

Introduction

La compétitivité des entreprises constitue, en période de crise économique, une exigence fondamentale pour leur survie. Cette recherche de la compétitivité passe nécessairement par une prise en compte de l'efficacité propre des structures organisationnelles, c'est-à-dire en première approche, l'ensemble des modalités de « différenciation et d'intégration ». Leur importance est admise tant par les universitaires que par les praticiens.

Le concept d'efficacité de l'entreprise est riche et très discuté. En dépit de difficultés qui feront l'objet de développements ultérieurs, il est loisible de considérer que l'entreprise efficace est celle qui atteint ses objectifs.

Les structures organisationnelles ne sont pas l'unique facteur d'efficacité de l'entreprise. Elles ne constituent qu'un des composants essentiels du potentiel d'organisation permettant la mise en oeuvre des stratégies définies par l'entreprise. Beaucoup d'autres facteurs influent en effet sur son efficacité.

La question qui se pose, tant aux praticiens qu'aux chercheurs en organisation, est celle de savoir si les caractéristiques des structures organisationnelles influent réellement sur l'efficacité des entreprises. Des éléments de réponse à cette question permettraient aux responsables d'entreprises d'orienter leur pratique et aux chercheurs de valider certaines des nombreuses propositions émises par les théories des organisations. De façon connexe à cette interrogation sur l'efficacité des structures, se profile la question de savoir quels sont les facteurs qui influent sur la définition de ces structures organisationnelles.

L'originalité de cette recherche peut être abordée de plusieurs points de vue:

- Notre étude de la structure organisationnelle, porte non seulement sur ses éléments composants mais aussi sur les facteurs influençant son dessein et son efficacité.
- La structure organisationnelle est appréhendée dans une optique systémique et traitée en tant que telle, c'est-à-dire que seront étudiés les composants, les relations et l'efficacité du système.

Ainsi on va essayer dans ce présent travail, considéré comme synthèse de l'ouvrage de M. KALIKA « Structure d'entreprise : Réalités, déterminants, performances » dans sa grande partie, de mettre le point sur les déterminants de la structure organisationnelle, et ce à partir des analyses unidimensionnelles des variables explicatives ainsi que des analyses multifactorielles de ces mêmes variables, a fin de pouvoir déboucher sur les facteurs structurels de l'efficacité organisationnelle

Chapitre I- Structure organisationnelle

Section 1 : Eléments de définition

I- Système entreprise et structure organisationnelle

1. Le système

Von Bertalanffy (1956) : « Les systèmes sont des entités complexes composées d'éléments qui entrent en interaction ».

Hall et Fagen (1956) : « Un système est un ensemble d'objets réunis par des relations entre les objets et leurs attributs » .

Angyal s'opposait à cette vue restreinte proposée par les trois auteurs, qui réduisait le système à la simple somme d'objets, de relations, d'attributs.

Angyal : « Un système est une distribution de composantes dont les valeurs sont fonction de la position qu'ils occupent dans un espace à plusieurs dimensions ».

Thompson (1967) : « Un système est un ensemble de composants interdépendants qui forment un ensemble, parce que chacun lui apporte et en reçoit quelque chose à son tour, en ayant une relation de dépendance mutuelle avec un environnement plus vaste ».

2. Le système entreprise

En s'inspirant du modèle socio-technique de F.E. KAST et J.E. ROSENZWEIG, Michel KALIKA considère l'entreprise comme un système de transformation d'inputs en outputs opérant conformément à certains objectifs qui lui sont fixés ou qu'il se définit.

MILESE distingue quatre systèmes composants

- **Un système technique** : chargé de la transformation des inputs en produits ou services ;
- **Un système psychosociologique** : considérant les membres de l'entreprises, en tant qu'individus animés d'une propre psychologie et en tant qu'acteurs disposant d'un mouvoir organisationnel.
- **Des systèmes de gestion** : définie par P. TABATONI et P. JARNIOU comme étant les systèmes de processus de décision qui « finalise », « organisent » et « anime » les actions collectives de personnes ou de groupe de personnes réalisant les activités qui leur sont assignées dans une « organisation ».
- **La structure organisationnelle** : est considérée, en priori, comme une « définition des normes fondamentales de l'organisation, lui assure sa stabilité, son unité et lui donne son sens »

3. La structure

Une structure est l'ensemble des fonctions et des relations déterminant formellement les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir, et les modes de collaboration entre ces unités.

On vise par le concept de structure les notions suivantes :

- * Le mode de répartition des tâches et responsabilités;
- * Les niveaux de prise de décision;
- * Les mécanismes de coordination entre les unités et les individus composant de l'organisation.

4. L'organisation

Il peut être appréhendé comme étant :

- Le point de départ de l'action organisée : - une nécessaire coopération entre individus (communication)

- Le processus organisationnel (répartition des tâches, règle de partage, autorité)

Une autre vision est celle de O Williamson " la vie économique nécessite un ensemble de contrats bilatéraux entre agents " : pour lui l'organisation a pour but de limiter les coûts de transaction

4 caractéristiques essentielles de l'organisation :

* existence d'une division des tâches (± stricte)

* existence d'une hiérarchie ou d'un contrôle social

* existence de règles officielles et de procédures

* une certaine stabilité

5. La structure organisationnelle

Selon Tabatoni & Jarniou la structure organisationnelle se définit par le principe d'agencement des organes qui composent l'organisation. Le principe d'agencement, appelé rationalité de l'organisation, détermine la place des divers organes et unités administratives les uns par rapport aux autres et les associe, ainsi, dans une configuration relationnelle caractéristique. La structure organisationnelle définit également les conditions générales dans lesquelles les participants mettront en œuvre les stratégies de l'organisation.

Section 2 : Caractéristiques

1. le caractère stable de la structure

C'est une caractéristique traditionnelle de la structure constituant le cadre de fonctionnement de l'entreprise. P. TABATONI, P. JARNIOU et J. AUBERT-KARIER soulignent que le terme structure implique l'idée de stabilité et comporte une certaine idée de permanence

La structure apparaît alors comme ce qui dure malgré les changements d'individus qui la composent et « assure à l'organisation une continuité dans son existence »

Toutefois la stabilité de la structure organisationnelle est remise en cause du fait de l'instabilité de l'environnement de l'entreprise.

2. le caractère formel – informel de la structure organisationnelle

La distinction formel-informel repose sur l'existence de documents écrits et d'une volonté de la direction.

Ainsi et selon la définition d'A. ETZIONI la structure informelle est « ce qu'est réellement la vie de l'organisation distincte du modèle officiel », à ce niveau une confusion entre structure informelle et structure réelle apparaît, notamment dans la définition de M. CRENER et B. MONTEIL « la structure informelle de l'entreprise... est en fait la structure réelle ».

Ainsi, la structure réelle correspond à la structure telle qu'elle fonctionne dans la réalité et constitue une combinaison de la structure formelle et des relations informelles.

KALIKA a parvenu à une définition pour la structure organisationnelle en la considérant comme étant l'ensemble des mécanismes mis en œuvre, conformément à la volonté implicite ou explicite de la direction, afin de permettre d'une part la spécialisation des tâches et d'autre par leur coordination, de telle façon que soient atteints les objectifs de l'entreprise. Cette structure organisationnelle intègre par sa stabilité relative, les normes et valeurs de l'organisation. Elle constitue une réalité concrète du système entreprise et se trouve en interdépendance avec les autres systèmes composants.

Chapitre II- Dimensions de la structure organisationnelle

Les dimensions des structures organisationnelles peuvent être regroupées autour de cinq aspects essentiels à savoir : **La forme structurelle ; la standardisation ; la formalisation ; la prise de décision ; la planification et le contrôle**

Section 1 : La forme structurelle

La forme structurelle symbolise le schéma d'ensemble de la définition des responsabilités et des relations entre les services. Elle traduit les critères de spécialisation et de regroupement des tâches au sein de l'organisation. Elle décrit ainsi non seulement la spécialisation fonctionnelle mais aussi les dimensions horizontale et verticale (L'éventail de subordination) de la structure.

I- Analyse unidimensionnelle.

L'aspect statique de la forme structurelle peut être représenté par l'organigramme. La compréhension et l'analyse de celui-ci doivent être affinées par une double approche horizontale et verticale. Horizontalement, un des critères de distinction des organigrammes réside dans l'importance de la spécialisation fonctionnelle. Celle-ci précise les services existant dans l'entreprise, leur nature et leur nombre.

1. Le type d'organigramme

Traditionnellement, l'organisation est décrite en termes d'organigramme, celui-ci fournit quand il existe, un schéma global de division de travail et de répartition formelle de responsabilité. Cependant cette représentation ignore l'aspect informel de l'organisation ainsi que les circuits d'information...

1.1- les différents organigrammes

Les organigrammes sont classés en fonction du critère de départementalisation retenu au plus haut niveau de l'entreprise. Deux formes principales sont reconnues (fonctionnelle et divisionnelle) et une forme hybride (matricielle).

a/- La forme fonctionnelle

Elle consiste à regrouper les activités de l'entreprise en privilégiant la spécialisation par fonction.

Cet organigramme offre l'avantage de spécialiser les compétences, cependant elle présente deux inconvénients principaux : des difficultés de coordination et une capacité limitée d'adaptation à l'environnement.

Cette forme demeure importante et représente pour certaines firmes un mode d'organisation efficace. Il s'agit des firmes situées dans des contextes opérationnellement et

stratégiquement stables, fabriquant un nombre limité de produits peu différents les uns des autres.

b/- La forme divisionnelle

Ces structures reposent sur : "une séparation très nette entre direction générale et divisions opérationnelles, une semi autonomie entre celles-ci". Les critères de séparation des divisions peuvent être : les produits, les marchés, les zones géographiques.

Cette organisation présente l'avantage de limiter les problèmes de coordination portant sur un produit et permet à la direction générale de s'occuper de formulation des stratégies de fixation d'objectifs et de contrôle.

L'adoption de cette organisation est cependant coûteuse quand elle conduit à répartir entre plusieurs divisions des moyens communs permettant des économies d'échelle. En outre, le gain en coordination et en motivation est parfois limité par une perte en expertise. Cela explique le recours à une troisième forme hybride combinant les deux précédentes.

c/- La forme matricielle

C'est une forme « adaptable ». Elle est composée de départements fonctionnels et de directeurs de produits. Les premiers prennent en charge les objectifs de spécialisation, les seconds ceux de coordination. La combinaison au plan vertical des fonctions et au plan horizontal des produits fait apparaître une dualité d'autorité. En effet, l'autorité se trouve répartie entre les services fonctionnels (commercial, production, etc.) et des départements dont chacun est responsable de la vie d'un produit.

Lorsque les activités de l'entreprise sont temporaires, il s'agit de structure par projets. Cette forme d'organisation est bien adaptée aux entreprises ayant besoin de souplesse stratégique, structurelle et opérationnelle.

Ce type d'organisation présente naturellement des risques de conflits entre services fonctionnels et responsables produits. Il engendre généralement des coûts administratifs plus élevés que les structures plus conventionnelles.

Chaque forme connaît des adaptations en fonction des besoins des entreprises. L'observation des structures montre par exemple que la forme fonctionnelle est parfois complétée par des emprunts partiels aux formes plus élaborées.

Les formes de base présentées par la littérature étant précisées, il convient de signaler qu'il existe d'autres organigrammes qui sont effectivement rencontrés dans les entreprises.

Tableau récapitulatif

<i>Type d'organigramme</i>	<i>Caractéristiques</i>	<i>Limites</i>
<i>Forme fonctionnelle</i>	Elle repose sur un découpage en fonction de l'activité de l'entreprise en favorisant la spécialisation.	- Difficultés de coordination ; - Il ne permet pas une meilleure adaptation à l'environnement
<i>Forme divisionnelle</i>	Elle consiste à : - une séparation entre direction générale et divisions opérationnelles,	- Organisation coûteuse ; - Perte en expertise

	- une semi autonomie entre divisions. */- Cette structure limite les problèmes de coordination portant sur une division, */- Elle permet aussi à la direction générale de s'occuper de formulation des stratégies de fixation d'objectifs et de contrôle	
<i>Forme matricielle</i>	Combinant les deux précédentes : elle se compose de départements fonctionnels et de directeurs de produits.	- Risques de conflits entre services fonctionnels et responsables produits. - Coûts administratifs plus élevés.

1.2- Les organigrammes observés dans les entreprises

a/- La forme entrepreneuriale:

Cette forme d'organigramme peu décrite dans la littérature car généralement son adoption et est implicite, elle constitue une étape qui précède la forme fonctionnelle.

Elle est caractérisée par:

- L'absence de cadre responsable des principales fonctions. Le chef d'entreprise dirige directement ou presque ses employés, sauf en production où il est généralement secondé par un chef d'atelier;

- L'absence de volonté d'organisation qui se manifeste notamment par l'inexistence de l'organigramme

- La polyvalence des compétences; les responsabilités ne sont pas définies précisément;

- Le nombre de subordonnés supervisés par le chef d'entreprise est très élevé, souvent supérieur à 6.

En revanche il est possible de classer cette forme d'organigramme en deux catégories types:

a-1/- La forme simple

Le PDG assure toutes les responsabilités de direction fonctionnelle. Il est secondé par du personnel administratif peu qualifié et par un ou plusieurs contremaîtres autodidactes.

a-2/- La forme préfonctionnelle

Le chef d'entreprise est secondé par un responsable comptable qui constitue un embryon de la fonction administrative et comptable, et par un directeur commercial qui est en fait le plus souvent un directeur des ventes. Du côté de la production, on voit apparaître une multiplication de petits services (contrôle-qualité, montage, méthodes) qui rendront nécessaire la création d'un poste de responsable de production.

Lorsque l'entreprise se développe et/ou ressent le besoin de structurer davantage la répartition des responsabilités, elle adopte une forme fonctionnelle.

b/- Les formes fonctionnelles

C'est la forme la plus usagée et ce, vue que :

- Elle apparaît de façon naturelle ;
- Elle est susceptible de croître progressivement, par adjonction successive de fonctions ;
- La coordination de l'activité des différentes fonctions est assurée par le chef de l'entreprise lui-même.

b-1/- Les formes fonctionnelles types

Elles reposent toutes par définition sur une spécialisation par fonction au plus haut niveau de l'organigramme. Il est possible de les différencier en distinguant les critères de départementalisation retenus à l'intérieur des principales fonctions. On distingue habituellement six méthodes pour regrouper les activités : la nature des tâches, les produits, les clients, les zones géographiques, les circuits de distribution et les types d'équipement.

b-2/- Les auxiliaires de coordination de la forme fonctionnelle

On rencontre quatre moyens de coordination intégrés dans l'organigramme :

- Le comité de direction : composé du PDG et tous les directeurs de fonctions, il n'équivaut pas à une direction collégiale de l'entreprise. Il est avant tout une instance de coordination et d'information, qui évite la reproduction de relations bilatérales PDG-responsable de fonction.

- Le directeur adjoint : Le poste adjoint au PDG est un moyen de coordination inter-fonctions. Le rôle de celui-ci est variable selon les entreprises :

*/- Tout les services lui sont rattachés et il assure ainsi la coordination totale inter-fonctions, le PDG quant à lui se charge des problèmes de politique générale et de relations extérieures.

*/- Le directeur adjoint supervise le commercial et la production, les services fonctionnels restant rattachés au PDG.

- Le responsable du projet : La création de poste de chef de projet permet d'assurer une coordination temporaire pour un produit

- Le responsable d'une activité particulière : Il s'agit d'un responsable de département qui assure la direction du projet.

c/- La forme par produit

On considère qu'un organigramme correspond à une « forme par produit » quand le critère de départementalisation retenu sous le PDG (ou le Directeur Général) est la nature du produit (ou de l'activité).

2. Les dimensions caractéristiques de la forme structurelle

Elles complètent et précisent la représentation graphique que constitue l'organigramme

2.1. La spécialisation fonctionnelle

Ce terme renvoie à la notion de division du travail au sein de l'entreprise. Pour H. Mintzberg, il existe deux dimensions dans la spécialisation du travail : la spécialisation horizontale qu'il oppose à l'élargissement des tâches, et la spécialisation verticale qu'il oppose à ce que l'on peut appeler l'enrichissement des tâches. Il s'agit là de spécialisation au niveau élémentaire du processus de transformation.

P. Khadwalla distingue, quant à lui, la spécialisation des rôles et la spécialisation des fonctions. La première indique l'importance des spécialistes au sein même des services fonctionnels. La spécialisation fonctionnelle renseigne sur le nombre de services spécialisés créés dans la structure.

C'est cette approche qui va être retenue dans l'analyse de la forme structurelle.

a/- La mesure du degré de spécialisation fonctionnelle

Le degré de spécialisation fonctionnelle correspond au nombre de services ayant une activité spécialisée, et figurant dans l'organigramme disponible. Une fonction spécialisée sera considérée comme existant dans l'entreprise, lorsqu'au moins un responsable assure cette fonction et aucune autre simultanément.

Le degré de spécialisation est donc une mesure du nombre de fonctions par entreprise.

Le nombre de fonctions distinctes existant dans l'entreprise conditionne la hauteur de la structure, appréciée par le nombre de niveau hiérarchique, et l'éventail de subordination des responsables.

2.2. Le nombre de niveaux hiérarchiques et l'éventail de subordination

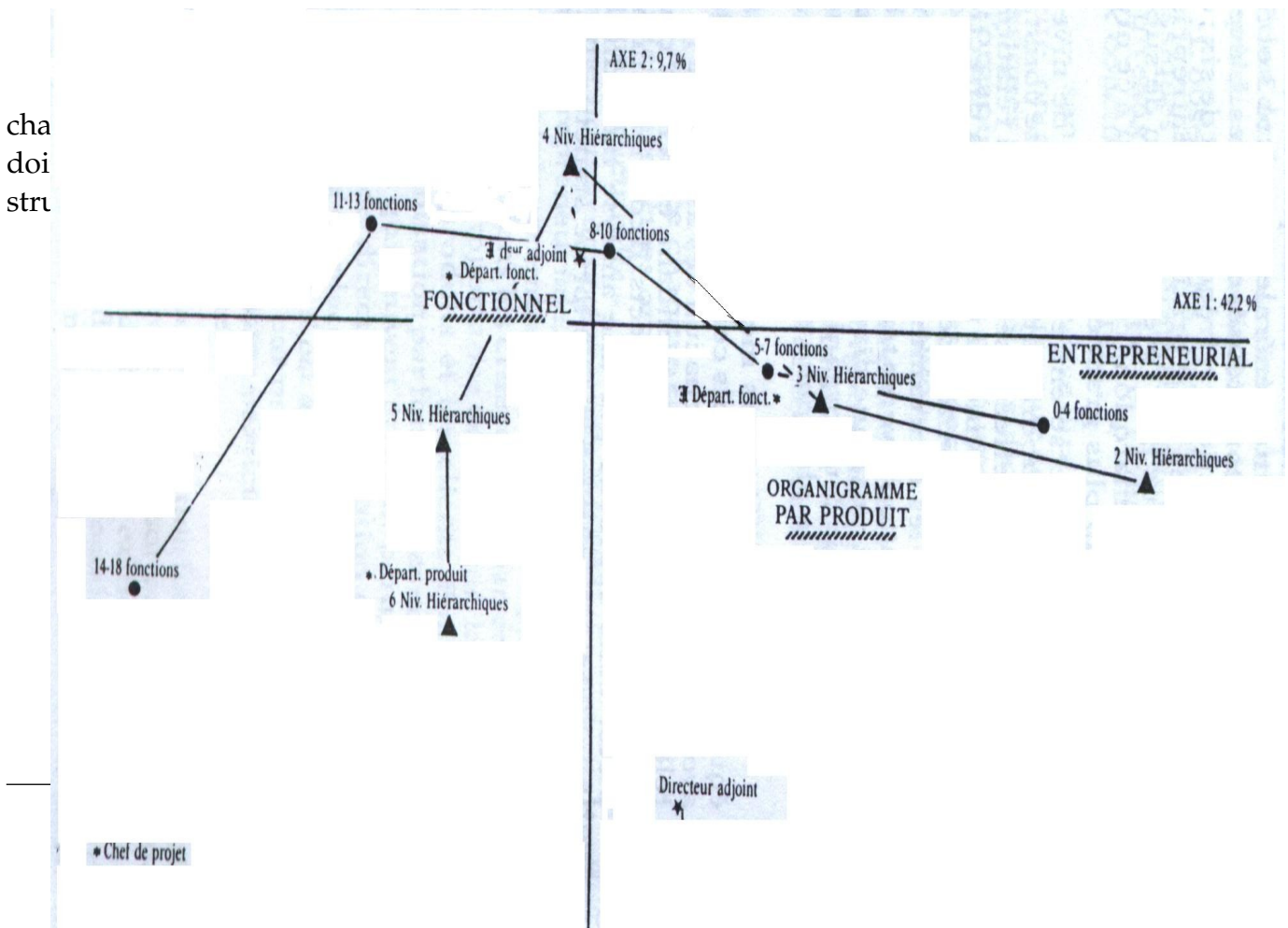
Ces deux caractéristiques définissent l'allure générale de l'organigramme. La première indique l'étalement vertical de la structure, le nombre de niveaux de gestion, la seconde renseigne sur l'étalement horizontal, le nombre de subordonnés dépendant d'un responsable. Ces deux variables sont traitées simultanément dans la mesure où, pour un effectif donné, l'organigramme peut être haut et étroit, ou bien aplati et large.

L'éventail de subordination nous renseigne notamment sur le type de coordination par le supérieur hiérarchique. S'il est étroit, cela signifie

Que le chef a beaucoup recours au contrôle direct, qu'il délègue peu ses responsabilités. A contrario, un éventail plus large peut correspondre à une autonomie plus grande des subordonnés et à un recours plus important à l'ajustement direct entre les cadres comme mécanisme de coordination.

P. KHANDWALLA identifie trois types de déterminants à l'éventail de subordination et au nombre de niveaux hiérarchiques :

- Plus la taille de l'entreprise est importante, plus le système d'information et de contrôle est formalisé, plus l'éventail de subordination peut être large et le nombre de niveaux hiérarchiques réduit.
- Plus les tâches effectuées par les subordonnés sont similaires, plus l'éventail de subordination peut être large.
- Plus les activités des subordonnés sont routinières, peu complexes et peu interdépendantes, plus l'éventail de subordination peut être large.



L'analyse de la position des modalités par rapport aux deux premiers axes factoriels et leur regroupement permet de porter l'analyse sur le plan des variables. Ainsi les variables dont les modalités sont apparues intéressantes lors de l'analyse de chaque facteur sont :

- type d'organigramme (entrepreneurial, fonctionnel, par produit),
- spécialisation fonctionnelle (nombre de fonctions);
- nombre de niveaux hiérarchiques;
- critère de départementalisation (client, produit, chef de projet);
- existence d'un poste de directeur adjoint.

L'examen de la position relative des variables les unes par rapport aux autres, conduit à effectuer les constatations suivantes:

- la répartition le long de l'axe horizontal de l'ensemble des modalités de la variable « nombre de fonctions» confirme la signification de l'axe 1: il s'agit d'un axe de spécialisation fonctionnelle qui différencie les entreprises selon la largeur de leur organigramme;

- la variable «nombre de niveaux hiérarchiques» évolue par rapport aux axes de façon pratiquement identique à la variable précédente. On constate une forte proximité entre les modalités:

- * 2 niveaux hiérarchiques - 0 à 4 fonctions
- * 3 niveaux hiérarchiques - 5 à 7 fonctions
- * 4 niveaux hiérarchiques - 8 à 10 fonctions.

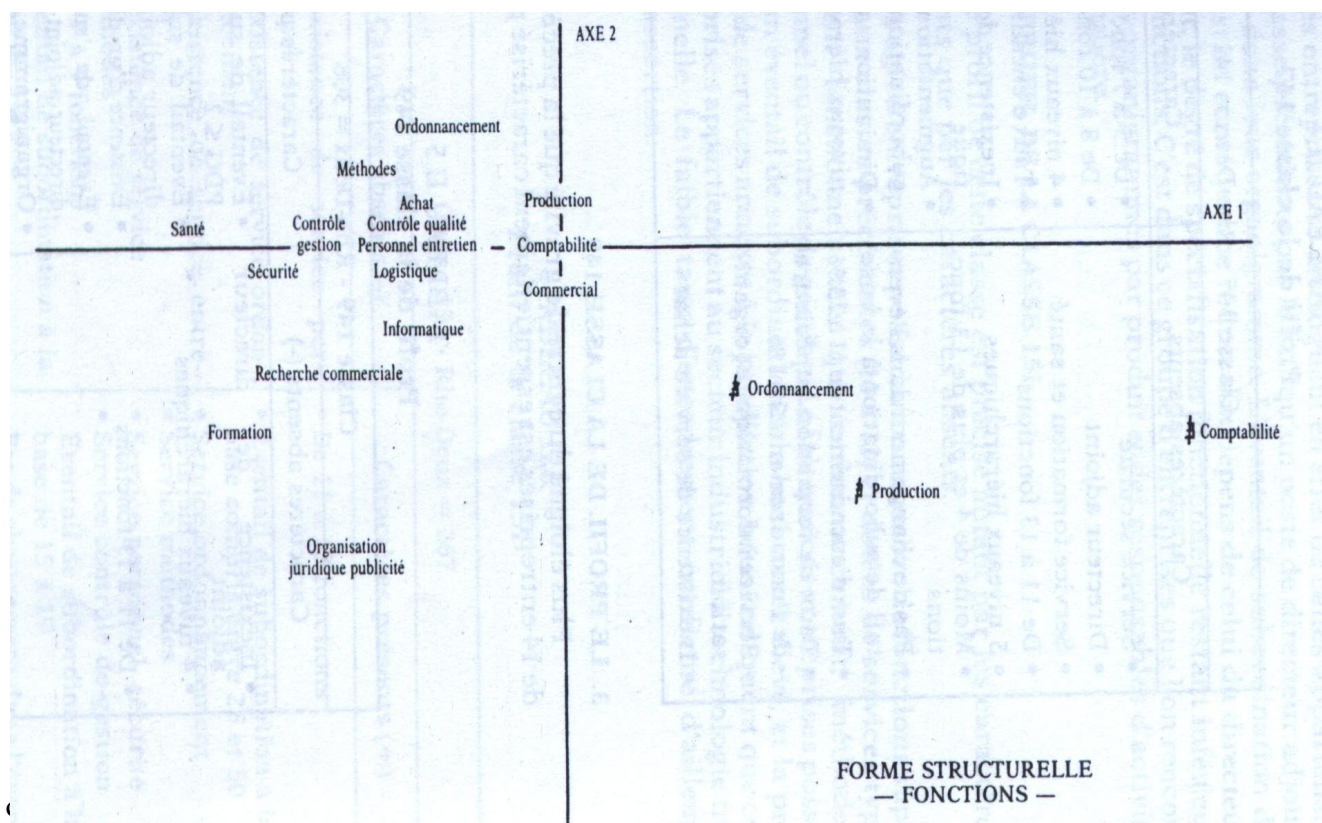
Au-delà, la modalité « directeur adjoint » (dans le bas de l'axe 2) influence la position du point «6 niveaux hiérarchiques» et l'éloigne de la partie gauche de l'axe1 correspondant à une spécialisation fonctionnelle élevée.

L'allure semblable de la représentation de ces deux variables, montre que spécialisation fonctionnelle et différenciation hiérarchique évoluent de pair dans les entreprises.

- Les trois formes d'organigramme se situent à peu près au même niveau par rapport à l'axe

2, tandis que l'entrepreneuriale et la fonctionnelle s'opposent sur l'axe I par rapport au centre de gravité. La forme par produit ne présente, à la différence des deux précédentes, ni contribution, ni corrélation importantes sur les axes 1 et 2. La forme fonctionnelle, proche de l'origine du fait de son poids, est au centre des organigrammes larges de 5 à 18 fonctions et hauts de 3 à 6 niveaux. En revanche, la forme entrepreneuriale est associée aux organigrammes plus plats (2 niveaux) et moins larges (4 fonctions au plus).

Il est normal que la forme par produit soit située à proximité des modalités « 3 niveaux hiérarchiques » et « 5 à 7 fonctions ». Ce type de départementalisation permet en effet, en regroupant les activités par produit et en décentralisant les responsabilités, de limiter les dimensions de l'organigramme.



de

De façon à ne pas surcharger le graphique 1, les localisations des principales fonctions intervenant dans la constitution des axes sont représentées à part (graphique 2). Seuls ont été notés les points matérialisant l'existence d'un service et quelques points exceptionnels en indiquant l'absence (∅).

A l'origine figurent les services possédés par la quasi-totalité des entreprises (comptabilité, production, commercial). Précisons que les services personnel, méthodes, contrôle de gestion présentaient les plus fortes corrélations avec l'axe 1.

Les autres variables intégrées dans le calcul des facteurs, mais ne figurant pas dans les commentaires ci-dessus, ne présentent pas de positions particulières par rapport aux axes de spécialisation fonctionnelle et de directeur adjoint.

2. Profil des classes d'entreprises

Celles-ci permettent de connaître les éléments de l'ensemble des variables qui déterminent l'écartement d'une classe par rapport au profil moyen de la population.

2.1. Le profil de la classe 1

Cette classe est celle qui s'écarte le plus du profil moyen des entreprises en matière de forme structurelle.

Les entreprises appartenant à cette classe sont donc avant tout caractérisées par un nombre de fonctions, limité aux seules activités principales et par un organigramme de type entrepreneurial possédant deux niveaux hiérarchiques. A contrario, ces entreprises n'ont généralement pas recours à un organigramme fonctionnel et ne disposent pas de service personnel.

Ces entreprises sont donc très peu spécialisées d'un point de vue fonctionnel et peu différenciées d'un point de vue hiérarchique. L'organigramme entrepreneurial résume ces caractéristiques.

2.2. Le profil de la classe 2

Cette classe est plus proche du centre de gravité.

Ces entreprises possèdent un niveau plus élevé de spécialisation fonctionnelle (entre 5 et 10 fonctions), une structure plus haute (4 niveaux hiérarchiques) que les entreprises entrepreneuriales, et un taux d'encadrement moyen. Ces entreprises ont légèrement tendance à voir leur éventail de subordination et leur hauteur d'organigramme diminuer.

2.3. Le profil de la classe 3

Ces entreprises se distinguent en effet de celles appartenant à la classe précédente par le fait qu'un poste de directeur adjoint figure dans leur organigramme. L'éventail de subordination du PDG est en conséquence réduit aux dépens de celui du directeur adjoint, le degré de spécialisation fonctionnelle restant inférieur à 11 fonctions. C'est dans ce groupe d'entreprises que l'on rencontre des organigrammes par produit et des responsables d'activité particulière.

2.4. Le profil de la classe 4

Le profil de cette classe est précisé autant par les caractères présents que par les caractères absents.

Il s'agit d'entreprises possédant un nombre de fonctions supérieur aux classes précédentes (11 à 13) et dotées de services typiquement fonctionnels tels que ordonnancement, méthodes, personnel ou contrôle de gestion. Le fait que ces entreprises possèdent un éventail de subordination à la base assez élevé, et la présence de services annexes à la production nous indiquent que ces entreprises appartiennent au secteur industriel à technologie traditionnelle. Le faible taux d'encadrement confirme d'ailleurs cette assertion.

2.5. Le profil de la classe 5

Les entreprises de ce groupe s'écartent plus que la précédente du profil moyen.

Ces entreprises sont celles qui présentent le degré de spécialisation fonctionnelle le plus fort et la différenciation hiérarchique la plus étendue. Leur organigramme possède bien sûr des services personnel, informatique, mais aussi des fonctions rencontrées plus rarement dans les entreprises étudiées, organisation, formation juridique, santé. Certaines départements comportent des chefs de projet tandis que d'autres sont segmentées en fonction de la clientèle. Il s'agit d'entreprises fortement structurées. En effet, le taux d'encadrement est le plus élevé, les services fonctionnels disposent d'une autorité fonctionnelle et il y existe un comité de direction chargé également de la planification.

Les cinq classes d'entreprises peuvent être schématiquement représentées comme suit dans l'espace des axes de spécialisation fonctionnelle et de différenciation verticale.

Section 2 : La standardisation

La standardisation traduit l'importance des règles et procédures régissant le fonctionnement de l'organisation. Elle précise dans quelle mesure les activités des différents membres de l'organisation sont prévues, rationalisées, décomposées et dépersonnalisées.

La standardisation constitue avec la formalisation deux paramètres importants du système organisationnel des règles et procédure dans l'entreprise.

I- Analyse unidimensionnelle

La standardisation de l'activité par des règles et procédures constitue un moyen de coordination du fonctionnement de l'entreprise. H. MINTZBERG distingue trois moyens de base pour mettre en place une standardisation dans l'organisation : la standardisation du processus de production, celle des outputs et enfin celle du savoir-faire des salariés.

DS PUGH considère que deux aspects doivent être pris en considération : la standardisation des procédures et la standardisation des rôles. La mesure du degré de standardisation. La mesure du degré de standardisation repose sur une liste de procédures possibles ayant plusieurs niveaux d'occurrence.

1. La mesure du degré de standardisation

La mesure de la standardisation ne repose pas uniquement sur un examen des procédures existant réellement dans l'entreprise, mais aussi sur la perception de celles-ci par les personnes concernées. Une procédure étant considérée comme un ensemble de règles préétablies indiquant la façon dont une tâche ou une activité doit être effectuée.

1.1. Le degré de standardisation d'ensemble

Cette mesure porte sur l'importance des procédures dans l'entreprise, considérée comme un tout.

1.2. Le degré de standardisation par service

A ce niveau, les mesures portent sur l'activité dans son ensemble et non pas sur un niveau hiérarchique particulier auquel cette activité est exercée.

Plusieurs explications peuvent être avancées pour justifier le degré de standardisation :

- Le caractère répétitif et routinier des tâches influe sur la possibilité de standardisation. En effet, si l'activité est répétitive, la coordination peut aisément être planifiée et programmée.

- Plus l'environnement du service est incertain, plus son degré de standardisation est faible.

- Les propres besoins d'information des dirigeants pour exercer le contrôle sont la cause du fort degré de standardisation.

- Les contraintes extérieures à l'entreprise justifient l'importance des procédures.

2. L'évolution du degré de standardisation

Au sein des organisations, l'importance accordée aux procédures est susceptible de varier au cours de la vie organisationnelle de l'entreprise. La standardisation peut évoluer, de façon croissante ou décroissante selon les périodes et les entreprises.

Les raisons qui peuvent légitimer l'accroissement du degré de standardisation tiennent à la volonté de la direction, à l'informatique, à la croissance des entreprises et à la technologie. Il s'avère en effet, que une grande proportion de dirigeants manifeste une volonté de

développer les procédures organisationnelles, considérant ainsi qu'elles constituent une condition nécessaire, si ce n'est pas suffisante, d'efficacité.

II- Analyse multidimensionnelle : Plan factoriel

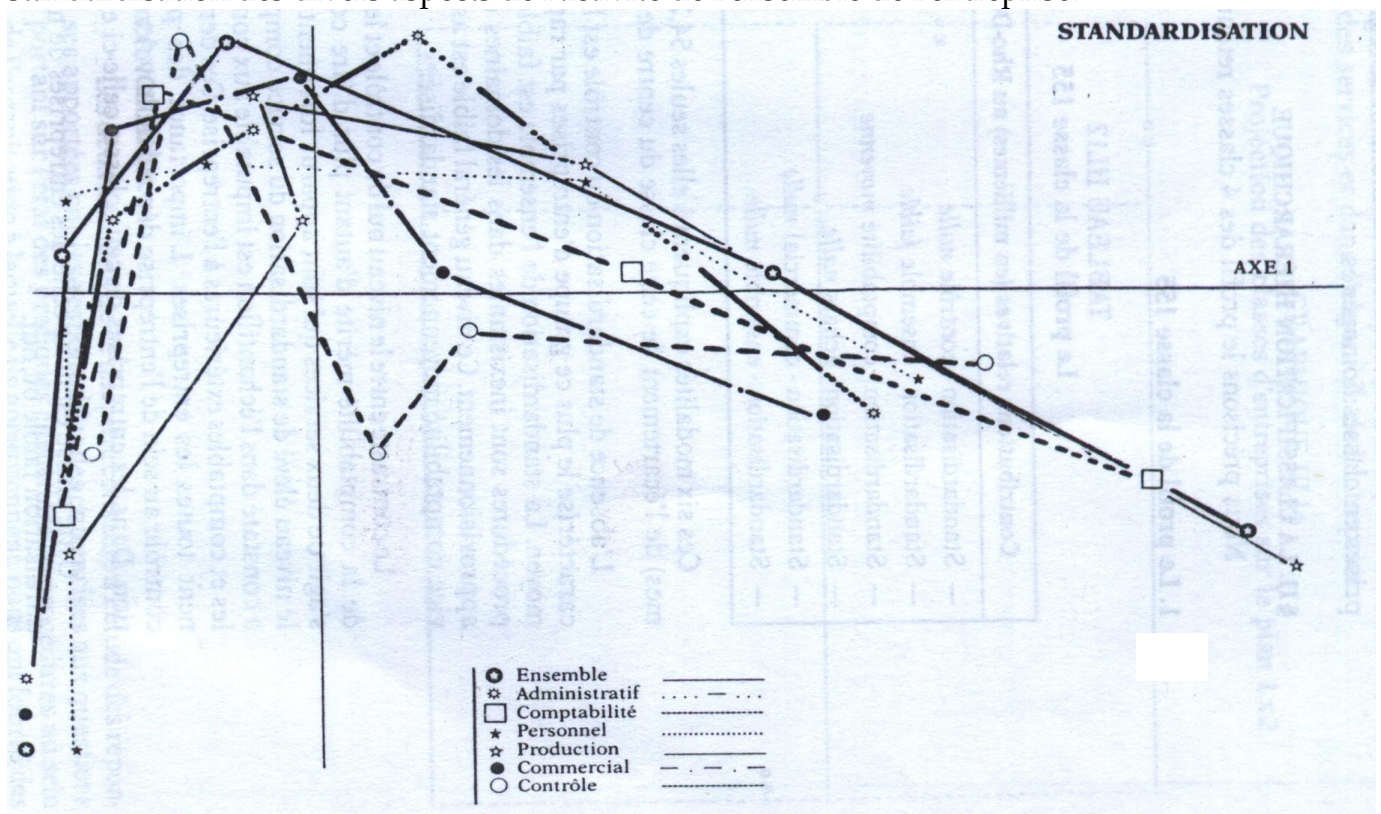
L'examen de la position des modalités de standardisation par rapport aux deux premiers axes montre que ceux-ci partagent l'ensemble des niveaux de standardisation en quatre groupes:

- axe 1 (>0)- axe 2 (<0) = standardisation nulle, très éloignée de l'origine
- axe 1 (>0)- axe 2 (>0) = standardisation faible
- axe 1 (<0)- axe 2 (>0) = standardisation moyenne et forte
- axe1 (<0)- axe 2 (<0) = standardisation très forte

Les regroupements de modalités par niveau selon les services sont assez homogènes.

La jonction des différentes modalités de chaque variable de standardisation a été effectuée sur le graphique suivant. Celui-ci met en évidence l'évolution parallèle des sept variables de standardisation: chaque variable décrit un croissant dont les deux branches sont attirées par les extrémités de l'axe 1 et le bas de l'axe 2, tandis que la pointe correspondant aux valeurs moyennes est tirée par le haut de l'axe 2.

Cette représentation simultanée des variations des variables complète les résultats de l'analyse uni ou bi-dimensionnelle. Elle permet en effet de conclure qu'il existe une correspondance entre les niveaux de standardisation des différents services de l'entreprise. Généralement, il n'y a pas d'écarts importants dans la localisation des niveaux de standardisation des divers aspects de l'activité de l'ensemble de l'entreprise.



La position des modalités de volonté et d'évolution appelle deux commentaires:

- Les modalités concernant la volonté en matière de standardisation sont peu corrélées aux axes de dimension de standardisation. On remarque cependant que l'absence de volonté

caractérise plus les entreprises pas ou peu standardisées, la volonté d'augmentation, celles qui sont moyennement standardisées, la volonté de réduction, celles qui le sont le plus.

- Deux modalités d'évolution sont très fortement corrélées à l'axe 1. On peut en déduire une forte relation avec le niveau de standardisation. Celles-ci peuvent être résumées ainsi: l'absence d'évolution s'observe dans les entreprises peu standardisées, la croissance concerne les entreprises moyennement standardisées.

L'analyse des correspondances nous ayant fourni une échelle de standardisation, il convient maintenant de regrouper les entreprises en classes homogènes.

Section 3 : La formalisation

Alors que la standardisation appréhende l'importance des procédures dans l'organisation du travail, la formalisation s'intéresse plus spécifiquement au caractère écrit des procédures et de la circulation de l'information dans l'entreprise.

Ainsi, elle précise l'importance du recours à l'écrit dans les communications internes et dans la définition des rôles des membres de l'entreprise

P. TABATONI et P. JARNIOU notent que : « la formalisation se manifeste dans le codage des éléments en question, leur rédaction, leur diffusion, leur valeur symbolique de légitimité et de rationalité. Elle contribue, certes, à réduire l'incertitude, le jeu des influences et le biais de communication ». On peut considérer alors que la formalisation a pour caractère dérivé la clarté, la non-ambiguïté, la publicité du système organisationnelle.

Pour M. WEBER, le recours à l'écrit constitue d'ailleurs une condition d'efficacité de l'organisation bureaucratique. Ainsi, F.E KAST et J.E, ROSENZWEIG définissent deux types de structure caractérisés par deux états de formalisation opposés : Une structure de type stable mécaniste où les procédures et les règles sont généralement écrites et une structure antinomique de type adaptatif-organique, où les procédures sont, quand elles existent, plutôt informelles et rarement écrites. Ces auteurs considèrent que les organisations s'accommodent d'autant plus recours à l'écrit, que l'environnement de l'entreprise est stable.

I- Analyse unidimensionnelle

La mesure du degré de formalisation des entreprises porte surtout sur l'existence de documents écrits dans l'organisation et sur la forme prise par la communication

1. La formalisation de la définition des rôles

La mesure de la formalisation de la définition des rôles repose sur l'existence de documents écrits.

Les documents concernés sont :

→ L'organigramme : H. KOOTZ et C.O DONNEL justifient un usage judicieux des organigrammes. Ils notent en effet qu' « une des causes majeures de conflit au sein des organisations tient au fait que les individus ne comprennent pas la structure de leurs tâches et celles de leurs collègues ». Ce souci de clarification de l'organisation formelle de l'entreprise ne doit pas occulter la réalité. Ces mêmes auteurs notent d'ailleurs que « de nombreux organigrammes présentent les structures qui devaient exister ou qui existaient, plutôt que celles qui existent réellement »

Si l'organigramme indique de façon écrite les relations hiérarchiques, il ne précise pas la nature des tâches et des responsabilités liées à chaque fonction.. C'est le rôle des fiches de fonction ou de descriptions écrites des postes de travail.

→ Les fiches de fonction : la description des tâches incombant à chaque poste peut prendre différentes formes selon la nature du poste et son niveau hiérarchique :

<i>Niveau hiérarchique</i>	<i>Type de la fiche de fonction</i>
- le personnel des niveaux inférieurs	Une liste des travaux et des opérations à accomplir.
- Les fonctions de responsabilité	Définition de la fonction fondamentale du poste, du secteur dont le titulaire est responsable, des relations d'autorité correspondantes et fait mention à la délégation des pouvoirs en vigueur...

Cette approche de la fiche de fonction est plus centrée sur les objectifs et les responsabilités que sur les tâches à accomplir.

→ Les manuels de procédure : Ces documents ont pour objet de rassembler, de classer et de permettre la mise à jour des diverses procédures existant dans l'entreprise...

→ Les documents d'information sur l'entreprise : A la différence des précédents qui sont d'un usage obligatoire, il s'agit là de documents écrits destinés à l'information des membres de l'entreprise.

→ L'exposé écrit des politiques de l'entreprise : La présentation par écrit des politiques définies par la direction peut permettre une mobilisation des salariés autour des axes déterminants, du développement de l'entreprise. A contrario, les révisions éventuelles doivent être expliquées et justifiées avec le même formalisme.

2. La formalisation de la circulation de l'information

Les communications entre les membres de l'entreprise peuvent suivre plusieurs circuits variables selon leur origine et leur destinataire. On peut en distinguer les communications « verticales », des communications « horizontales ». La formalisation de la communication est appréhendée dans son aspect vertical (direction-chefs de service ; chefs de service-subordonnés) et dans sa dimension horizontale (entre service).

1.1 Les mesures globales verticales et horizontales

A ce niveau, on remarque que la formalisation de la circulation de l'information verticale est généralement plus élevée que celle de l'horizontale. Cela peut tenir au fait que certaines directions tiennent à transmettre les informations de nature hiérarchique sous une forme écrite.

1.2 L'évolution de la formalisation

L'importance de l'écrit dans l'organisation est susceptible de connaître des évolutions. Elle peut s'accroître, diminuer ou ne pas varier.

Cependant on peut constater que l'évolution de la formalisation dans les entreprises est moins importante que celle de la standardisation. Cette divergence dans l'évolution de ces deux paramètres organisationnels tient au fait qu'ils ne sont pas perçus de façon identique : si la standardisation des procédures est synonyme de meilleure organisation, la formalisation des communications est plus associée à la bureaucratie au sens péjoratif du concept.

Plusieurs raisons justifient l'évolution de la formalisation. Il s'agit de la taille de l'entreprise, de la volonté de la direction, de l'existence d'un groupe. L'importance accordée à chacun de ces facteurs est cependant différente. Le facteur taille est ici prédominant aux dépens de la volonté de la direction (en comparaison avec la standardisation).

Il faut donc noter que si l'accroissement de la communication écrite est devenu nécessaire par le développement de l'activité et des quantités d'informations à échanger, cette évolution semble assez peu encouragée par les dirigeants des entreprises.

II- Analyse multidimensionnelle

La diversité des variables étudiées dans le cadre de l'analyse unidimensionnelle rend utile une étude multivariée de celles-ci.

1. Le plan Factoriel

Les positions des modalités des variables de formalisation figurent sur le schéma 4. L'analyse de la localisation de celles-ci par rapport aux deux premiers facteurs conduit à effectuer une série de commentaires.

- Les modalités correspondant à une forte formalisation de la communication verticale et horizontale se projettent sur la partie de l'axe 1 correspondant à une formalisation élevée de la définition des rôles alors que les modalités correspondant à une faible formalisation de la communication se situent de l'autre côté de l'axe I. Cela signifie que les niveaux de formalisation de la définition des rôles et de la communication ne sont pas indépendants et ont tendance à varier de façon concomitante.

- Le degré de formalisation de la communication verticale différencie plus les entreprises par rapport au centre de gravité que le degré de formalisation de la communication horizontale.

On note également la proximité par rapport à l'axe 2 des modalités traduisant une forte formalisation de la communication verticale et une volonté d'accroître une telle formalisation. Cela indique que pour les directions possédant une volonté de développer l'usage de l'écrit au sein de leur entreprise, la mise en oeuvre de cette politique se traduit plus sur le plan des communications verticales qu'horizontales. Ces dernières sont en effet moins aisément contrôlables que les communications dont la direction constitue l'émetteur.

- La volonté de réduire la formalisation est présente dans des entreprises fortement formalisées du point de vue de la définition des rôles, mais ne se caractérisant pas en revanche par une formalisation élevée des communications. Ces entreprises, en effet, sont celles que possèdent des fiches de fonction en bas de la hiérarchie.

- La position des modalités de la variable « organigramme » montre que du point de vue de la formalisation, le caractère discriminant n'est pas tant l'existence de l'organigramme sous une forme écrite, que l'importance de sa diffusion au sein de l'entreprise. En effet, les points matérialisant l'inexistence et la diffusion restreinte sont voisins, tandis que ceux indiquant une diffusion aux cadres et à l'ensemble de l'entreprise sont respectivement associés à une formalisation des procédures et de la communication élevée.

- Du point de vue des différences de niveau de formalisation entre les services de l'entreprise, on constate que celles-ci n'apparaissent que lorsque le niveau de formalisation de

la communication est supérieur à la moyenne (correspondant sur le schéma à peu près au centre de gravité).

- On remarque enfin que la proximité entre les modalités portant sur les fiches de fonction des chefs de service et des fonctionnels souligne qu'il n'existe pas de distinction au sein des entreprises entre la formalisation des rôles dans ces deux types de postes.

2. Résultats de la classification

L'analyse des contributions relatives des différentes modalités de formalisation, aux classes d'entreprises retenues, permet de préciser le profil des cinq groupes d'entreprises.

2.1. Le profil de la classe 1

Ces entreprises sont marquées du point de vue de la formalisation par un niveau très faible, tant pour ce qui est de la définition des rôles, que de la communication. Cette classe peut être considérée comme celle des entreprises qui ne sont pas du tout formalisées.

2.2. Le profil de la classe 2

Cette classe d'entreprises se caractérise surtout par une faible formalisation de la définition des rôles au sein de l'entreprise, (un seul type de fiche de fonction, variable selon les entreprises) et une formalisation moyenne de la communication horizontale et verticale. C'est dans ce groupe d'entreprises que se manifeste le plus souvent une volonté de réduire la formalisation. Quant l'organigramme existe, il ne fait pas l'objet d'une large diffusion.

2.3. Le profil de la classe 3

Les entreprises appartenant à cette classe, se distinguent de la moyenne de la population tout d'abord par une formalisation des fonctions limitées à deux catégories de postes (plutôt le chef de service et les responsables fonctionnels). Les autres aspects de la définition des rôles, organigramme diffusé, politiques existant par écrit, nombreux manuels de procédures, traduisent une formalisation des rôles plutôt élevée. Ces caractéristiques sont associées à une forte utilisation de l'écrit dans les communications émanant de, et destinées à, la direction.

2.4. Le profil de la classe 4

Ces entreprises apparaissent comme fortement formalisées du point de vue de la définition des rôles dans l'entreprise (fiches de fonction, manuels de procédures, présence de documents d'information);

Ces entreprises présentent une forte formalisation de leur communication et plus particulièrement des informations qualifiées de verticales. Ce caractère ne peut être imputé au hasard puisque ces entreprises manifestent une volonté de développer le recours à la formalisation écrite dans l'organisation de l'activité. Cet aspect rend ces entreprises voisines de celles de la classe précédente.

2.5. Le profil de la classe 5

Les entreprises appartenant à cette classe se caractérisent avant tout par l'existence d'une définition des rôles à *tous* les niveaux de l'entreprise, y compris au plus bas, et ceci sous la forme de fiches de fonction. Il s'agit d'entreprises où les documents d'information internes sont nombreux ainsi que les manuels rassemblant les procédures. Remarquons qu'aucun élément portant sur la formalisation de la communication ne vient marquer cette classe.

L'analyse des correspondances et la classification hiérarchique peuvent être résumées par la projection des cinq classes d'entreprises sur les axes factoriels.

Les classes 1 et 2 se projettent sur la partie droite de l'axe, i matérialisant ainsi d'une part la position des entreprises très faiblement formalisées (classe 1) et d'autre part, la position des entreprises associant une faible formalisation de la définition des rôles et une communication se faisant moyennement par écrit (classe 2).

Dans le quadrant opposé, la classe 4 se situe à l'extrémité positive de l'axe 2 et correspond ainsi à un groupe d'entreprises dont les communications sont fortement formalisées tandis que la définition des rôles l'est à un degré moindre.

Section 4 : La prise de décision

Cet aspect fait référence au niveau de prise de décision au sein de la hiérarchie et au caractère participatif de cette prise de décision, il fait référence à la répartition de pouvoir dans l'entreprise. C'est globalement le problème de la décentralisation (ou la centralisation) des décisions au sein de l'entreprise qui est posé. O. Gelineir indique d'ailleurs « qu'au niveau d'une entreprise, la compétition résulte d'ailleurs de l'application d'un management moderne caractérise par le principe de décentralisation »

H. Fayol notait, parmi ses principes généraux d'administration, « la centralisation n'est pas un système d'administration bon ou mauvais en soi... ; elle existe toujours plus ou moins. La question de centralisation ou de décentralisation est une simple question de mesure. Il s'agit de trouver la limite favorable à l'entreprise » pour cet auteur ceux-ci est fonction de la taille de l'entreprise, du caractère du chef, de sa valeur, de la valeur de ses subordonnés et aussi des conditions de l'entreprise.

Dans la très petite entreprise, la centralisation des décisions autour du seul responsable qu'est le chef d'entreprise, apparaît naturelle. La question d'opportunité de décentraliser ne se pose que lorsque l'entreprise compte plusieurs responsables et ou niveaux de décisions.

Trois considérations peuvent justifier le recours à la décentralisation de la prise de décisions : Il s'agit des limites cognitives des décideurs, de la nécessité de réduire les délais de réponses aux problèmes posés, et enfin au caractère stimulant que peut présenter la décentralisation pour les cadres.

I- Approche unidimensionnelle

Il s'agit ici de définir le degré selon lequel la structure du système de décision de l'entreprise est plus ou moins décentralisée (ou centralisée). La dispersion du pouvoir n'étant pas toujours uniforme, entre les différents services de l'entreprise, chose qui nécessite un examen des différences intra-organisationnelles, ainsi que l'analyse de l'évolution de ses caractéristiques organisationnelles et de la volonté de la direction en ce domaine.

1. La mesure du degré de décentralisation

La mesure du niveau de décentralisation dans une entreprise se heurte à plusieurs difficultés : tout d'abord, le fonctionnement de l'entreprise est fait d'une multitude de décisions, de nature différente, prises individuellement par des responsables ou par des groupes. Interviennent ensuite les valeurs auxquelles se réfèrent consciemment ou inconsciemment les responsables. Les termes de « décentralisation » et « centralisation » ont généralement des connotations respectivement positives et négatives.

Pour apprécier la décentralisation, il est nécessaire d'y distinguer deux dimensions. L'une verticale, indique la dispersion du pouvoir formel le long de la ligne hiérarchique et le niveau auquel les décisions sont prises. Nous entendrons par niveau de décision un stade de l'organigramme auquel un responsable dispose du pouvoir de prendre une décision toute hiérarchie est généralement caractérisée par plusieurs niveaux de décision. L'autre horizontale, porte sur la participation des responsables de l'entreprise aux diverses décisions. C'est le caractère collégial de la prise de décision, c'est-à-dire, le nombre de responsables participant à la prise de décision.

1.1. La localisation de la prise de décision

Il est nécessaire à ce niveau de préciser le nombre et la nature des niveaux de décision existant dans l'entreprise. Ainsi le niveau 1 correspond à la direction générale, le niveau 2 généralement aux chefs de fonction et ainsi de suite.

Pour ce qui est des décisions prises de façon collégiale, elles sont mesurées à travers le niveau du responsable possédant une influence prépondérante. En effet une décision n'est jamais prise de façon isolée par un responsable. Elle s'intègre en fait dans un réseau d'interdépendances complexes.

a/- Les décisions de gestion du personnel

Six décisions portaient sur les rémunérations, les promotions et les licenciements des personnels d'encadrement et d'exécution. Les décisions concernant l'encadrement sont surtout prise au niveau 1 et à un degré moindre au niveau 2. Pour le personnel d'exécution les pourcentages les plus forts se situant aux niveaux 2 ou 3, sauf pour les décisions de licenciement où la direction garde ses prérogatives.

b/- les décisions commerciales

Quatre décisions concernaient :

- Le lancement d'un nouveau produit ou d'un nouveau service
- La définition ou l'extension du marché géographique
- La définition des prix de vente
- Et le lancement d'une campagne de publicité.

Ces quatre décisions sont essentiellement prises du fait de leur importance à échelon le plus élevé de l'organigramme

c/- les décisions de production

Cinq décisions traitaient plus particulièrement des questions techniques et de production :

- Le choix des types d'équipements achetés ;
- La définition des méthodes de travail ;
- La définition du plan de production ou d'organisation du travail ;
- Les modifications dans l'organisation du travail ;
- Et la répartition du travail entre les membres du personnel d'exécution.

Seule la première décision, celle portant sur les choix d'équipements, est particulièrement concentrée vers le haut de l'organigramme, tandis que ce qui concerne la définition des méthodes de travail, et la répartition des tâches à la base, fait l'objet d'une plus grande décentralisation

d/- Les décisions d'approvisionnement

Elles sont au nombre de quatre et traitent respectivement du choix des fournisseurs, du choix des produits approvisionnés, des conditions de règlement des fournisseurs et de la définition des procédures d'achat et de réapprovisionnement

On constate une assez grande dispersion des niveaux de décisions pour des fournisseurs et des produits, une concentration vers le niveau 3 pour les procédures et vers le niveau 1 pour ce qui touche aux aspects financiers de l'approvisionnement

e/- Les décisions d'organisation

Sous ce terme sont regroupées des décisions très diverses, concernant différents aspects de l'organisation générale de l'entreprise. Deux questions portent sur le niveau de définition des méthodes de calcul des coûts et de contrôle. Deux autres précisent le niveau de décision pour la création de nouveaux postes d'encadrement ou d'exécution. L'une porte sur la création de nouveau service et la dernière concerne une modification de la répartition des responsabilités

Pour toutes ces décisions, interviennent principalement les deux plus hauts niveaux de la hiérarchie. Ceci est particulièrement vrai pour les modifications de l'organigramme, y compris lorsqu'il ne s'agit que de la création d'un poste d'exécution.

Cette analyse doit maintenant être complétée par une approche prenant en compte l'aspect participatif de la décentralisation

1.2. La participation à la prise de décision

La notion de décentralisation est également fortement liée au concept de participation à la prise de décision. On doit cependant appréhender distinctement décentralisation verticale et horizontale.

La mesure du caractère participatif de la prise de décision dans les entreprises repose sur le degré de consultation des responsables de l'entreprise et les différentes possibilités de participation des collaborateurs.

2. Les différences entre les services

Cette analyse des différences existant entre les services du point de vue de leur autonomie de décision par rapport à la direction a mis en évidence l'importance de ces trois facteurs:

- La personnalité du responsable du service influe sur l'autonomie qui lui est accordé par la direction
- La formation initiale du PDG lui conduit à s'intéresser différemment aux différents aspects de la gestion et en conséquence, à intervenir plus ou moins dans chacun des domaines d'activité
- Les préoccupations de la direction déterminent la latitude décisionnelle laissée à chacun des services, étant entendue que cette dernière diminue quand les décisions du service engagent l'ensemble de l'entreprise. Mais la conjoncture et les préoccupations changeant, l'autonomie relative des services variera.

Des évolutions en matière de décentralisation et de centralisation sont en effet constatées dans les entreprises notamment en fonction des directions

3. L'évolution et la volonté en matière de prise de décision

Une forte proportion des entreprises a constaté une tendance à la décentralisation du niveau de prise des décisions et à la collégialité de celles-ci.

Les évolutions en matière de décentralisation sont avant tout le fait de la direction, face au dirigeant, il existe aussi des attentes des membres du personnel, surtout des jeunes, qui souhaitent une part de responsabilité valorisant leur action. Le développement de la taille de l'entreprise, de ses activités conduit nécessairement les responsables à déléguer une partie de leur pouvoir, sous peine de ne pouvoir prendre à temps les décisions nécessaires. Les résultats de l'entreprise (chiffre d'affaire, bénéfice...) modifient les pratiques et les règles de décision dans les deux sens. Lorsque les résultats sont satisfaisants, on constate une autonomie plus large des responsables de service alors que la prise de décision est plus centralisée quand l'entreprise connaît des difficultés.

II- Analyse multidimensionnelle

Le nombre de variables de décisions intégrées dans l'étude rend nécessaire une analyse multidimensionnelle des données collectées. Celle-ci doit permettre d'une part, d'interpréter les réponses des entreprises dans leur globalité et d'autre part, de définir sur ces dernières des profils permettant de les rattacher à quelques classes types :

1. Le plan Factoriel

La place relative des modalités les unes par rapport aux autres permet d'effectuer plusieurs commentaires:

- La localisation de la prise de décision et la participation à la prise de décision sont corrélées. On constate en effet qu'à un abaissement du niveau auquel les décisions sont prises, correspond une collégialité croissante de la prise de décision. Les deux composantes de la décentralisation, évaluées avec des mesures de nature différente, possèdent donc des profils généralement parallèles.

- En dépit de contributions faibles, les modalités de la variable « existence de différences de décentralisation entre services » s'opposent par rapport au centre de gravité sur l'axe 1. L'absence de différences entre services s'observe plutôt dans les entreprises peu décentralisées où la plupart des décisions sont arrêtées par la direction. En revanche, c'est dans les entreprises moyennement ou fortement centralisées que des disparités inter-services peuvent apparaître.

- Les évolutions et les volontés décentralisatrices sont constatées dans des entreprises plus décentralisées que celles où ont été relevées des évolutions et des volontés centralisatrices. Les entreprises n'ayant pas connu de changement et ne manifestant pas la volonté d'en susciter se situent plutôt du côté des organisations centralisées.

2. Résultats de la classification

2.1. Le profil de la classe 1

Ces entreprises se singularisent principalement par une participation faible des collaborateurs de la direction à la prise de décision (seule une affirmation a été notée dans le tableau; les sept modalités reflétant cette situation possèdent une contribution élevée). Toutes les décisions, y compris celles qui pourraient faire l'objet d'une délégation, la gestion du personnel d'exécution, le choix des fournisseurs, l'organisation de la production, sont prises au

niveau le plus élevé de la hiérarchie. Il s'agit donc d'un groupe d'entreprises que l'on peut qualifier de très centralisées.

2.3. Le profil de la classe 2

Ces entreprises connaissent une décentralisation limitée à certaines décisions et au niveau 2 de la hiérarchie. Ainsi, ce qui concerne le choix des produits, des fournisseurs, la définition des méthodes de travail, des procédures d'achat, les promotions du personnel d'exécution, fait l'objet de délégation aux responsables de fonction ou de département, (niveau 2), mais pas aux niveaux inférieurs. En revanche, ce qui touche aux licenciements, à l'encadrement à la politique générale de l'entreprise reste totalement de la compétence de la direction, les caractères singularisant ce groupe d'entreprises par leur absence en témoignent. Ces entreprises peuvent donc être considérées comme étant modérément centralisées.

3.3. Le profil de la classe 3

Ces entreprises se distinguent par une décentralisation poussée portant sur des domaines de l'approvisionnement, de la gestion de la production, et une centralisation de la définition des méthodes de contrôle et de travail : cette définition expliquant que la direction s'ingère peu dans les décisions mineures, et que les responsables de services sont totalement autonomes. Remarquons que ces entreprises sont caractérisées par une évolution inverse de celle connue par la majorité des entreprises: elles se centralisent.

Il s'agit donc d'entreprises se centralisant, mais connaissant une décentralisation partielle conséquente.

3.4. Le profil de la classe 4

Ces entreprises se caractérisent par une décentralisation aux niveaux 2 et 3 de nombreuses décisions qui ne sont pas prises au niveau 1. Des décisions importantes telles que l'organisation, ou la rémunération des cadres sont déléguées. La participation des cadres à la prise de décision ne se situe cependant qu'à un niveau moyen. Cela signifie donc que dans ces entreprises la décentralisation se limite aux échelons supérieurs, réduisant ainsi les effets positifs sur le plan de la participation des cadres.

Ces entreprises bénéficient donc d'une décentralisation large, mais limitée aux niveaux supérieurs.

3.5. Le profil de la classe 5

Ces entreprises se singularisent à la fois par une forte décentralisation de nombreuses décisions jusqu'au niveau 3 de la hiérarchie, et par une forte participation des responsables de service la prise de décision. Elles connaissent en outre une évolution décentralisatrice

Section 5 : La planification et le contrôle

L'activité de l'entreprise doit être planifiée puis organisée et animée et enfin contrôlée ; c'est la définition de la stratégie de l'entreprise qui précède les moyens de mise en œuvre. La dernière phase de cette mise en application est constituée par le contrôle. Planification et contrôle sont cependant inséparables, le plan définissant le cadre et les références des procédures de contrôle. Cette indissociabilité apparaît notamment pour les budgets. Ils ne peuvent constituer des éléments de contrôle que s'ils ont été préalablement définis dans le cadre d'une planification.

Ainsi ces deux aspects extrêmes du processus de gestion constituent des facteurs d'intégration dans la mesure où les structures organisationnelles ne peuvent constituer un cadre au fonctionnement de l'entreprise sans définir les objectifs et les moyens de contrôle mis en œuvre.

I- Analyse unidimensionnelle

1. La planification

Par planification on entend tous les aspects de la gestion prévisionnelle, en prenant en compte l'existence des mécanismes de planification plutôt que la nature des stratégies définies. Ceux-ci vont de la définition des stratégies à l'utilisation de budget. Ces derniers s'apparentent d'ailleurs tant à la planification qu'au contrôle qui peut recouvrir divers aspects de fonctionnement et prendre différentes formes.

La planification est la plus fondamentale de toutes les fonctions de gestion car elle implique le choix de lignes de conduite engageant le futur de l'entreprise. c'est elle qui préside ainsi à l'accomplissement des autres fonctions du management

La planification s'intègre dans les processus de finalisation de l'entreprise. Ceux-ci « sont les processus d'orientation des activités qui déterminent leur nature, leur localisation, leur niveau, leur distribution temporelle, leurs composantes opératoires principales, en référence à des principes d'action collective définis ou simplement pratiqués par les décideurs. Les « systèmes de planification » sont des systèmes rationnels de finalisation qui « produisent » des plans cohérents entre eux, et coordonnés ». Cette approche de la planification présente l'intérêt de mettre en évidence le caractère volontariste de la planification et le fait qu'elle reflète avant tout un état d'esprit.

Si l'unanimité se fait parmi les auteurs sur ce caractère de la planification, il n'en est pas de même pour les éléments constitutifs du processus de planification. Les concepts de stratégie, de plan, d'objectif, de politique générale ne font pas l'objet de définitions et d'enchaînements uniques.

La planification au sein d'une entreprise suppose d'abord la définition d'une stratégie précisant la nature des relations entre l'entreprise et ses environnements. La mise en œuvre de cette stratégie se matérialise par l'établissement d'un plan global de développement et de plans fonctionnels précisant les étapes de la réalisation de la stratégie.

Parallèlement les politiques constituent des énoncés généraux permettant de guider la réflexion et l'action des décideurs. Les objectifs expriment sous une forme plus opérationnelle les orientations définies, le budget traduisant les résultats prévus sous une forme numérique. Ce qui différencie ces stades du processus de planification tient d'une part à l'horizon temporel, et d'autre part à la précision avec laquelle l'activité future est prévue.

1.1 L'existence d'une stratégie

H.I Ansoff définit la stratégie par quatre éléments constitutifs qui sont le champ d'activité, le vecteur de croissance, l'avantage compétitif et la synergie.

La mise au point d'une stratégie face à la concurrence, consiste essentiellement dans le développement d'une ligne d'ensemble, qui indique comment une entreprise va entrer en lice contre ses concurrents...

M. Porter remarque à ce sujet que « toute firme, dès lors qu'elle œuvre dans un secteur concurrentiel, a une stratégie explicite ou implicite face à ses concurrents. Il se peut qu'une procédure de planification ait permis de développer une stratégie explicite; il se peut aussi bien qu'une stratégie ait émergé implicitement des activités... ».

1.2 l'existence de plan

Connaissant les lignes directrices de son action, l'entreprise peut définir les étapes nécessaires pour la mise en œuvre de sa stratégie. Celles-ci sont articulées au sein d'un plan qui peut être soit global soit complété par des plans fonctionnels

La planification globale peut être précise par une planification fonctionnelle, également qualifiée d'opérationnelle. Celle-ci précise, pour les principales fonctions de l'entreprise, les conséquences de la stratégie et du plan global.

1.3 L'existence de politiques générales

Alors que les plans définissent les étapes de développement de l'entreprise dans les années avenir, les politiques générales constituent plutôt des cadres de réflexion pour les processus de prise de décision. Ce sont des règles de portée générale qui permettent aux différents responsables de situer leur propre décision dans une structure cohérente conforme aux volontés de la direction générale.

1.4 l'existence d'objectifs

Si les politiques définissent des cadres de décision, les objectifs fixent de façon plus précise les résultats à atteindre.

P. TABATONI et P. JARNIOU notent : « ...certaines formes de l'orientation volontaire de l'action humaines sont exprimées en terme plus opérationnels que d'autres : nous les appellerons objectifs, en ce qu'ils sont énoncés de telle manière que la correspondance entre cet énoncé et les opérations ou activités envisagées pour les mettre en œuvre est suffisamment claire »

Les objectifs sont ici appréhendés non pas dans le sens des « buts » ou des « fins » auxquelles concourt l'activité générale de l'entreprise, mais en terme de références précises et chiffrées que les responsables doivent réaliser à court terme. Il est clair que les objectifs fixés s'intègrent dans le cadre défini par la stratégie et les plans.

On distingue l'existence d'objectifs globaux et précis fixés à l'entreprise en précisant leur nature, de celle d'objectifs précis fixés aux responsables des services.

1.5 l'existence de budgets

Y. ENREGLE et R.A THIETART définissent le budget comme étant «la traduction en termes monétaire, des objectifs, des politiques et des programmes d'action élaborés en terme dans le cadre d'un plan, couvrant toutes les phases d'opérations et limités dans le temps ».

Le budget constitue donc la dernière phase de la planification et il en est la présentation la plus concrète, la plus chiffrée, et celle qui porte sur l'échéance la plus proche. Sa constitution rend d'une part nécessaire une coordination entre les activités des fonctions, et fournit d'autre part la base du contrôle. Ils se différencient en termes d'échéances et en terme de domaines d'application.

1.6 la volonté de la direction en matière de planification

Comme pour les autres aspects de la gestion, la volonté de développer le caractère prévisionnel de la direction de l'entreprise concerne une fraction majoritaire de celle-ci.

Cependant, l'accroissement de la planification est moins important que celui des contrôles. Cela peut signifier que certaines entreprises ont d'abord développé des procédures de planification et que désormais elles envisagent d'y adapter leurs procédures de contrôle. Ou plus vraisemblablement, qu'il est plus facile, une fois que l'entreprise dispose notamment de budgets, de développer la dernière phase du processus de management (le contrôle) plutôt que la première (la planification).

L'analyse des variables concernant la planification a permis de mettre en évidence les pratiques des entreprises dans ce domaine. Si les entreprises sont nombreuses à prétendre définir une stratégie et à utiliser une procédure budgétaire, elles pratiquent une planification de façon plus rare. Il est aussi clair que le terme de cette planification est fréquemment quinquennale ou triennale. Même lorsqu'elles ne définissent pas de plans, les entreprises se fixent fréquemment des objectifs. La nature de ceux-ci est essentiellement économique, le chiffre d'affaire étant préféré au résultat. L'organisation semble fonctionner au sein d'un cadre dans lequel chaque responsable doit atteindre un objectif précis. Ceux-ci ont deux fonctions complémentaires. Ils remplissent dans un premier temps un rôle téléologique pour servir ensuite de base aux contrôles des activités.

2. Le contrôle

Le contrôle peut être défini d'une manière générale comme une fonction de vigilance dont l'objet est de s'assurer que l'utilisation des ressources et les résultats soient conformément aux objectifs de l'organisation.

La notion de contrôle est associée à celle de rétroaction et c'est cet effet retour qui donne à la gestion son aspect dynamique. Cependant ce « feed back » peut être envisagé de deux façons distinctes : H. FAYOL indique que le contrôle a « pour but de signaler les fautes et les erreurs afin qu'on puisse les réparer et en éviter le retour », il s'agit ici d'un contrôle à posteriori. En revanche, Y. ENREGLE et R.A. THIETART indiquent que les résultats peuvent être prédits, l'action corrective était mise en œuvre avant que l'opération ne soit entièrement terminée, ils évoquent alors une autre formule de contrôle, qualifiée d'« anticipé ».

Le système de contrôle formel peut prendre de nombreux aspects, notamment financiers, physiques et humains.

Ainsi, il est nécessaire de discerner le degré de développement des systèmes de contrôle en analysant successivement l'organisation, les fréquences et les techniques de contrôle.

2.1 L'organisation du contrôle

L'organisation du contrôle peut être appréhendée sous trois aspects complémentaires : l'existence de services spécialisés dans la fonction contrôle, l'existence de procédures de contrôle et la nature de ce dernier.

a/- L'existence de services de contrôle

Le fait que l'organigramme de l'entreprise possède ou non des organes dont la fonction essentielle consiste à contrôler l'activité des autres services constitue un indicateur de l'importance accordée à la fonction contrôle.

Deux services font partie de cette catégorie. Il s'agit du service contrôle de gestion dont la vocation est générale et du service contrôle qualité qui concerne plus particulièrement l'activité de production.

b/- L'existence de procédure de contrôle

Le contrôle nécessite de normes, la mesure des réalisations et l'analyse des écarts. La mise en œuvre de ces phases suppose l'existence de procédures. Celles-ci dépendent essentiellement du degré de standardisation au sein de l'entreprise.

c/- La nature du contrôle

Le contrôle effectué par la direction peut être global et porter sur l'ensemble de l'activité de l'entreprise ou bien partiel, sectoriel, c'est-à-dire limité à un sous système de l'entreprise. Dans le premier cas, il est généralement financier alors que le second il est plutôt physique.

Le responsable qui exerce le contrôle peut se situer à l'intérieur de la ligne hiérarchique, et cumuler dans ce cas les fonctions de décision et de contrôle, ou bien occuper un poste fonctionnel. Dans cette dernière hypothèse, le contrôleur n'est pas un décideur.

Il est indéniable que l'existence au sein de la structure d'un service fonctionnel chargé du contrôle modifie profondément l'importance, la nature et la fréquence de celui-ci.

2.2 La Fréquence des contrôles

La fréquence des contrôles constitue un des éléments du système de contrôle de l'entreprise. Selon que celle-ci sera élevée ou faible, la direction disposera plus ou moins fréquemment d'informations sur le fonctionnement des services et ceux-ci verront leur marge d'autonomie varier.

Les informations les plus fréquemment transmises aux dirigeants portent sur les volumes de production et le montant du chiffre d'affaire. La périodicité est surtout journalière pour la production et hebdomadaire pour le commercial. A cela s'ajoutent (d'une manière exceptionnelle) les indicateurs sociaux portant notamment sur le climat de l'entreprise.

Les systèmes de contrôle des entreprises reposent essentiellement sur des données quantitatives issues en large partie du système comptable, l'évaluation financière constituant en effet une base naturelle de contrôle.

2.3 Les techniques de contrôle

La nature et le développement du système de contrôle adopté par les entreprises peuvent être appréhendés au travers du degré d'utilisation de plusieurs techniques de contrôle. L'analyse des écarts, le contrôle statistique des produits, le contrôle du planning, des stocks, des coûts, du personnel d'encadrement et de la rentabilité des projets, tous ces techniques permettent de cerner le degré de développement du contrôle au sein de l'entreprise.

2.4 La volonté de la direction en matière de contrôle

La surveillance de l'activité des fonctions signifie que le renforcement des contrôles est généralement assimilé à une amélioration de la gestion. La direction manifeste ainsi une volonté de développer le contrôle exercé sur les services de l'entreprise.

La question se pose tout de même de savoir comment réagissent les responsables soumis à ces contrôles. Des contrôles globaux, a posteriori, et portant sur les résultats, ne

susciteront pas les mêmes réactions que des contrôles tatillons effectués avant la prise des décisions.

A. ETZIONI notait que le succès d'une organisation dépend en grande partie de sa capacité à contrôler ses participants. En fait, l'organisation implique le contrôle. Celui-ci se différencie d'une entreprise à une autre par l'existence de services spécialisés, par l'importance des procédures, par les fréquences de contrôle et par le degré d'utilisation des techniques de contrôle.

II- Analyse multidimensionnelle

L'analyse multidimensionnelle, portant à la fois sur les variables de planification et de contrôle, a confirmé l'hypothèse d'une interdépendance de ces deux dimensions des structures. Les entreprises sont à la fois très peu ou très fortement contrôlées et planifiées.

L'indissociabilité de ces deux aspects du processus de gestion a ainsi été mise en évidence.

L'analyse factorielle montre que seule était véritablement discriminante l'existence d'une fréquence qui ne soit pas uniquement quotidienne. Nous avons en outre constaté que la différenciation des entreprises se faisait plus sur l'existence des procédures budgétaires, de plans, de politiques générales ; que sur la fréquence avec laquelle les services sont contrôlés. Il faut en effet souligner que la typologie élaborée distingue les entreprises selon l'importance des mécanismes de contrôle et de planification existants et non selon la fréquence des contrôles.

1. Le plan factoriel

L'examen de la position de certaines variables par rapport aux axes appelle plusieurs commentaires :

- Du point de vue de la forme du contrôle, on constate qu'il prend un aspect hiérarchique puis fonctionnel lorsqu'il se développe, le couplage des deux se rencontrant dans les entreprises où le système de contrôle et de planification est le plus développé. Cette relation s'explique par le fait que le développement des contrôles s'accompagne d'un recours plus large à des outils sophistiqués, notamment budgétaires, ceux-ci nécessitant un transfert de compétence vers des services fonctionnels.

- Pour l'utilisation de l'analyse des écarts entre objectifs et réalisations, les fréquences mensuelles et hebdomadaires se situent à gauche de l'origine tandis que la fréquence trimestrielle correspond à un niveau plus moyen de contrôle.

- Pour le contrôle qualité, seules les fréquences quotidiennes et nulles s'opposent par rapport au centre de gravité, la première étant indicative d'une sophistication des contrôles.

- Pour le contrôle des projets et l'évaluation du personnel d'encadrement, le degré d'utilisation de ces techniques correspond fidèlement à l'importance des contrôles et de la planification.

- Pour le contrôle des coûts, la fréquence distinctive entre les entreprises peu contrôlées et les autres, est mensuelle. En effet, les entreprises effectuant une surveillance des coûts de façon mensuelle, hebdomadaire, voire quotidienne, s'opposent à celles ne vérifiant ceux-ci qu'une à quatre fois par an.

- Les modalités indiquant une volonté de la direction de renforcer les contrôles et d'accroître la planification sont très voisines, ce qui apparaît, somme toute, logique du fait de l'interdépendance entre ces deux aspects des systèmes de gestion. Comme nous l'avons

constaté pour d'autres aspects de la structure organisationnelle, les entreprises qui expriment une volonté de développer ces outils sont parmi celles qui les utilisent déjà.

-En ce qui concerne l'échéance de la planification, le terme quinquennal est discriminant, les entreprises qui disposent des plans à 5 ans et plus possédant des systèmes de contrôle et de planification plus développés que celles qui recourent à une planification sur deux, trois ou quatre ans.

-Pour les autres variables quantitatives indiquant le nombre de budgets, de plans, de politiques, leurs modalités se répartissent de façon croissante le long du nuage de points.

2. Les résultats de la classification des entreprises

2.1. Le profil de la classe 1

Les entreprises qui appartiennent à cette classe se caractérisent essentiellement par une absence totale de structure de contrôle et de planification. Les services ne se voient pas fixer d'objectifs, ne disposent pas de budget, et sont contrôlés quotidiennement par la direction. L'absence de procédures de contrôle n'est donc pas synonyme d'une inexistence des contrôles mais au contraire d'une surveillance quasi-quotidienne exercée par la direction sur les services. La direction ne définit pas d'objectifs globaux explicites, la prévision de l'activité apparaissant inexistante dans ces entreprises.

2.2. Le profil de la classe 2

Ces entreprises sont caractérisées par l'existence d'un système budgétaire peu développé et comportant un seul budget global éventuellement complété par un budget commercial ou de production. Il n'existe généralement pas dans ces entreprises de véritable direction par objectifs concernant l'ensemble des responsables. Quand des objectifs sont fixés, ils ne concernent que les cadres commerciaux. La fixation des objectifs commerciaux apparaît comme le premier stade de développement d'un système complet d'objectifs. Cela tient très probablement au caractère motivant qu'ils sont censés avoir sur la force de vente. Il faut remarquer que dans ces entreprises, le contrôle n'est pas inexistant, mais qu'il n'est cependant pas réalisé par des fonctionnels. Il s'agit en conséquence d'un contrôle hiérarchique.

Du point de vue de la planification, ces entreprises ne se dotent ni de plans ni de politiques quel qu'en soit le domaine.

On peut résumer l'état de la planification et du contrôle dans ces entreprises en indiquant qu'elles sont peu contrôlées et peu planifiées.

2.3. Le profil de la classe 3

Cette classe est caractérisée par un fort développement des différents aspects de la planification à la fois globale et fonctionnelle. Des plans et des politiques sont définis pour les services de l'entreprise et ceux-ci disposent tous d'un budget propre. C'est généralement dans ces entreprises que l'on fixe des objectifs à tous les responsables.

On peut considérer que ces entreprises possèdent un système de planification et de contrôle développé.

2.4. Le profil de la classe 4

Ces entreprises se distinguent des précédentes du fait de l'existence d'un plus grand nombre de domaines faisant l'objet d'une planification. C'est le cas du secteur recherche qui, du fait de sa nature, est plus difficilement planifiable et contrôlable. Ces entreprises utilisent

les techniques de contrôles fréquemment, notamment le contrôle des stocks qui est hebdomadaire. La procédure budgétaire y est très développée.

Cette classe regroupe donc des entreprises que l'on peut considérer comme très fortement planifiées et contrôlées.

Chapitre III- Les déterminants de la structure organisationnelle

L'approche de la structure organisationnelle par chacun de ses groupes de composants, doit être dépassée afin de la prendre en compte en tant que globalité, c'est-à-dire en tant que système. Cela suppose d'une part, l'étude des relations entre les cinq dimensions de structure organisationnelle constituées dans le premier chapitre et, d'autre part, que la structure soit appréhendée non plus comme un système ferme, mais comme un système ouvert en situation d'échanges avec son contexte.

Ce chapitre va être donc consacré à l'analyse des relations : relations internes à la structure organisationnelle, relations externes entre la structure organisationnelle et le contexte au sein duquel elle existe.

L'objectif de ce chapitre est de vérifier si « les différentes caractéristiques de la structure organisationnelle sont interdépendantes » et si « les variables du contexte de la structure organisationnelle influent sur la définition de ses caractéristiques ».

Section 1 : La structure organisationnelle : Dimensions et profils

Les analyses réalisées dans le premier chapitre ont permis de situer les entreprises en terme de forme structurelle, de standardisation, de formalisation, de décentralisation et de planification-contrôle. Ces dimensions organisationnelles étaient considérées comme indépendantes les unes des autres.

Pour mieux appréhender le fonctionnement des structures des entreprises, il convient de s'interroger sur les relations existant entre ces différents paramètres organisationnels. Cela revient à se demander, par exemple, si les entreprises plus standardisées sont également plus formalisées, si les entreprises décentralisées sont plus planifiées et contrôlées. Cette mise en relation des différents aspects de la structure permet de remettre en cause l'indépendance des cinq variables organisationnelles. Il s'agit plutôt de sous-système dont il convient de mettre à jour les interrelations.

La littérature en théorie des organisations présente deux catégories de typologies organisationnelles de nature différente : celles dont les fondements sont tirés de la théorie et celles basées sur l'observation empirique des entreprises.

Ainsi H. MINTZBERG définit cinq configurations de la structure organisationnelle : La structure simple, la bureaucratie industrielle, la bureaucratie professionnelle, la forme divisionnelle et l'adhocratie ; chacune de ces configurations constitue selon l'auteur une combinaison harmonieuse des cinq composantes fondamentales d'une organisation, c'est-à-dire le sommet stratégique, le centre opérationnel, la techno-structure, la hiérarchie, et le personnel fonctionnel. Ces cinq configurations sont toutes particulièrement adaptées à certains types d'environnement, de contexte, de technologie.

Par opposition à ce type d'approche, D.S. PUGH distingue empiriquement quatre grands types d'organisations : la bureaucratie complète très structurée et décentralisée, la

bureaucratie de personnel reposant sur la standardisation des qualifications, et les organisations implicitement structurées dont le fonctionnement fait surtout appel à l'habitude.

I- Les relations bi-variées entre les dimensions organisationnelles

Afin de mettre en évidence les relations existant entre les différents aspects de la structure organisationnelle, on analysera chacun des couples de variables.

1. La forme structurelle et la standardisation

Les variables de forme structurelle ont défini une dimension de différenciation verticale et horizontale, qui indique la taille de l'organigramme tant du point de vue de la spécialisation fonctionnelle (le nombre de fonction) que de celui du nombre de niveaux hiérarchiques. La standardisation indique l'importance des procédures existant dans l'entreprise.

Il semble que les entreprises très peu différenciées sont également très faiblement standardisées, en revanche, les entreprises très fortement différenciées connaissent en majorité des niveaux de standardisation très forts. Aussi les entreprises fortement différenciées ne sont pas du tout standardisées, alors que le contraire n'est pas vrai.

Il est donc possible de tirer la conclusion suivante : plus les entreprises sont différenciées et plus elles sont standardisées.

Cela signifie que plus elles sont spécialisées fonctionnellement et plus elles possèdent de niveaux hiérarchiques, plus leur organisation interne fait appel à des procédures.

Cette relation peut s'expliquer par le fait que la multiplication du nombre de services et de niveaux hiérarchiques pose le problème de l'harmonisation des actions menées par les divers responsables. La coordination entre ceux-ci ne peut plus se faire directement et l'organisation doit définir des procédures du fait de sa taille. De la même façon ; la seule division du travail entre un nombre important de personnes rend nécessaire la mise au point de règles. La création de services fonctionnels tels que le contrôle de gestion n'est pas sans avoir d'effet sur le nombre des procédures.

2. La forme structurelle et la formalisation :

La formalisation précise l'importance de l'écrit dans la définition des rôles, des procédures et des communications dans l'entreprise.

On peut prétendre que : plus une entreprise est différenciée, plus elle a tendance à être formalisée.

Cela signifie que plus une entreprise possède de services et de niveaux hiérarchiques, plus elle aura tendance à recourir à une formalisation écrite de la définition des postes des membres de l'entreprise, à consigner par écrit les procédures et transmettre les informations de façon non-orale, la relation étant valable en sens inverse.

Cette tendance peut s'expliquer, d'une part, par la nécessité à laquelle doit faire face une entreprise lorsque le nombre de responsable se multiplie afin d'éviter les conflits de compétences et, d'autre part, de transmettre un certain nombre d'information par écrit afin d'en conserver une trace.

3. La forme structurelle et la prise de décision :

Les variables de prise de décision ont permis de définir une échelle de décentralisation croissante, intégrant le niveau de prise de décision et la participation à la prise de décision.

C'est ainsi que : plus une entreprise est fortement différenciée, plus elle est décentralisée.

En effet, l'existence au sein de l'organisation d'un nombre réduit de fonctions et de niveaux hiérarchiques possède un effet centralisateur et inversement, la création de nouveaux services, de nouveaux échelons de responsabilités aura tendance à se traduire par une plus large décentralisation.

4. La prise de décision et la standardisation :

Plus une entreprise est décentralisée, plus elle a tendance à être standardisée (ou l'inverse), et que plus elle est centralisée, moins elle est standardisée.

Cette conclusion s'explique par le fait que la création de procédures réglant l'activité des services et définissant les relations entre ceux-ci, est le corollaire de la décentralisation. La délégation des responsabilités se fait en général à l'intérieur d'un certain cadre de fonctionnement de l'entreprise, défini par des procédures. Les procédures ainsi créées permettent à la direction de « contrôler » la décentralisation.

5. La prise de décision et la planification-contrôle :

Les entreprises très centralisées ne sont pas dotées de système de planification et de contrôle sophistiqués. La décentralisation est accompagnée d'une tendance au développement des processus de planification-contrôle.

Cette relation met en évidence, d'une part, qu'un processus planificateur ne peut être considéré comme un mécanisme exclusivement centralisateur et, d'autre part, que contrôle et décentralisation ne constituent pas deux aspects antinomiques de la structure organisationnelle de l'entreprise.

On peut d'un premier point de vue, considérer qu'une entreprise décentralisée se doit de se doter d'un cadre prévisionnel permettant aux responsables de se situer par rapport à l'avenir de l'entreprise ; et d'un point de vue second, qu'une planification ne peut être mise en place et appliquée réellement dans le fonctionnement de l'entreprise que si elle est accompagnée d'une décentralisation susceptible de motiver les responsables. Loin d'être opposés, ces deux effets sont complémentaires.

Dans une entreprise très centralisée, le contrôle des collaborateurs ne se fait pas par l'intermédiaire de budgets, d'analyse des écarts, mais au contraire directement par la vérification, souvent a priori des décisions que ceux-ci doivent prendre. A contrario, l'entreprise décentralisée a besoin d'un système de contrôle permettant aux dirigeants d'apprécier, le plus souvent a posteriori, la qualité de gestion de chacun des responsables. Un système de contrôle des performances permet d'éviter la supervision directe.

6. La planification-contrôle et la forme structurelle :

Plus une entreprise est différenciée, plus ses systèmes de planification et de contrôle sont développés, et réciproquement.

L'accroissement du nombre des services et des niveaux hiérarchiques rend en effet nécessaire le recours à une activité prévisionnelle et à une fonction de contrôle plus conséquente.

7. La planification-contrôle et la standardisation :

Plus une entreprise possède un système de planification et de contrôle sophistiqué, plus elle est standardisée, mais à un certain seuil, cette relation s'atténue.

Le développement au sein de l'organisation d'un système de planification et de contrôle (plan, budget, analyse des écarts) nécessite, à un certain stade, la création de procédures de collecte des informations ; Et comme a été déjà cité la création d'un service contrôle de gestion constituait un facteur créateur de procédures et donc de standardisation.

8. La planification-contrôle et la formalisation :

Plus une entreprise possède un système de planification et de contrôle sophistiqué et développé, plus elle a tendance à recourir l'écrit, dans la définition des profils de poste de son personnel, dans l'élaboration de ses procédures et dans ses communications.

Il semble que cette relation est plus imputable au contrôle qu'à la planification. Celui-ci nécessite en effet de l'information écrite. Le contrôle, qu'il porte sur le degré de réalisation des objectifs ou qu'il soit budgétaire, est alimenté à titre principal par des documents écrits transmis par les services.

Ce sont donc bien tous les aspects de la formalisation qui accompagne de façon positive une croissance de planification-contrôle, y compris la définition des fonctions. Ainsi, on peut considérer que l'entreprise qui planifie est amenée à prévoir ses évolutions et structure et donc ses besoins en responsables et plus généralement en personnel, cette démarche suppose que soit définie la nature des postes.

9. La formalisation et la standardisation :

A l'exception des entreprises très peu standardisées, qui sont également très peu formalisées, la relation positive entre standardisation et formalisation n'est pas statistiquement significative. Une entreprise peut être standardisée sans pour autant être formalisée, et inversement.

Cela veut dire qu'une entreprise peut utiliser de très nombreuses procédures dans les services sans qu'elle définisse un organigramme ou le profil des postes occupés sous la forme de fiches de fonction.

10. La formalisation et la prise de décision :

A l'exception des entreprises très peu décentralisées, qui sont généralement peu ou très peu formalisées, décentralisation et formalisation ne semble pas liées.

Cela signifie donc que lorsqu'une entreprise est fortement centralisée, elle ne recourt pas à l'écrit pour définir l'organisation générale (l'organigramme), le profil des postes de chacun et les procédures ; La communication tant verticale qu'horizontale se fait essentiellement par oral. La réciprocité n'est pas totalement vraie puisqu'il a été constaté que les entreprises très peu formalisées pouvaient être fortement décentralisées.

II- La définition des profils organisationnels :

1. Les conclusions de l'analyse des correspondances :

L'analyse des correspondances effectuées sur les cinq dimensions organisationnelles a permis de mettre en évidence plusieurs axes factoriels regroupant les dimensions de départ.

Il est tout d'abord apparu, au travers de l'axe 1, que les entreprises où les nombres de fonctions et de niveaux hiérarchiques sont très réduits sont également celles où il n'existe pas de procédures (écrites ou non), où la communication se fait essentiellement oralement, où la prise de décision est très centralisée, et les systèmes de planification-contrôle inexistantes.

La 1^{ère} dimension sus-jacente aux 5 variables organisationnelles constitue donc un axe de structuration opposant 2 grands types de structure.

Cette partition étant posée, apparaissent ensuite des différences au sein des entreprises structurées. Celles-ci tendent à dissocier, simultanément sur plusieurs variables, différents niveaux de structuration. Il n'est pas en effet possible d'affirmer que si une organisation est fortement structurée sur une de ses dimensions, elle le sera systématiquement sur les autres aspects de son organisation. Cela implique que la structure de l'entreprise ne peut pas être résumée à un seul facteur et qu'il convient d'analyser les différentes combinaisons de ses composants.

Il convient maintenant de compléter la connaissance des principales dimensions sous-jacentes aux structures observées dans les entreprises, par la définition de groupes homogènes d'entreprises dont le profil pourra être identifié.

2. L'élaboration de classe d'entreprises :

L'objet de la classification est de regrouper les entreprises en fonction des niveaux auxquels elles se situent sur les 5 dimensions organisationnelles, elles sont ainsi regroupées en fonction de leur similitude du point de vue des différentes dimensions organisationnelles.

On constate que la variable de formalisation qui traduit le recours à l'écrit au sein de l'organisation ne variait pas toujours de façon concomitante avec les autres variables. Il y a là une particularité qu'il conviendra d'expliquer à partir des variables de contexte et d'environnement.

Mais auparavant, il convient de souligner la spécificité de la typologie élaborée. Celle-ci est en effet empirique et autonome dans sa définition, par rapport au contexte et à l'environnement ; Et elle a été élaborée en considérant les entreprises comme des systèmes fermés sans prendre en compte l'environnement de la structure organisationnelle en considération.

Section 2 : L'identité de l'entreprise

L'étude des dimensions et des profils organisationnels qui a été menée jusqu'à maintenant a appréhendé l'entreprise comme un système fermé composé d'éléments en interaction. Cependant le cadre dans lequel la structure existe et se développe est influencé par les aspects démographiques de l'entreprise et celui de son indépendance vis-à-vis des détenteurs de pouvoir.

En effet, et en réalité, la structure organisationnelle ne se développe pas sans être influencée par divers éléments de son propre environnement ou ce qu'on appelle les facteurs contextuels ; notamment : la taille, l'âge et la nationalité.

L'identité de l'entreprise, est étudiée comme facteur explicatif du type de structure dont celle-ci est dotée, Elle constitue une contrainte limitant les possibilités de choix des dirigeants.

Le second aspect de l'identité de l'entreprise, considéré comme susceptible d'influencer la structure organisationnelle, pose le problème de la localisation du pouvoir à la direction de l'entreprise, notamment celui de la dépendance de l'entreprise vis-à-vis d'organismes externes.

Le degré d'autonomie de l'entreprise peut être appréhendé d'un point de vue plutôt juridique ou d'un point de vue plutôt économique. La première approche consiste à distinguer

les organisations selon qu'elles sont indépendantes, c'est-à-dire que leur direction assume les choix stratégiques et fondamentaux de l'entreprise, ou selon qu'elles se trouvent en position de dépendance vis-à-vis d'une maison mère ou d'un siège social. D'un point de vue plus économique, la dépendance s'appréhende par rapport aux partenaires économiques de l'entreprise. Il ne s'agit ici, non plus des actionnaire mais plutôt des clients, des fournisseurs et aussi des banquiers qui peuvent rendre l'entreprise économiquement dépendante et ainsi influencer sur son organisation interne.

On s'attachera dans ce qui suit plutôt à l'aspect juridique de la dépendance, l'aspect économique s'intègre dans une analyse des relations de l'entreprise avec son environnement.

I- Les aspects démographiques

1. La structure organisationnelle et la taille de l'entreprise

L'objet de la structure étant de spécialiser et de coordonner les activités assurées par les membres de l'entreprise, il n'est guère étonnant qu'un rôle spécifique soit attribué à la taille de l'entreprise.

Pour PM Blau, la taille organisationnelle constitue le facteur contextuel essentiel, celui-ci conclut que l'accroissement de la taille de l'organisation entraîne une différenciation structurelle plus grande.

La taille est généralement appréhendée par le nombre de personnes travaillant dans l'organisation. Une difficulté apparaît dans les entreprises employant du personnel à mi-temps ou à temps partiel, où le nombre d'employés dépasse celui des postes occupés dans l'entreprise. La taille peut être également définie par d'autres critères tels l'importance des actifs figurant au bilan ou le chiffre d'affaires annuel, mais et comme l'indique J.R KIMBERLY, c'est le nombre de personnes employées qui apparaît comme étant l'aspect de la taille le plus apte à expliquer les variables structurelles.

1.1. Les dimensions organisationnelles et la taille de l'entreprise

H. MINTZBERG résume l'essentiel des propositions formulées sur l'influence de la taille en trois hypothèses :

- « Plus une organisation est de grande taille, plus sa structure est élaborée : plus les tâches y sont spécialisées, plus ses unités sont différenciées, et plus sa composante administrative est développée ».

- « Plus l'organisation est grande, plus la taille moyenne des unités est grande ».

- « Plus l'organisation est grande, plus elle est formalisée ».

En outre, il apparaît que les cinq dimensions organisationnelles, que sont la différenciation, la standardisation, la formalisation, la décentralisation et la planification-contrôle, sont liées positivement à la taille des entreprises, ainsi, plus une entreprise est grande, plus sa structure est différenciée, standardisée, formalisée, décentralisée, planifiée et contrôlée. Cependant cette relation positive ne possède pas la même intensité dans les cinq cas. La relation entre différenciation et taille est très forte, celle entre standardisation, décentralisation, planification-contrôle, et taille est moyenne, tandis que celle entre formalisation et taille est faible.

Il est utile alors d'étudier chacune des variables en explicitant la nature de la relation avec la dimension de l'entreprise.

a/- La différenciation et la taille :

La différenciation verticale et horizontale de l'organisation est très fortement dépendante de la dimension de celle-ci.

L'accroissement de la différenciation avec la taille est du au fait que : Plus l'entreprise possède des effectifs importants et plus elle gère un volume d'activités diversifiées et larges, plus il devient utile de séparer les tâches, de spécialiser les fonctions et par conséquent créer de nombreux niveaux hiérarchiques. La création de nouvelles fonctions entraîne un élargissement de l'éventail de contrôle des supérieurs hiérarchiques jusqu'à ce que celui-ci nécessite la création de niveaux hiérarchiques intermédiaires.

La causalité n'est pas univoque, la création de nouvelles fonctions ou de nouveaux échelons hiérarchiques suscite nécessairement l'embauche de personnel par voie de conséquence l'accroissement des effectifs.

Les deux composantes essentielles de la différenciation, le nombre de niveaux hiérarchiques, c'est-à-dire la différenciation verticale, et le nombre de fonctions, c'est-à-dire la différenciation horizontale sont elles-mêmes fortement corrélées à la taille.

La taille influe généralement sur le nombre de niveaux hiérarchiques, mais pas sur l'éventail de subordination tant au sommet qu'à la base de l'organigramme.

a-1/- L'existence des fonctions et la taille de l'entreprise :

Les fréquences d'apparition des diverses fonctions selon la taille de l'entreprise permettent de distinguer trois types de fonction :

- Celles qui existent pratiquement toujours quelle que soit la taille de l'entreprise, à savoir : les services comptabilité, production et commercial.

- Celles dont la fréquence d'apparition croît régulièrement avec la dimension de l'entreprise. Il en est ainsi des services contrôle de gestion, de contrôle-qualité, achats, méthode, R&D et ce, suite au développement des besoins d'un contrôle tant de l'utilisation des ressources que de la qualité des produits, à l'augmentation des volumes traités(achats), ...

- Et celles qui n'apparaissent qu'à partir d'un certain seuil notamment les services personnel et informatique.

a-2/- Le type d'organigramme et la taille

La différenciation rendue nécessaire par l'accroissement de la taille se traduisait sur la plan de l'organigramme par des arrangements spécifiques de la structure. Passé un certain seuil, des besoins importants de coordination se font sentir, ce qui conduit les directions à avoir recours dans certains cas à la mise en place d'un comité de direction ou à la création d'un poste de directeur adjoint.

a-3/- L'éventail de subordination et la taille

Si P.M. BLAU et R.A. SCHOENHERR ont mis en évidence une relation croissante entre la taille des organisations et l'éventail de subordination en prétendant que plus la dimension augmente, plus le nombre de personnes directement supervisées par le directeur est élevé, relation soutenue par H. MINTZBERG en avançant que plus la taille est importante,

plus les unités différenciées que l'organisation constitue, peuvent chacune être homogène, et donc à la fois plus faciles à gérer et plus facile à standardiser.

Empiriquement, aucune relation n'apparaît entre l'éventail de subordination au sommet ou à la base de la hiérarchie et la taille.

b/- La standardisation et la taille

Plus la taille est grande plus qu'on assiste un à développement comparable des procédures, cela s'explique par le fait que l'accroissement du nombre de personnes employées dans l'entreprise s'accompagne d'une répétition des problèmes à traiter. Il devient donc plus nécessaire mais aussi plus facile de les prévoir, et de codifier, au travers de procédures et de règles, les réponses qu'il convient d'y apporter.

De plus, l'accroissement des effectifs et le développement de la différenciation qu'il entraîne, renforce les besoins de coordination des individus et des activités. La taille ne permettant plus une coordination directe par la personne du PDG, le recours aux procédures s'impose. La différenciation des activités rend nécessaire un développement des mécanismes de coordination intégrateurs.

c/- La formalisation et la taille

La dimension de l'entreprise influe plus modérément sur la formalisation de la définition des rôles et de la circulation de l'information. Cette influence est surtout marquée pour les petites entreprises qui sont généralement très peu formalisées. Le recours à l'écrit croît légèrement avec la taille. Cependant la croissance de la taille ne constitue pas un facteur discriminant du recours à l'écrit. Ce qui fait que la formalisation n'est que peu liée globalement à la taille.

c-1/- L'existence d'un organigramme écrit et la taille :

La diffusion de l'organigramme est légèrement variable en fonction de la taille de l'entreprise ; l'existence et la diffusion de l'organigramme augmente avec la dimension de l'entreprise.

c-2/- L'existence des fiches de fonctions et la taille

Lorsque la taille de l'entreprise se développe, la fréquence relative d'existence des fiches de fonction devient plus élevée. Cela est particulièrement vrai pour les postes situés au bas au de la hiérarchie de l'organigramme.

c-3/- La formalisation de la circulation de l'information et la taille

La taille influence modérément l'existence de documents écrits définissant les rôles au sien de l'entreprise, et assez peu la formalisation de la circulation de l'information, cette influence se faisant sentir essentiellement dans les petites entreprises où les communications sont plutôt rares, et pour les transmissions horizontales d'information de la taille se fait en revanche plus marquante sur la prise de décision.

d/- La prise de décision et la taille

La prise de décision est plus centralisée dans les petites entreprises que dans les grandes.

Quand la taille de l'entreprise croît, les dirigeants ne peuvent matériellement plus assurer l'intégration de la prise de décision et une décentralisation s'opère naturellement.

Si l'on se réfère au caractère décentralisé des décisions, on constate que c'est sur les décisions en général les plus décentralisées, que la dimension de l'entreprise possède l'effet le plus décentralisateur. En revanche, pour les décisions les plus généralement centralisées, la taille ne possède que peu, voire pas du tout d'effet.

e/- La planification, le contrôle et la taille

Pour ce qui concerne les systèmes de planification et de contrôle, globalement ceux-ci se développent de façon concomitante à la taille, les effets étant distincts selon les aspects concernés.

Plus la taille croît, plus les effectifs à coordonner sont importants et plus la planification et le contrôle doivent être conséquents et développés au sein de la structure organisationnelle.

Plusieurs éléments expliquent cette relation. Tout d'abord l'accroissement de la taille de l'entreprise rend difficile, voire impossible la coordination directe de l'activité par le chef de l'entreprise. Celui-ci doit alors préciser à ses collaborateurs un cadre leur permettant d'orienter leurs actions, une planification doit être progressivement introduite de façon à guider et à motiver les responsables; la différenciation et la décentralisation qui accompagne généralement l'augmentation de la dimension de l'entreprise rendent nécessaire la mise au point de procédures budgétaires permettant à la fois de définir et de limiter l'autonomie décisionnelle des responsables d'unités. A partir du moment où la direction ne prend plus l'intégralité des décisions touchant au fonctionnement de l'organisation, les systèmes prévisionnels et de contrôle sont développés afin de substituer aux mécanismes de coordination plus formels.

Si l'existence d'objectifs globaux est indépendante de la taille de l'entreprise, il apparaît que la définition plus précise d'objectifs aux responsables de service et par conséquent le degré de détail du système prévisionnel s'accroît avec la taille de l'entreprise.

Nous pouvons donc conclure, que plus la taille de l'entreprise est importante, plus la structure est différenciée, standardisée, formalisée, décentralisée, planifiée et contrôlée.

1.2. Les profils organisationnels et la taille de l'entreprise :

L'influence de la taille qui avait été appréhendée sur chacune des 5 dimensions organisationnelles se retrouve également sur le plan des profils organisationnels. Cela s'explique par le rôle de la différenciation sur la partition des profils jusqu'à ce niveau et par l'influence de la taille sur cette variable organisationnelle.

La taille de l'entreprise constitue une contrainte limitant les choix organisationnels. La direction conserve une liberté décisionnelle. La dispersion des valeurs de la taille des entreprises pour chacun des profils organisationnels-types le montre à l'évidence.

La taille ne supprime pas toute la liberté décisionnelle de la direction en matière de choix de structure, il se peut également que d'autres facteurs de l'identité de l'entreprise influent sur ce choix : si la taille de l'entreprise sur laquelle les données structurelles ont été relevées influence sa structure organisationnelle, on peut supposer, pour les filiales et les établissements dépendant d'une maison-mère ou d'un siège social que la taille totale du groupe auquel appartient l'entité étudiée influence également la structure interne de filiale ou de l'établissement.

2. La structure organisationnelle et la taille du groupe

Si la taille de l'entreprise influence sa structure organisationnelle, on peut supposer, pour les filiales et les établissements dépendant d'une maison-mère ou d'un siège social que la taille totale du groupe auquel appartient l'entité étudiée influence également la structure interne de la filiale ou de l'établissement.

Ainsi, les groupes les plus importants ont légèrement tendance à posséder des unités dont la structure interne est plus différenciée. Cependant les autres dimensions internes de la filiale ou de l'établissement manifestent une indépendance quasi totale vis-à-vis de la dimension du groupe auquel ils appartiennent.

3. La structure organisationnelle et l'âge de l'entreprise :

L'âge de l'entreprise est appréhendé ici comme étant sa durée d'existence depuis sa date de création.

H. Mintzberg considère que « plus une organisation est âgée, plus son comportement est formalisé », en effet, une organisation qui vieillit est censée selon cet auteur, répéter son travail et donc devenir plus prévisible et plus facile à formaliser.

Cependant les études empiriques révèlent que les entreprises les plus jeunes qui sont les plus différenciées, standardisées, décentralisées, planifiées et contrôlées.

4. La structure organisationnelle et la nationalité de l'entreprise :

Dernier aspect démographique de l'identité des entreprises, la nationalité d'origine de l'entreprise constitue un paramètre influençant les dimensions structurelles de l'entreprise. Même si l'on tient compte du statut et de la taille, les entreprises d'origine étrangère demeurent plus structurées et se dotent plutôt de structure complexe. Il ne fait donc pas de doute que les différences culturelles influent sur la « culture organisationnelle » des entreprises et que celle-ci constitue un facteur déterminant de la structure organisationnelle.

L'étude des structures organisationnelles au regard des aspects démographiques de l'identité de l'entreprise a permis de mieux situer le cadre dans lequel celles-ci se développent. En effet, la taille de l'entreprise, celle du groupe pour les filiales et les établissements, l'âge et la nationalité d'origine de l'entreprise sont apparus, à des degrés divers, comme des facteurs associés à certains types de structures organisationnelles. Il ne fait pas de doute que les différences culturelles influent sur la « culture organisationnelle » des entreprises et que celle-ci constitue un facteur déterminant de la structure organisationnelle.

Cependant en aucun cas, l'un de ces aspects ne définit de façon exclusive les dimensions et profils organisationnels. Cela nous conduit donc à envisager le rôle joué par la nature de la direction de l'entreprise.

II- La structure organisationnelle et l'identité de l'entreprise (la Direction)

Les aspects de l'identité de l'entreprise concernant sa propre direction peuvent induire des caractéristiques et des profils organisationnels types.

Ainsi, se pose la question du rôle joué par les propriétaires de l'entreprises dans sa direction. La présence de dirigeants qui non seulement gèrent une entreprise, mais aussi

simultanément un patrimoine familial, n'est pas sans conséquence sur la structure de l'entreprise.

Il faut aussi s'interroger sur le problème posé par la dépendance de l'entreprise au contrôle externe et sur son influence sur ses décisions et sur sa structure.

1. La structure organisationnelle et le contrôle externe de l'entreprise

1.1. L'influence de l'impersonnalité d'origine sur la structure organisationnelle

Une entreprise peut avoir été créée par une personne ou un groupe de personnes, ou bien par une entreprise déjà existante dans le cadre du développement naturel de celle-ci ou une stratégie de diversification. Deux groupes d'entreprises seront distingués : celui des entreprises qu'un individu ou un groupe d'individus ont eu l'initiative de créer, qualifié de personnelle, et celui dont les entreprises sont l'émanation d'organisations industrielles, commerciales, de services, déjà existantes, dites impersonnelles.

En relation avec les dimensions organisationnelles, le caractère impersonnel de l'origine est associé négativement avec la différenciation, la planification et le contrôle. En revanche aucune différence n'apparaît du point de vue de la formalisation. Les entreprises dont l'origine est personnelle sont donc moins structurées sur chacune des quatre dimensions organisationnelles citées.

Il apparaît alors que lorsque l'entreprise a été créée par une personne individuelle, elle possède un degré de structuration interne moindre que lorsqu'une autre entreprise est à l'origine de cette création. Il existe en effet dans ce second cas un transfert d'hommes, de techniques de gestion, de culture organisationnelle de l'entreprise existante vers l'organisation qui se crée. Alors que dans l'entreprise personnelle, le chef de l'entreprise est au départ plus préoccupé par des problèmes techniques, commerciaux et financiers qui occultent la dimension organisationnelle.

1.2. L'influence du statut sur la structure organisationnelle

Le statut de l'entreprise permet d'appréhender à la fois le degré d'autonomie des organisations, ainsi que le degré de contrôle externe. Il ne fait de doute que le niveau de pouvoir auquel se situe l'entreprise influe sur la structure organisationnelle.

Plus le contrôle externe est important, plus la structure est différenciée, standardisée, décentralisée, planifiée et contrôlée. Il faut d'ailleurs remarquer que si les moyennes de ces quatre dimensions sont ordonnées de façon croissante lorsque l'on passe des entreprises indépendantes aux filiales et de ces dernières aux établissements, les différences entre les organisations non indépendantes ne sont pas significatives. Les entreprises indépendantes s'opposent donc nettement aux autres par rapport aux quatre dimensions spécifiées.

Les filiales et les établissements possèdent donc, en moyenne et par rapport aux entreprises indépendantes, des structures :

- Où la division du travail en fonctions différenciées et en niveaux hiérarchiques distincts est plus poussée. Cela tient d'une part à la taille des établissements individuels mais aussi aux transferts dans les petites unités, des habitudes du groupe ou du siège, qui consistent à créer de nombreuses fonctions distinctes.

- Où le nombre des procédures dans les divers services est plus grand. Cela tient au fait que la standardisation constitue, pour des unités géographiquement et juridiquement distinctes, un excellent moyen de coordination.

- Où la décentralisation de la prise de décision est plus grande.

- Où les systèmes de planification et de contrôle sont plus développés. Ces systèmes permettent une coordination générale des activités au sein des grandes orientations de l'ensemble du groupe et un contrôle a posteriori reposant sur la comparaison systématique des résultats atteints par rapport aux objectifs.

Ceci montre que de la même façon que le contrôle de l'entreprise à sa création influait sur la structure actuelle de l'entreprise, le statut présent constitue un élément important du contexte du point de vue de l'explication de sa structure.

2. L'influence des dirigeants de l'entreprise sur la structure organisationnelle

Les caractéristiques concernant les dirigeants peuvent avoir une incidence sur les choix organisationnels effectués. Sont ici pris en compte, le caractère familial de la direction de l'entreprise, le degré de confusion entre la propriété et la direction de l'entreprise et enfin l'âge et la formation des dirigeants.

2.1 Le caractère familial de l'entreprise

On qualifie de familiale, toute entreprise effectivement dirigée et possédée, par le fondateur ou par des membres de sa famille. L'entreprise familiale est donc celle où il existe confusion entre la propriété, l'origine de l'entreprise et la direction.

a/- L'influence du caractère familial sur les dimensions organisationnelles

Les entreprises familiales sont en moyenne moins différenciées, moins standardisées, moins formalisées, plus centralisées et moins planifiées et contrôlées que les entreprises non familiales.

Plusieurs considérations justifient ces différences structurelles et la moindre structuration de l'entreprise familiale :

- Les entreprises familiales ont une taille plus réduite que les entreprises non familiales.

- L'entreprise familiale est fréquemment dirigée par des autodidactes plus techniciens ou commerciaux que gestionnaires et organisateurs.

- La confusion psychologique entre patrimoine personnel et patrimoine d'entreprise.

b/- la prise en compte de la taille par rapport au caractère familial

Même si on intègre l'effet que peut avoir la taille de l'entreprise sur les dimensions organisationnelles, les entreprises familiales apparaissent cependant moins différenciées, standardisées, décentralisées, planifiées et contrôlées que les entreprises non familiales.

2.2 L'association Direction-Propriété

Le degré d'implication des propriétaires de l'entreprise dans la gestion de celle-ci constitue un facteur influençant la configuration structurelle de l'entreprise. Cette influence est ici appréciée sous la forme d'un continuum distinguant trois cas :

- Les dirigeants effectifs sont les propriétaires exclusifs de l'entreprise.
- Les dirigeants effectifs sont en partie propriétaires de l'entreprise.-
- Les dirigeants effectifs sont nommés par les propriétaires de l'entreprise.

La relation l'association propriété-direction avec les cinq dimensions organisationnelles, met en évidence que : Moins les dirigeants effectifs de l'entreprise sont impliqués dans la propriété, plus l'organisation est structurée en termes de différenciation, standardisation, décentralisation, et planification-contrôle. Plus le recul des propriétaires vis à vis de la direction de l'entreprise est important, plus les dirigeants spécialisent le travail, créent des fonctions distincts, définissent de nombreuses procédures rendant la gestion plus répétitive et plus impersonnelle et plus la délégation du pouvoir est forte (les dirigeants sont plus enclins à laisser des collaborateurs prendre à leur place des décisions, quand elles ne concernent pas directement leur patrimoine).

2.3 L'influence de l'âge et de la formation du dirigeant sur les dimensions organisationnelles :

Deux caractéristiques du dirigeant sont supposées avoir une influence sur la définition de la structure de l'entreprise. Il s'agit de l'âge des dirigeants et de leur formation.

Parmi ces deux aspects touchant personnellement aux dirigeants de l'entreprise, seule la formation constitue un facteur explicatif de certaines dimensions organisationnelles, les entreprises dirigées par des hommes ayant reçu une formation supérieure ont tendance à être différenciées, plus planifiées et contrôlées et à un degré moindre, plus standardisées. La formation du dirigeant va donc interférer avec les effets d'autres variables de l'identité de l'entreprise. Ainsi une grande entreprise dirigée par un autodidacte possèdera-t-elle probablement une structure moins différenciée dotée de système de planification et de contrôle moins développés que celle dont le PDG a suivi une formation supérieure.

2. Les profils organisationnels et l'identité de l'entreprise:

Les cinq facteurs déterminant la structure organisationnelle étudiés séparément ci dessus et qui constituent l'identité de l'entreprise, doivent être étudiés en tant qu'un ensemble, en effet une approche multidimensionnelle permet de localiser les divers profils organisationnels par rapport à cet ensemble.

Plusieurs correspondances et proximités sont ainsi à souligner :

- Les profils organisationnels non structurés sont ceux des petites entreprises familiales.
- Les profils organisationnels simples sont plutôt ceux des entreprises variant entre 100 et 500 salariés. Les structures simples formelles et centralisées, se situent du côté des entreprises indépendantes, tandis que celles qui sont décentralisées sont attirées du côté des groupes.
- Les profils complexes sont associés aux tailles élevées des entreprises et des groupes les contrôlant.
- Les dirigeants autodidactes se situent entre les structures simples, informelles et les non-structures, tandis que ceux possédant une formation supérieure sont plus voisins de structures complexes.

Cette analyse des correspondances a donc permis de mettre en évidence :

- D'une part, l'interdépendance des variables d'identité qui à l'exception de l'âge du PDG et de celui de l'entreprise, s'ordonnent dans une dimension globale que l'on pourrait qualifier « direction-propriété et taille ».

- D'autre part, l'interdépendance des variables identité-profiles organisationnels. Celle-ci était apparue de façon parcellaire dans l'étude des profils organisationnels par rapport à chacun des aspects de l'identité, l'analyse des correspondances l'a synthétisée. L'association de la taille tant avec les aspects de l'identité concernant la direction, qu'avec des profils organisationnels a ainsi été confirmée.

Section 3 : La technologie

La prise en compte des facteurs technologiques dans la détermination de la structure organisationnelle se développe en raison de plusieurs considérations, tenant à la fois à l'approche socio-technique des problèmes d'organisation, au développement de la robotique dans les ateliers de production et à la généralisation du traitement automatisé de l'information.

Une question se pose alors est de savoir dans quelle mesure la technologie de l'entreprise influe-t-elle la structure organisationnelle de celle-ci ?

I- Les mesures de la technologie

1. L'activité de l'entreprise

La connaissance de l'activité de l'entreprise constitue une information permettant de cerner et d'expliquer la continuité de la technologie

2. La continuité de la technologie

Il s'agit ici de la dimension initialement définie par J. Woodward. Cet aspect de la technologie distingue les entreprises selon :

- La production à l'unité ou petites séries de produits à la demande du client. On peut qualifier cette technologie d'artisanale » ou de « sur mesure »

- La production de petites séries de produits identiques. Cette catégorie n'était envisagée chez J. Woodward lorsque l'entreprise aux demandes de clients. Cette stratégie est qualifiée de « job chop technology »

- La production de grandes séries. Cette technologie correspond à la production en très grand nombre de composants ensuite assemblés dans des ateliers, où à la production de produits finis.

- La production de masse.

- La production en continu. C'est la technologie qualifiée de « process »

J. Woodward considérait sa typologie en termes de complexité technologie croissante, c'est-à-dire le degré de contrôle et de prévisibilité de ses outputs

3. L'automatisme de la technologie

La technologie est ici comprise dans un sens large de transformation d'inputs en outputs. Ce qui est ici appréhendé, c'est le degré de mécanisation et d'automatisation de l'activité de l'entreprise.

4. L'informatisation de la technologie

Le développement de l'information ne permet pas l'omission fréquemment constatée d'inclure « la technologie de l'information » dans les variables technologiques. La place de l'informatique est cependant reconnue.

5. La rigidité de la technologie

Cette caractéristique réfère au degré de dépendance entre les activités en terme de technologie.

II- La technologie et la structure organisationnelle

Afin de mettre en relief les relations éventuelles entre les composants technologiques et structurels de l'entreprise, une double approche sera utilisée.

1. Les dimensions organisationnelles et la technologie

1.2. La continuité de la technologie sur les différentes dimensions organisationnelles :

Il semble que la continuité du processus technologique influe positivement sur la différenciation, la standardisation, la formalisation, la décentralisation, la planification et le contrôle.

Ainsi, plus le processus de production est régulier, continu... :

- Plus la structure compte de niveaux hiérarchiques et de fonctions spécialisées.
- Plus l'écrit est utilisé dans la définition des rôles et dans les communications.
- Plus la prise de décision est décentralisée.
- Plus les systèmes de planification et de contrôle sont développés.

2.2. L'influence de l'automatisme de la technologie sur les différentes dimensions organisationnelles :

Le caractère automatique de la technologie influe positivement et avec une intensité décroissante sur, respectivement, la différenciation, la planification et le contrôle, la standardisation, et la décentralisation.

Autrement dit plus la technologie de l'entreprise est automatisée... :

- Plus la différenciation est importante.
- Plus la planification et le contrôle sont développés.
- Plus la standardisation est forte
- Plus la décentralisation est forte.

2.3. L'influence de l'informatisation sur les différentes dimensions organisationnelles :

Le degré d'informatisation de l'activité de l'entreprise mesuré par le nombre de tâches informatisées est positivement lié avec la différenciation, la standardisation, la planification et le contrôle, la décentralisation, et beaucoup plus faiblement avec la formalisation.

Il apparaît que plus la technologie de l'entreprise est informatisée.... :

- Plus la différenciation est importante.
- Plus la standardisation est forte.
- Plus la planification et le contrôle sont développés.
- Plus la décentralisation est importante.
- Plus le recours à l'écrit est important.

De manière générale, l'étude des relations entre les trois caractéristiques de la technologie à savoir : la continuité, l'automatisme, et l'informatisation et les cinq variables organisationnelles, ont mis en évidence dans tous les cas (sauf un) une corrélation positive significative.

Toutefois, ces conclusions négligent l'effet de taille, qui d'après les études effectuées par l'équipe d'Aston avait plus d'impact sur les variables de la structure que la technologie.

Il convient alors avant de conclure d'envisager ces hypothèses et de prendre en considération la taille de l'entreprise dans l'analyse de la relation entre technologie et structure.

2.4. L'influence de la taille sur les dimensions technologiques et organisationnelles:

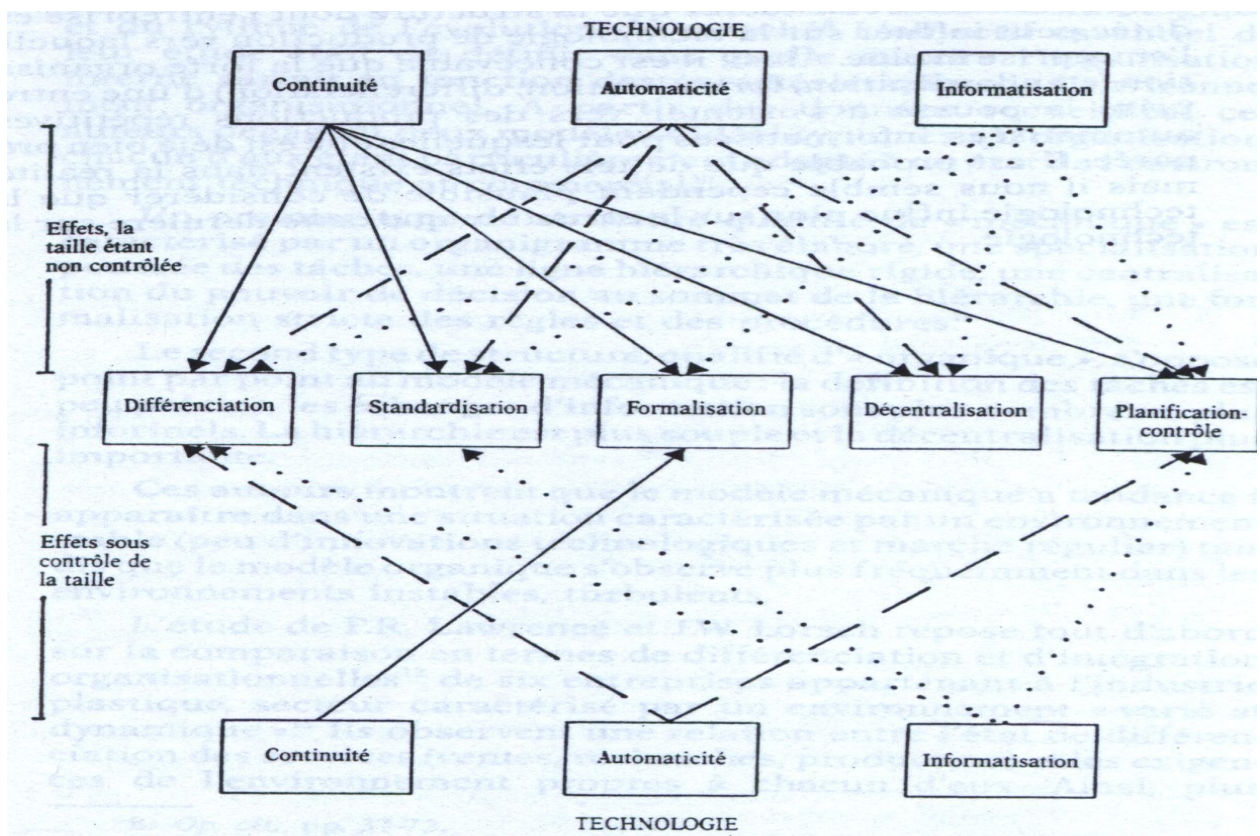
La continuité du processus technologique est corrélée de façon assez nette avec la taille de l'entreprise, ainsi plus l'entreprise est importante, plus elle a tendance à mettre en œuvre une technologie continue et plus son activité a tendance à être informatisée.

Il apparaît donc que l'influence de la technologie sur la structure est différenciée selon la taille des entreprises, et qu'elle a tendance à être plus forte dans les petites entreprises que dans les grandes, ainsi les entreprises les plus grandes sont celles qui sont le plus automatisées et qui possèdent les technologies de production en grandes séries ou en continu, l'analyse tenant compte de la taille a permis d'arriver à des conclusions importantes.

2. Les profils organisationnels et la technologie :

L'étude des relations linéaires entre dimensions organisationnelles et technologiques a mis en évidence de nombreuses co-variations entre structure et technologie,

Une correspondance générale entre complexité des profils organisationnels et les trois caractéristiques de la technologie est ainsi mise en évidence. en effet à une production unitaire en petites séries correspond un profil organisationnel simple ou non structuré, et à une production de masse correspond un profil organisationnel plus complexe, cette relation valant pour les entreprises industrielles. Pour l'ensemble de l'échantillon, le développement de l'automatisme et de l'informatisation de la technologie s'accompagne d'une complexité croissante des profils organisationnels.



Section 4 : L'environnement de l'entreprise

L'environnement de l'entreprise se distingue des autres déterminants de la structure organisationnelle par son caractère externe. Cet environnement comprend entre autres les clients, les fournisseurs, les syndicats, les pouvoirs publics, ...

L'environnement influe sur la structure car la structure est en relation d'échange direct avec cet environnement (système ouvert).

La question qui se pose est de savoir comment les caractéristiques de l'environnement influent sur les différents aspects de la structure.

I- L'environnement de l'entreprise : mesures utilisées:

T. Burns et G.M. Stalker, P.R Lawrence et J.W Lorsh sont les premiers auteurs ayant intégré l'environnement dans l'analyse empirique de la structure.

Les travaux de T. Burns et de G.M. Stalker, dont l'objectif était de trouver le lien entre l'organisation interne et les caractéristiques de l'environnement portent sur une vingtaine d'entreprises exerçant dans des environnements instables, mesurés par le taux d'innovation technologique et le rythme d'évolution du marché. Deux modèles « Idéal-types » d'organisation sont dégagés à partir des données recueillies : Structure mécanique et structure organique. Pour eux, la structure mécanique a tendance à apparaître dans un environnement stable et la structure organique dans un environnement instable turbulent.

Quant à Lawrence et Lorsh dont l'étude porte sur la comparaison en terme de différenciation et d'intégration, ils montrent que plus l'environnement est incertain, moins la structure est formalisée.

Prolongeant leur étude à une analyse en terme de performance, les quatre auteurs sus-cités concluent que l'entreprise efficace est celle qui s'adapte le mieux aux exigences de son environnement.

D'autres études se sont poursuivies dans le même sens et Mintzberg les résume en un certain nombre d'hypothèses dont les trois suivantes :

- Plus l'environnement est dynamique, plus la structure est organique ;
- Plus l'environnement est complexe, plus la structure est décentralisée ;
- Plus l'environnement est hostile, plus la structure est centralisée, du moins momentanément.

Ces recherches posent un problème de causalité c'est à dire que l'environnement est supposé influencer sur la structure de l'entreprise. Mais on peut se demander si ma structure de l'entreprise n'influe pas sur son environnement. En effet, l'entreprise peut modifier certains caractéristiques de son environnement et même choisir celui-ci.

D.F Gillespie et D.S. Miletì, à travers des études empiriques et statistiques montrent que l'environnement influe sur la structure et vis versa de façon identique. Cela monte une interconnexion dynamique entre structure et environnement mais il faut noter que la structure étant interne, elle peut apparaître facile à échanger.

La mesure des caractéristiques de l'environnement retenue repose sur la perception des responsables de l'entreprise et non sur la réalité de l'environnement telle qu'il est.

Les caractéristiques de l'environnement retenues sont :

1.1. La complexité de l'environnement

Sa complexité c'est à dire la diversité des éléments, leur hétérogénéité et leur complexité scientifique. La complexité technologique et scientifique a été distinguée de la complexité commerciale.

Pour mesurer la complexité technologique et scientifique, les critères suivants ont été retenus : Le degré de complexité des techniques de production, leur degré d'homogénéité et les connaissances requises pour faire le travail. La complexité commerciale a été mesurée en fonction du nombre de clients, des produits vendus, de concurrents, des pays marchés.

1.2. La variabilité de l'environnement

La variabilité de l'environnement (environnement stable et instable) : Elle a été mesurée à travers la fréquence des changements et l'importance des modifications à chaque changement. En combinant importance et fréquence du changement, on obtient quatre cas :

Fréquence du changement nulle et la variabilité de l'environnement est inexistante ;

Fréquence faible avec importance limitée donc variabilité limitée ;

Fréquence du changement faible et importance moyenne ou fréquence forte et importance limitée donc la variabilité est moyenne ;

Changements fréquents et d'une grande importance donc environnement est à forte variabilité

Les questions posées ont porté sur la variabilité globale puis sur la variabilité technologique et scientifique et la variabilité commerciale.

1.3. L'hostilité de l'environnement

L'hostilité de l'environnement a été également mesurée selon trois points de vue : l'hostilité sur le plan de la production, sur le plan commercial et sur le plan global.

1.4. L'attitude des dirigeants à l'égard de l'environnement :

Il s'agissait de savoir si les dirigeants anticipaient les changements (pro-action) ou s'ils réagissaient aux actions de la concurrence (réaction).

5. La dépendance vis-à-vis de l'environnement :

Cette dépendance a été appréciée à travers le nombre de » clients, le nombre de fournisseurs et la fréquence des découverts bancaires de l'entreprise.

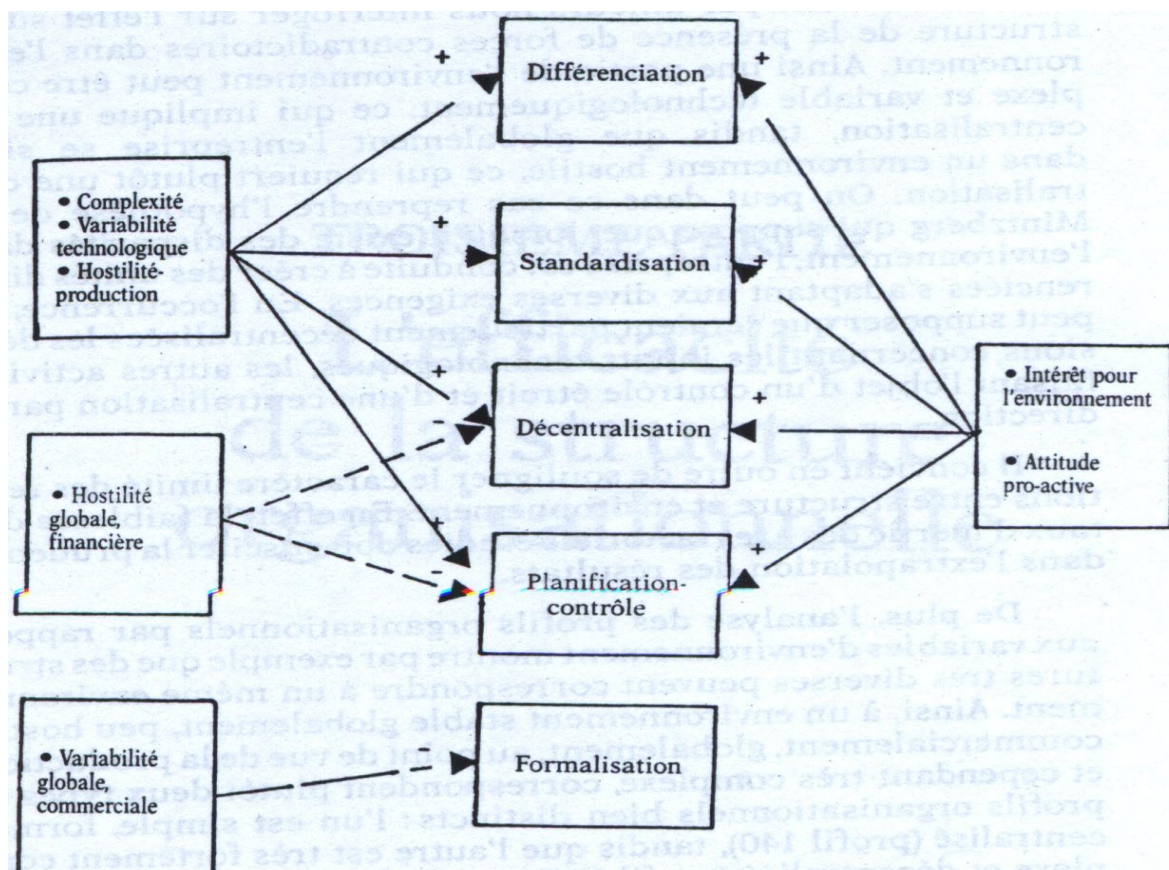
A travers ces mesures, il a été possible d'étudier la relation existant entre l'environnement et la structure.

II- La structure organisationnelle et l'environnement : Résultats.

Ces résultats concernent les cinq dimensions organisationnelles (différenciation, standardisation, formalisation, décentralisation, planification- contrôle).

Caractéristique de l'environnement	Dimensions organisationnelles
1) Plus de complexité et de variabilité technologique	Plus de différenciation, standardisation, planification, contrôle et décentralisation
2) Hostilité de l'environnement :	- plus de différenciation,

- Plus sur les matières premières ou les syndicats.	standardisation, décentralisation, planification et contrôle.
- Sur les ressources financières	- plus de centralisation, absence de planification et de contrôle.
- Plus d'hostilité globale	- Plus de centralisation, moins de contrôle et de planification.
3. La variabilité globale et commerciale de l'environnement.	Structure faiblement formalisée.
4. attitude vis à vis de l'environnement : Plus d'intérêt porté à l'environnement	Plus de décentralisation.



Chapitre IV- L'efficacité de la structure organisationnelle

L'étude des composantes des structures organisationnelles observées dans les entreprises est intéressante dans la mesure où elle permet de fournir une description de la façon dont les entreprises sont organisées. Cette connaissance ne constitue pas une fin en soi, et elle ne présente d'intérêt que dans la mesure où elle permet d'améliorer la compréhension du fonctionnement et de la réussite des entreprises. Cela implique que l'analyse des structures organisationnelles ne soit pas abordée indépendamment de celle de l'efficacité des entreprises dont elles constituent l'ossature.

Section 1 : L'efficacité organisationnelle

Alors que l'efficacité est mesurée en terme de ressources utilisées pour atteindre un objectif, l'efficacité se définit comme le degré d'atteinte des objectifs sans tenir compte de la

question du coût. Mais quels sont la nature et le nombre des objectifs d'une entreprise ? Généralement, le profit est le seul critère retenu pour mesurer l'efficacité mais en réalité les critères pour mesurer l'efficacité sont nombreux et R. M. Steers en a relevé une quinzaine dont les quatre les plus utilisés sont : adaptabilité-flexibilité, productivité, satisfaction, rentabilité.

I- Les mesures de l'efficacité des entreprises.

Pour mesurer l'efficacité des entreprises, il a été tenu compte des indicateurs d'ordre économiques, social, et organisationnel.

Trois approches existent pour mesurer cette efficacité :

*/- une approche économique mesurant :

- Le degré d'atteinte des objectifs
- La place de l'entreprise dans son secteur
- L'évolution de la place de l'entreprise dans son, secteur ;
- La qualité des produits et services

*/- une approche sociale mesurant :

- Le climat social dans l'entreprise
- La satisfaction des salariés ;
- La nature du climat social entre la direction et les représentants du personnel ;
- L'activité du comité d'entreprise ;
- La moyenne des efficacités sociales.

*/- une approche économique mesurant :

- Le respect des structures formelles (officielles)
- Les relations entre services ;
- La qualité de la circulation de l'information (circulation horizontale et verticale)
- La flexibilité de la structure (souplesse organisation)

Section 2 : La structure organisationnelle et l'efficacité

Dans le but d'appréhender l'efficacité des entreprises, on va s'interroger sur l'efficacité des structures organisationnelles définies précédemment. Pour ce faire, M. AGLIETTA adoptera implicitement les théories classiques et/ou des relations humaines (une structure très formalisée est plus efficace pour la première et une structure très décentralisée est plus efficace).

L'étude de l'efficacité des structures organisationnelles s'est basée sur deux aspects : le premier est lié aux dimensions et le second est lié aux profils organisationnels.

La question qui se pose à ce niveau est la suivante : est-ce que le recours à certains types d'organisation est synonyme d'efficacité ?

Pour y répondre, il faut étudier les correspondances existant entre niveaux d'efficacité et caractéristiques organisationnelles des entreprises.

I- Les corrélations entre dimensions organisationnelles et efficacité

Les conclusions tirées de l'existence d'éventuels effets des cinq caractéristiques organisationnelles sur l'efficacité de l'entreprise stipulent d'abord une observation d'ordre général à savoir l'absence totale d'une relation linéaire entre les variables organisationnelles et les différentes mesures de l'efficacité c'est-à-dire que la croissance ou la décroissance ne peut pas en aucun cas être associée à une variation d'efficacité. Ainsi, les entreprises les plus

efficaces ne sont pas plus différenciées, plus standardisées, plus formalisées, plus décentralisées ou plus planifiées et contrôlées que les entreprises les moins efficaces.

Ensuite une observation détaillant les relations linéaires entre les indicateurs d'efficacité et chacune des variables organisationnelles sous la forme de propositions suivantes :

- différenciation : « plus une entreprise est différenciée, c'est-à-dire plus son organigramme est important verticalement et horizontalement, plus les tâches y sont spécialisées, plus elle occupe une place importante dans son secteur, moins les cadres sont satisfaits, moins les relations entre services sont bonnes et plus les conflits sont fréquents, moins elle est flexible, plus le comité d'entreprise est actif d'un point de vue social »
- standardisation : « plus une entreprise est standardisée, c'est-à-dire plus les règles et les procédures y sont importantes, plus elle occupe une position dominante dans un secteur, plus la structure globale, la définition formelle des responsabilités et les procédures sont respectées »
- formalisation : « plus une entreprise est formalisée, c'est-à-dire plus elle recourt à l'écrit dans son fonctionnement, plus son climat social est mauvais, plus la structure globale est respectée »
- décentralisation : « plus une entreprise est décentralisée, c'est-à-dire plus les décisions font l'objet d'une répartition sur l'ensemble de l'organigramme, moins les circuits formels d'information sont respectés, plus les conflits entre services sont fréquents, moins la structure est flexible »
- planification-contrôle : « plus une entreprise est dotée d'un système de planification et de contrôle développé, plus elle atteint ses objectifs, plus les procédures définies sont respectées »

II- Les dimensions organisationnelles par niveaux d'efficacité

Par rapport à chacune des dimensions de l'efficacité, il y a des commentaires à suggérer :

- d'un point de vue économique, ce sont les entreprises moyennement efficaces qui sont les plus différenciées, standardisées, formalisées, décentralisées, planifiées et contrôlées ; les entreprises peu efficaces et fortement efficaces possèdent des scores inférieurs sur ces cinq dimensions
- d'un point de vue social, les différences sont à noter entre niveaux d'efficacité pour la différenciation, la standardisation et la décentralisation. Cela signifie que les entreprises les plus efficaces socialement parlant, sont moins standardisées, moins décentralisées et moins différenciées que celles qui sont considérées comme moyennement efficaces.
- D'un point de vue organisationnel, il existe une relation linéaire négative entre différenciation et efficacité organisationnelle c'est-à-dire que la croissance de la différenciation s'accompagne d'une décroissance de l'efficacité organisationnelle. Pour la standardisation, il est remarqué que les entreprises peu efficaces sont généralement moins standardisées c'est-à-dire que l'absence de procédures a des effets négatifs sur le fonctionnement interne de l'organisation. Quant à la formalisation, les entreprises peu et fortement efficaces sont plus formalisées que les entreprises moyennement efficaces

c'est-à-dire qu'un recours important à l'écrit peut avoir des effets négatifs ou positifs sur le fonctionnement de l'organisation.

- D'un point de vue global, on peut conclure à l'existence d'une relation hyperbolique entre quatre dimensions organisationnelles, la différenciation, la standardisation, la décentralisation, la planification-contrôle, et l'efficacité. Cela veut dire que les entreprises les plus efficaces d'un point de vue global ont tendance à avoir des structures moins différenciées, moins standardisées, moins décentralisées et moins planifiées et contrôlées que les entreprises moyennement efficaces. Ces conclusions peuvent être justifiées en terme de flexibilité.

Section 3 : L'identité de l'entreprise, la structure organisationnelle et l'efficacité

L'importance des facteurs d'identité dans la compréhension du type de structure adopté par l'entreprise conduit naturellement à s'interroger sur le rôle de ces dimensions contextuelles sur l'efficacité des structures. Autrement dit est-ce que l'identité de l'entreprise (surtout sa taille, son statut, et son caractère familial) influe-t-elle sur les conditions de l'efficacité de la structure ?

I- L'identité, les dimensions organisationnelles et l'efficacité

S'interroger sur l'universalité des relations existant entre les dimensions de la structure et l'efficacité va nous permettre de dire que certaines règles, par exemple une plus grande standardisation, ou une décentralisation plus profonde, constituent des facteurs de réussite dans certains types d'entreprises et pas dans d'autres. Ainsi, on va analyser chacune des modalités des variables de l'identité (la taille, le caractère familial et le statut) qui influencent le plus les dimensions organisationnelles et l'efficacité.

1. Les relations entre dimensions organisationnelles et efficacité, selon la taille

Les résultats tirés à ce niveau ont montré que la distinction selon la taille n'apporte que peu d'éclaircissements sur les conditions organisationnelles de l'efficacité. Autrement dit l'effet contingent exercé par la taille sur les relations linéaires entre variables de structure et d'efficacité est limité.

2. Les relations entre dimensions organisationnelles et efficacité, selon le caractère familial de l'entreprise

Dans les entreprises familiales, le développement des techniques de gestion associées aux dimensions de la structure n'a pas d'influence linéairement mesurable sur l'efficacité.

Dans les entreprises non familiales, les effets négatifs de la croissance de la différenciation se font particulièrement sentir d'un point de vue social. La dimension de ces entreprises, mais surtout l'absence d'un climat social « maison » rend plus difficile la croissance de la taille de la structure.

La standardisation est plus particulièrement associée dans les entreprises non familiales aux aspects social et organisationnel de l'efficacité. En fait, le patron incarne, dans les entreprises familiales, son entreprise ; sa personnalité ; les rapports directs qu'il entretient

aussi bien avec l'encadrement qu'avec ses employés font qu'il intervient directement dans les difficultés sociales et organisationnelles sans que des procédures soient indispensables à l'efficacité.

Grosso modo, dans les entreprises non familiales, la différenciation de la structure, c'est-à-dire le développement de ses dimensions tant horizontale que verticale, entraîne une diminution de l'efficacité sociale. Par contre, la standardisation possède des effets positifs sur les aspects organisationnel et social de l'efficacité.

3. Les relations entre dimensions organisationnelles et efficacité, selon le statut

L'analyse des relations entre dimensions organisationnelles et efficacité en fonction du statut nous permet de d'affirmer que la différenciation est associée négativement à l'efficacité (surtout sociale et organisationnelle) dans les entreprises dépendantes, filiales ou établissements, alors qu'un tel effet n'est pas observé dans les entreprises indépendantes.

En résumant l'approche contingente des relations linéaires entre efficacité et dimensions organisationnelles en fonction de l'identité de l'entreprise permet de formuler plusieurs conclusions (schéma P 373). Pour la différenciation, elle est supposée influencer négativement sur l'efficacité sociale des entreprises dépendantes, non familiales, familiales sur l'efficacité organisationnelle des entreprises dépendantes, de plus ou moins de 200 salariés, et sur l'efficacité globale des filiales et établissement. Quant à la standardisation, elle est censée posséder un effet positif, sur l'efficacité organisationnelle et sociale des entreprises non familiales, et sur l'efficacité sociale des entreprises de plus de 200 salariés.

II : l'identité, les profils organisationnels et l'efficacité

Etant donné que la structure organisationnelle ne peut être appréhendée au seul plan des ses composants, dans la réalité des structures observées au sein des entreprises, les dimensions organisationnelles se combinaient de diverses façons. Ainsi, l'étude de l'efficacité contingente de la structure par rapport à son contexte doit donc également être effectuée en termes de profils organisationnels.

1. La comparaison des correspondances selon la taille

En résumant les résultats tirés de cette comparaison, on peut effectuer plusieurs propositions tout en introduisant une causalité dans les correspondances profils organisationnels-efficacité

- dans les petites entreprises (moins de 200 salariés), la forte efficacité est plutôt fonction de l'adoption d'une structure simple, formelle et centralisé. Simples, ces profils possèdent une différenciation verticale et horizontale adaptée à leur taille réduite. Les tâches et les responsabilités sont suffisamment définies pour que les services soient spécialisés et efficaces. Plus complexes, ces entreprises connaissent, étant donné leur effectif limité, des difficultés organisationnelles, sociales puis économiques. Les organigrammes trop grands ne sont pas adaptés aux petites entreprises. Formelles, ces entreprises connaissent une standardisation qui a été qualifiée de fort tant qu'un point de vue global que pour des services fonctionnels tels le personnel ou les achats. Leur formalisation est également importante puisqu'elles possèdent organigramme, fiches de fonction, manuels de procédures. La communication s'y fait plutôt par écrit. Toutes ces caractéristiques que l'on qualifie couramment « d'organisation » apparaissent ici comme des éléments d'une forte efficacité. Par contre, dans les petites entreprises

(moins de 100), on observe une absence totale de la standardisation et de la formalisation dans les entreprises qui sont fortement efficaces

- dans les entreprises plus importantes (plus de 200 salariés), la forte efficacité est plutôt fonction de l'adoption d'une structure très fortement complexe et décentralisée.
- Force est de constater que les associations entre types de profil et forte efficacité sont moins intenses dans les grandes entreprises que dans les petites. Cela peut être imputable au fait que les gains d'efficacité dus à une meilleure organisation sont plus notables dans les entreprises de taille réduite car celles-ci sont généralement peu organisées, tandis que dans les entreprises plus grandes ces gains ont déjà été en partie enregistrés.

2. La comparaison des correspondances selon le caractère familial

Cette comparaison permet d'effectuer plusieurs observations sur le rôle de l'identité par rapport à l'efficacité structurelle.

Dans les entreprises familiales, la forte efficacité est associée au caractère simple et formel de la structure, dans les entreprises non familiales, la même efficacité s'observe plutôt dans les entreprises très fortement complexes.

En général, les deux types d'entreprises se rejoignent dans les profils informels qui ne sont que moyennement efficaces, donc il n'existe pas de véritable spécificité de l'entreprise familiale, les contraintes de la taille imposant les conditions de l'efficacité.

3. La comparaison des correspondances selon le statut

L'identité des correspondances dans les deux types de statut étudiés, entreprise indépendante ou dépendante, permet de considérer que le statut de l'entreprise ne possède pas d'effet contingent sur l'efficacité relative des profils organisationnels.

Pour conclure, plusieurs enseignements sont à souligner, d'abord parmi les trois critères d'identité étudiés à savoir la taille, le caractère familial et le statut, cette dernière caractéristique n'exerce aucun effet contingent sur l'efficacité des profils, tandis que la taille exerce la différenciation la plus nette.

Section 4 : La technologie, L'environnement, la structure organisationnelle et l'efficacité

Après avoir observé que le développement de la continuité, de l'automatisme et de l'informatisation technologique s'accompagnait généralement d'une structure plus importante de l'entreprise et donc d'une complexité croissante des profils organisationnels.

La question qui se pose est de savoir si l'adaptation de la structure à certaines « exigences » de la technologie et de l'environnement constitue pour l'entreprise un facteur d'efficacité et, a contrario, si la non-adéquation structure-technologie ou structure-environnement explique l'inefficacité relative de certaines entreprises. Pour ce faire, il conviendrait au préalable d'analyser l'effet direct des aspects du contexte sur l'efficacité de l'entreprise.

I- Les effets contingents de la technologie et de l'environnement : la littérature

On va procéder à l'étude des recherches consacrées aux deux thèmes suivants : la technologie et l'environnement

1. L'effet contingent de la technologie

L'auteur s'est basé sur une étude de J.Woodward tout en concluant que l'adaptation des caractéristiques de l'organisation au type de technologie (unitaire, masse, continu) constitue un facteur de performance de l'entreprise. Ces résultats ont été confirmés par d'autres auteurs qui conduisent à considérer que lorsque la structure organisationnelle est bien adaptée aux caractéristiques de la technologie, l'entreprise n'en est que plus performante, l'inverse ayant des effets contraires sur l'efficacité.

2. L'effet contingent de l'environnement

Les conclusions de T.Burns et G.M.Stalker (auteurs des principales études dans ce domaine) indiquent que les deux types de structure idéale, « mécanique » et « organique » sont respectivement plus adaptées aux environnements stables et instables ; ceci signifie que les entreprises les plus performantes sont celles qui adoptent le type de structure requis par les conditions de leur environnement. Grosso modo, ces études et autres supposent que l'adaptation de la structure aux exigences de l'environnement constitue un facteur d'efficacité.

II- Les effets contingents de la technologie et de l'environnement : les résultats

Comme à la précédente section, nous allons procéder à une analyse successive du rôle de la technologie, puis de celui de l'environnement sur la relation efficacité-structure.

La complexité technologique de l'environnement (sophistication de techniques, niveau de connaissance, homogénéité) est associée positivement à l'efficacité économique de l'entreprise, ce qui signifie que les secteurs à technologie de pointe sont plus porteurs économiquement que les secteurs à technologie traditionnelle.

Aussi la complexité commerciale constitue un facteur d'inefficacité économique et la variabilité globale de l'environnement possède des effets négatifs sur l'efficacité sociale, organisationnelle et globale de l'entreprise. Cela suppose tout simplement que l'incertitude de l'environnement et les changements fréquents induits par celui-ci est de nature à inquiéter le personnel de l'entreprise et à diminuer le respect des structures formelles (efficacité organisationnelle). En sus, l'hostilité globale de l'environnement ainsi que la dépendance à l'égard des banques sont corrélées négativement avec l'efficacité de l'entreprise donc lorsque l'environnement est jugé globalement très hostile par l'entreprise, celle-ci a bien évidemment plus de difficultés à être performante. Généralement, l'attitude pro-active de l'entreprise vis-à-vis de l'environnement est corrélée positivement avec l'efficacité économique. Cela signifie que les entreprises les plus dynamiques, celles qui anticipent sur les évolutions de leur environnement sont les plus efficaces économiquement, et vice-versa.

Cette fois-ci, d'un point de vue technologique, deux caractéristiques sont liées négativement à deux aspects de l'efficacité.

Plus la continuité technologique croît, plus l'efficacité économique diminue.

Le degré d'informatisation est lié négativement à l'efficacité organisationnelle : cela signifie que plus l'entreprise est informatisée, moins elle est efficace d'un point de vue organisationnel.

Conclusion

A l'évidence, le thème de la formation des structures constitue un sujet quasi permanent de recherche, en témoignent les multiples travaux qui viennent d'être résumés et qui correspondent à plusieurs décennies de recherche. Face à ce foisonnement, un bilan s'impose pour apprécier la portée et les limites de ce qui a été fait.

Trois limites principales réduisent la portée des travaux réalisés : chaque courant souffre de *contradiction internes*, *d'incomplétude des explications* et de *réductionnisme* ou de simplification abusive de la réalité.

- absence d'homogénéité: le lecteur et en droit de rester perplexe face aux résultats contradictoires des travaux *empiriques* se rattachant à chaque courant d'explication et de douter de leur validité intrinsèque. par exemple l'enchaînement stratégie/ structure mis à jour au départ dans le contexte américain ne se vérifie pas nécessairement dans les autres contextes.
- Incomplétude des explications : une deuxième limite commune tient simplement au fait qu'aucun courant d'analyse n'est à même la diversité s'agissant de configurations et d'évolutions structurelles d'entreprises. En simplifiant, chaque courant n'explique tout au plus que 50% de la variance structurelle observée.
- Réductionnisme ou simplisme : les explications de structuration des entreprises exposées précédemment s'apparentent à des modèles finalement au sens où une variable y prend à chaque fois le statut privilégié de variable souveraine et où les relations de causalité s'y analysent de manière univoque et linéaire .

Bibliographie :

Michel KALIKA « Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performances., Ed. Economica, 1995

Henry MINTZBERG « Structure et(dynamique des organisations » Ed les éditions d'organisations, 1982