractéristiques culturelle des groupes sociaux et surtout des pays dans lesquels i' étaient mis en œuvre.

Différents moyens "d'intégration" d'une structure

- **Par les règles et la hiérarchie** : formalisation des règles et des procédures de discipline, récompenses-sanctions.
- **Par la dominance d'une activité ou fonction.**
- **Par des organes ou fonctions d'intégration spécifiques** : comités de coordination, chefs de projet, "matrices"...
- **Par la culture d'entreprise** : forte identification aux buts de l'organisation, intériorisation des normes et valeurs...On ne nie plus aujourd'hui les différences internationales (et au contraire on cherche à tirer le maximum d'enseignements des comparaisons possibles, par exemple entre le Japon, les Etats-Unis, les pays de l'Union Européenne). Par contre, le débat porte plutôt sur les processus qui expliquent ces différences. Deux thèses s'affrontent, l'une que nous appellerons pour simplifier "culturaliste", l'autre "institutionnaliste".
 - *La thèse "culturaliste"* explique les différences de modes d'organisation par les

www.formationenligne.bf

Contacts : administration : de@otc-mail.com

Chargé des cours : cours@otc-mail.com

Site d'informations : www.formationenligne.bf

Notre succès repose sur nos ressources, notre souci permanent de vous rendre meilleur dans votre domaine au monde

valeurs partagées à un «ornement dans une société donnée.

Une illustration peut en être donnée en France par les travaux de P. d'Iribarne (1988) qui étudie le fonctionnement de trois usines de même technologie, et appartenant au même groupe (on voit donc la volonté de neutraliser les effets d'autres variables de contingence) aux Pays-Bas. Etats-Unis et en France. Les différences sont considérables. Par exemple, aux Etats-Unis, des règlements précis il appliqués, alors qu'en France beaucoup de problèmes règlent par des discussions informelles. Les définitions fonctions et d'objectifs sont également précises, et l'intéressé s'attend à ce que l'organisation soit claire sur ce 'elle exige de lui. En France, chacun obéit plutôt à l'idée il se fait de ses droits et devoirs, en fonction du groupe professionnel auquel il appartient ("en tant que contremaître..., je dois faire ceci mais pas cela"). Les relations chiques sont en France froides et distantes ; aux s-Bas les subordonnés attendent une concertation avec leurs chefs et sont prêts à la contestation si celle-ci n'est pas réalisée ; aux Etats-Unis les relations plus chaleureuses, à condition que le "contrat" rempli. P. d'Iribarne explique ces différences par l'Histoire, et, pour le cas de la France, par la persistance de la distance sociale entre les groupes sociaux et de la structuration en "corps" ou "états" (comme dans l'Ancien Régime).

- La thèse "institutionnaliste" rejette l'idée que des valeurs, aux origines d'ailleurs confuses, influencent directement les comportements dans les organisations.

Elle souligne au contraire que l'entreprise est située dans une société, ayant une certaine structure elle-même, et qu'il importe plutôt d'analyser "l'effet sociétal" c'est-à-dire l'influence que la société exerce sur l'entreprise (Maurice, Sellier, Silvestre, 1982). Sur la base, au départ, d'une comparaison France-Allemagne, élargie ensuite au Japon, ces auteurs mettent en évidence l'influence de trois facteurs, trois "rapports", sur les modes d'organisation et de fonctionnement des entreprises.

- Le "rapport éducatif est défini par la structure du système éducatif. Par exemple,

NOTES

www.formationenligne.bf

Contacts :

Administration : de@otc-mail.com

Chargé des cours : cours@otc-mail.com

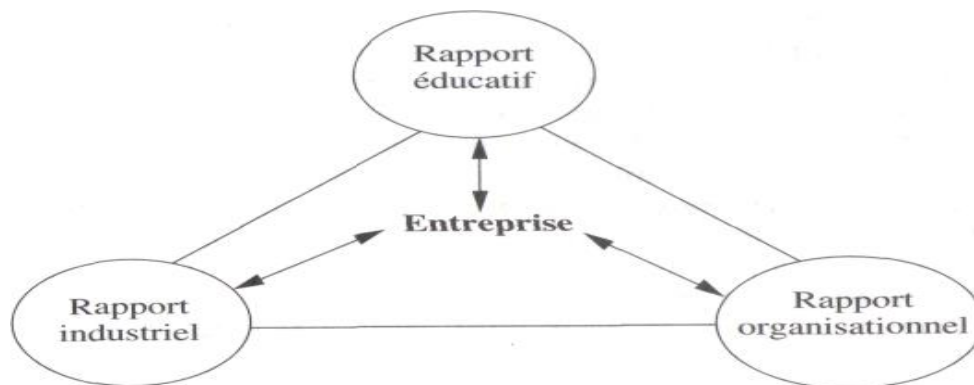
Site d'information :

www.formationenligne.bf

la traditionnelle faiblesse de l'enseignement technique français explique la qualification limitée des ouvriers et agents de maîtrise par rapport à leurs homologues allemands.

- Le "rapport organisationnel" est le produit des hiérarchies existant dans la société, de l'existence de statuts différenciés (par exemple le statut de Cadre en France, qui n'a pas d'exact équivalent ailleurs).

SCHÉMA 1 Les trois composantes de l'"effet sociétal"



- Le "rapport industriel" est défini par le type de relations collectives existant entre patronat, syndicats et pouvoirs publics dans chaque pays (par exemple, tradition de négociation voire de collaboration en Allemagne ou en Scandinavie, tradition de méfiance en France).

www.formationenligne.bf

Contacts : administration : de@otc-mail.com

Chargé des cours : cours@otc-mail.com

Site d'informations : www.formationenligne.bf

Notre succès repose sur nos ressources, notre souci permanent de vous rendre meilleur dans votre domaine au monde

Ces trois rapports forment un tout dans chaque pays, et influent sur le fonctionnement de l'entreprise. C'est cette relation entreprise-société, celle-ci agissant par l'intermédiaire de ses institutions et de ses structures sociales, qui différencie les modes d'organisation des entreprises, et non pas les valeurs auxquelles croient les individus.

1.5 - L'influence de la stratégie

On peut aussi dire que l'environnement n'a d'influence sur l'organisation que par rapport à la stratégie de celle-ci. Ce sont les changements de la stratégie de l'entreprise, eux-mêmes influencés par l'évolution de l'environnement, qui ont un effet sur les structures : telle est la thèse résultant des travaux ayant porté sur l'apparition de certaines structures, et notamment les recherches d'historiens comme A. Chandler (1962) concernant les structures divisionnelles.

Ces changements de structures ne sont pas automatiques : l'histoire des grands groupes industriels américains au début du siècle montre que les directeurs essaient d'abord de gérer le nouvel environnement avec l'ancienne structure, ensuite seulement se rallient au changement devant les mauvais résultats obtenus. Encore faut-il souvent qu'une nouvelle génération de dirigeants succède aux anciens.

Plus récemment s'est développée également l'idée qu'à son tour la structure influençait la stratégie. La structure, en effet, conditionne les flux d'information, qui peuvent influencer les choix stratégiques. Elle fixe des positions de pouvoir, et est le lieu de conflits ou de coalitions, qui peuvent être favorables ou non à telle ou telle politique (de concentration, de diversification, d'internationalisation etc.). La structure canalise la prise de décision : les choix de structure sont en partie également des choix de stratégies (par exemple : une structure très décentralisée orientera vers une stratégie d'innovation et de diversification au profit des unités décentralisées, il est fort

NOTES

www.formationenligne.bf

Contacts :

Administration : de@otc-mail.com

Chargé des cours : cours@otc-mail.com

Site d'information :

www.formationenligne.bf

vraisemblable qu'elle permette une forte concentration des moyens sur un petit nombre de marchés).

En fait, stratégie et structure sont en inter-relation étroite. Du point de vue de l'analyse, on retiendra du débat la recherche d'une nécessaire adéquation entre les deux éléments et le fait que la conception de la structure doit être reliée aux stratégies recherchées (en d'autres termes : quelle structure peut favoriser l'émergence et surtout la mise en œuvre des stratégies correspondant à la vision que les dirigeants ont de leur environnement ?).

Bien que très riches, toutes ces analyses "contingentes" ont des limites qu'il faut souligner pour terminer.

- La notion même d'"environnement" est souvent floue et en tous cas multiforme. N'y a-t-il pas là une création intellectuelle arbitraire et simplificatrice ? Est-il facile de distinguer des "frontières" entre l'organisation et son (ou ses) environnements ? (cf. supra).

- Chaque recherche a isolé un facteur de contingence et a tenté d'en montrer l'influence : il est clair que ces facteurs non seulement coexistent mais interagissent l'un avec l'autre : par exemple, taille et technologie sont liées (il y a peu d'entreprises travaillant par processus de petite taille) ; les contextes culturels peuvent influencer sur des facteurs techniques ; l'instabilité de l'environnement affecter la taille des organisations, etc.

- On peut admettre que l'efficacité des structures d'une organisation dépend certes de leur adaptation aux différents facteurs contingents auxquels celle-ci est soumise, mais elle dépend aussi de sa consistance interne entre les différentes tendances liées aux facteurs d'environnement, et même en ne retenant que ceux qui sont le plus importants, il faudra peut-être arbitrer, et choisir de éléments de cohérence globale de la structure, un peu comme un "parti" d'architecte au moment de la

www.formationenligne.bf

Contacts : administration : de@otc-mail.com

Chargé des cours : cours@otc-mail.com

Site d'informations : www.formationenligne.bf

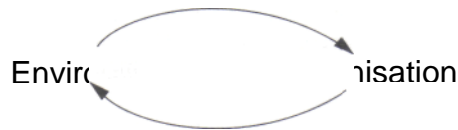
Notre succès repose sur nos ressources, notre souci permanent de vous rendre meilleur dans votre domaine au monde

conception d'un édifice.

- Les approches contingentes laissent dans l'ombre le processus par lesquels cette "adaptation" organisation environnement se ferait. Or, il s'agit là d'un élément essentiel en fonction de la représentation que les dirigeants se font (à tort ou à raison) de leur environnement (stable ou non, menaçant ou non, comportant des changements surtout financiers, ou sociaux, ou techniques...) qu'ils prendront certaines décisions. Ensuite, les dirigeants ne sont jamais totalement contraints, de même que l'organisation n'est pas un bloc homogène qui va réagir comme un seul homme. Il y a là une vision réductrice qui ne correspond pas à la réalité observable.

- On peut enfin aller au-delà et rappeler que l'organisation agit sur son environnement. L'organisation ne reste jamais passive, elle contribue à façonner son environnement : l'entreprise va négocier avec les pouvoirs publics, s'entendre avec des confrères, combattre une concurrence, faire du "lobbying" auprès des autorités de Bruxelles, etc.

C'est donc bien d'interaction (réciproque) organisation-environnement qu'il faut parler :



Ces critiques ont donné naissance à un nouveau courant de recherches, se rapprochant du point de vue de sciences sociales, qui admet notamment :

- que "l'environnement" est ambigu, et qu'il peut faire l'objet d'interprétations multiples ;
- que l'organisation agit de manière à conformer l'environnement à la représentation qu'elle a de ce qui lui est favorable ;

NOTES

www.formationenligne.bf

Contacts :

Administration : de@otc-mail.com

Chargé des cours : cours@otc-mail.com

Site d'information :

www.formationenligne.bf

- qu'en tout état de cause, la prise en compte des environnements, tels qu'ils sont perçus, n'est qu'un des fondements des choix organisationnels (il y a aussi des préférences personnelles des dirigeants et des considérations de "politique" interne).

NOTES

www.formationenligne.bf

Contacts : administration : de@otc-mail.com

Chargé des cours : cours@otc-mail.com

Site d'informations : www.formationenligne.bf

Notre succès repose sur nos ressources, notre souci permanent de vous rendre meilleur dans votre domaine au monde

NOTES

NOTES

www.formationenligne.bf

Contacts :

Administration : de@otc-mail.com

Chargé des cours : cours@otc-mail.com

Site d'information :
www.formationenligne.bf

www.formationenligne.bf

Contacts : administration : de@otc-mail.com

Chargé des cours : cours@otc-mail.com

Site d'informations : www.formationenligne.bf

Notre succès repose sur nos ressources, notre souci permanent de vous rendre meilleur dans votre domaine au monde

Le présent document est édité par OTC, il est protégé par la loi 32-99 AN du 22 décembre 1999 portant protection de la propriété littéraire et artistique.