

**République Algérienne Démocratique et Populaire**  
**Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**

**Université ABOU-BAKR BELKAID- Tlemcen**  
**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion**

**Thèse de Doctorat en Sciences Economiques**  
**Option : Management**

**Impact de l'environnement et  
modes organisationnels :  
cas de l'entreprise algérienne**

**Présentée par :**

**Mme BENAMMAR**

**Née BEDJAOUI Hafida**

**Sous la Direction du :**

**Pr. BENDIABDELLAH Abdeslem**

**Directeur de Recherche en Management**

**Membres du jury :**

<b>Président</b>	<b>Pr. DERBAL Abdelkader</b>	<b>Université d'Oran</b>
<b>Encadreur</b>	<b>Pr. BENDIABDELLAH Abdeslem</b>	<b>Université de Tlemcen</b>
<b>Examineur</b>	<b>Pr. BENBOUZIANE Mohammed</b>	<b>Université Tlemcen</b>
<b>Examineur</b>	<b>Pr. YUCEFI Rachid</b>	<b>Université Mostaganem</b>
<b>Examineur</b>	<b>Dr. TABTI Habib</b>	<b>Université de Mascara</b>
<b>Examineur</b>	<b>Dr. CHELIL ABDELLATIF</b>	<b>Université de Tlemcen</b>

## **SOMMAIRE :**

### **Introduction générale**

- 1- La problématique de la recherche
- 2- La méthodologie de la recherche
- 3- Le choix de la problématique
- 4- La pertinence de la recherche
- 5- La structuration de l'étude

### **Chapitre 1 : Les fondements théoriques de la structure d'entreprise**

#### Section 1 : l'approche théorique de la structure d'entreprise

- 1- La revue critique de la littérature
- 2- La position de la variable structure au sein de l'entreprise
- 3- Définition du concept de structure

#### Section 2 : le design-organisationnel

- 1- La spécialisation du travail
- 2- La répartition de l'autorité
- 3- La décentralisation des décisions
- 4- La coordination des actions
- 5- L'équilibre différenciation-intégration

#### Section 3 : les différentes formes structurelles

- 1- La présentation traditionnelle
- 2- La typologie de R.Likert
- 3- La typologie de H.Mintzberg
- 4- La typologie de W.G.Ouchi et A.M.Jaeger
- 5- Les principes de structuration au sein des différentes écoles.

#### Section 4 : les déterminants des structures d'entreprise

- 1- L'explication par la stratégie
- 2- Les variables internes
- 3- Les variables externes

#### Conclusion

### **Chapitre 2 : L'évaluation des structures d'entreprise**

### Section 1 : l'évaluation directe

- 1- L'évaluation en termes de performance
- 2- L'évaluation en termes de coûts

### Section 2 : l'évaluation indirecte

- 1- Les critères de L.Veldrines
- 2- Les critères de K.Knight
- 3- Les critères selon H.I.Ansoff et R.G. Brandenburg

### Section 3 : les grilles comparatives des formes structurelles

- 1- Les modèles généraux
- 2- Les modèles focalisés

### Conclusion

## **Chapitre 3 : les fondements théoriques de l'environnement de l'entreprise**

### Section 1 : le concept d'environnement en sciences de gestion

- 1- Les composantes de l'environnement
- 2- Les caractéristiques de l'environnement

### Section 2 : la veille environnementale

- 1- La notion de veille environnementale
- 2- Les typologies de la veille environnementale
- 3- Les déterminants de la veille environnementale

Section 3 : les théories du contrôle externe de l'organisation par son environnement

- 1- L'écologie des populations d'organisation
- 2- La dépendance sur les ressources

## **Chapitre 4 : L'impact des nouvelles caractéristiques de l'environnement**

### Section 1 : les résultats des différents travaux

- 1- Les travaux de Burns et Stalker
- 2- Les travaux de Lawrence et Lorsch

### Section 2 : les structures face à la diversité des activités

- 1- L'instauration d'une division du travail de plus en plus complexe

- 2- Les limites des modes de coordination classiques
- 3- La spirale bureaucratique

#### Section 3 : les structures face à l'incertitude et à l'instabilité

- 1- La stratégie et le traitement de l'incertitude
- 2- L'impact de l'évolutivité sur les méthodes et structures

#### Section 4 : l'adaptation des structures à la complexité

- 1- L'approche de J.Galbraith
- 2- L'évolution des latitudes d'action

#### Section 5 : les nouvelles structures

- 1- Les structures agiles
- 2- L'organisation virtuelle
- 3- La structure en réseaux

### **Chapitre 5 : Etude empirique**

#### Section 1 : la méthodologie de l'étude

- 1- Les objectifs de l'étude
- 2- Les techniques utilisées
- 3- L'établissement du questionnaire
- 4- L'estimation de la fiabilité de l'échelle de mesure
- 5- L'estimation de la validité du construit

#### Section 2 : l'épuration des échelles de mesure

- 1- La construction de l'échelle de mesure
- 2- La mesure de la fiabilité des différents construits
- 3- La mesure de la validité des différents construits

#### Section 3 : l'analyse des résultats

- 1- La variable indépendante environnement
- 2- La variable modératrice structure organisationnelle flexible
- 3- La variable modératrice décentralisation du pouvoir décisionnel
- 4- La structure la mieux adaptée à l'environnement actuel
- 5- Le test des hypothèses

Conclusion générale

Face à un environnement qui se mondialise, à une concurrence qui s'intensifie tant sur le plan de la différenciation des produits que des coûts, la vie des entreprises est de plus en plus mouvementée. Phase de récession ou de croissance rapide, fusions, absorptions, liquidations forment un long cortège d'évènements qui ponctuent souvent de façon brutale la vie des organisations.

L'entreprise est constamment obligée de se remettre en cause, d'inventer non seulement de nouveaux produits mais surtout de mettre en place de nouveaux comportements organisationnels adaptés aux situations qu'elle rencontre ou provoque.

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. Ces dernières 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 œuvre des stratégies définies par l'entreprise. Beaucoup d'autres facteurs influent en effet sur son efficacité.

L'incertitude croissante de l'environnement, la complexification des technologies, l'évolution des attentes des individus dans l'organisation remettent en cause les conceptions traditionnelles des structures et leur confèrent un rôle majeur dans la revitalisation des entreprises devenue aujourd'hui indispensable.

Accorder de l'importance à la variable structure, c'est lui donner la place de variable majeure du fonctionnement de l'entreprise. Cette place n'est pas celle d'une variable simplement dépendante, et de ce fait secondaire, mais celle d'une variable à la fois dépendante et motrice en matière de processus d'adaptation de l'entreprise : variable dépendante puisque la structure doit rationaliser et opérationnaliser les décisions stratégiques qui orientent le destin de la firme, mais également variable motrice dans la mesure où la structure facilite ou restreint la capacité future de l'entreprise à s'adapter à un environnement en perpétuel changement.

En effet, les circonstances actuelles que vivent la plupart des entreprises rendent la gestion des structures encore plus vitale et plus délicate que jamais.

Les évolutions cruciales de l'environnement requièrent une revitalisation de l'entreprise vis-à-vis de laquelle les structures ont un rôle majeur à jouer.

Effectivement, de nombreuses entreprises ont à faire face à une concurrence accrue, une évolution technologique accélérée, des changements inattendus des désirs des consommateurs et de leur environnement institutionnel et réglementaire.

Les conditions de succès de telles entreprises et la façon judicieuse de conduire ces transformations radicales dépendent de la volonté de l'entreprise d'opérer des changements, de sa capacité à concevoir une vision juste de l'avenir, à développer des initiatives dynamiques relayées à tous les niveaux hiérarchiques.

Cependant, le défi de la revitalisation ne peut se relever en se fondant uniquement sur de nouveaux types de comportements : les agents du changement doivent être capables de bâtir de nouveaux modes

d'organisation compatibles avec leurs projets et susceptibles d'assurer des effets durables à la revitalisation.

Les structures d'une entreprise constituent l'une des premières manifestations de son identité, un de ses éléments les plus visibles et les plus stables en dehors des aspects physiques et matériels. A ce titre, elles sont l'un des points d'entrée les plus accessibles et immédiats de l'analyse du fonctionnement de l'entreprise et de l'observation de son évolution au cours du temps. Le caractère essentiel de leur étude tient au fait qu'elles entretiennent des relations avec toutes les autres variables du fonctionnement de l'entreprise, en dépendent et les influencent tout à la fois.

Toutefois, les structures ne sont pas qu'une variable d'accompagnement pour la réalisation des projets, elles pèsent de tout leur poids sur le processus de formation et de formulation de la stratégie. Le choix de la stratégie est en effet fortement prédéterminé par les structures internes de l'entreprise en raison, notamment, de leur effet filtre sur les perceptions et des relations qu'elles entretiennent avec la distribution du pouvoir.

Le rôle ambivalent des structures doit être gardé présent à l'esprit : gérer les structures ne doit pas donc simplement consister à rechercher la meilleure adéquation avec les exigences de la mise en œuvre d'une stratégie. Il doit s'agir également de veiller à l'effet que les structures peuvent avoir sur la qualité, l'originalité et la richesse des propositions stratégiques.

L'accélération des changements de toute nature rend caduque la conception traditionnelle d'une quasi-permanence des structures ou des modes d'organisation : face à cette accélération, les équilibres notamment structurels, ne peuvent être que momentanés. Les courants de l'environnement exigent des changements dans les comportements de l'entreprise et imposent, de ce fait, des adaptations sans doute plus fréquentes.

Dans les circonstances actuelles, il est nécessaire d'apprendre à gérer la turbulence et cela ne peut être laissé au hasard. L'idée d'unicité des structures d'une entreprise relève plus de la simplification ou de la fiction que des réalités : une entreprise, au moins à partir d'une certaine taille, n'a pas une structure mais des structures, de même qu'elle n'a pas une seule technologie, ni un seul environnement ou une seule culture.

De ce fait, la gestion de la diversité devient de plus en plus cruciale au fur et à mesure que les stratégies poursuivies s'affinent pour faire face à un environnement de plus en plus complexe et incertain.

A moins d'opter pour une stratégie de recentrage ou une organisation conglomérale pour réduire ou maîtriser la diversité à laquelle les choix stratégiques passés l'ont conduite, une entreprise diversifiée doit de plus en plus faire preuve de multiples capacités et être capable de développer des comportements différenciés selon les caractéristiques environnementales.

L'uniformité des schémas organisationnels devient un handicap lorsque le succès dépend de cette capacité à répondre spécifiquement à des demandes diversifiées. Or, gérer la différenciation structurelle est un défi difficile à relever sans un minimum de planification organisationnelle.

Redonner aux structures la place qu'elles méritent doit s'entendre comme un effort de rééquilibrage des centres d'intérêt des gestionnaires, et non comme une tentative d'élaboration d'un nouveau modèle simple de gestion.

Le propre d'un modèle simple, pour ne pas dire simpliste, est de soutenir qu'une variable parmi d'autres occupe un statut privilégié, qu'elle est en quelque sorte souveraine.

Il ne s'agit pas de ramener tout le fonctionnement de l'entreprise à des problèmes de structures et de tomber ainsi dans ce travers de réductionnisme. Il est évident, tout d'abord, que tous les problèmes de gestion d'une entreprise ne se règlent pas par manipulation de ses structures. Celles-ci ne sont qu'un des facteurs qui influencent la performance finale. Des structures ne peuvent à elles seules engendrer des comportements appropriés si les personnels ne possèdent pas les compétences requises. Elles ne peuvent non plus résoudre tous les problèmes politiques et les conflits latents d'une organisation, notamment ceux relatifs aux objectifs pertinents. Plus fondamentalement, il est bien connu qu'une entreprise forme un ensemble complexe de variables inter-reliées qui doit être maintenu dans un état d'équilibre, mais un état changeant. Les structures sont l'une des composantes de cet ensemble et les relations qu'elles entretiennent avec les autres variables ne s'analysent pas en simples causalités unidirectionnelles. Analyser et gérer les structures requiert, si l'on veut éviter les modèles simples, une connaissance de ce positionnement et de ce réseau de relations.

Plus généralement, l'évolution des formes organisationnelles est reliée à l'évolution des théories du management, c'est-à-dire aux différentes hypothèses sur les attitudes et comportements des individus, aux pratiques managériales qui doivent leur correspondre et aux performances attendues si ces pratiques sont mises en œuvre.

R.E.Miles et C.C. Snow<sup>1</sup> résumant ainsi les liens entre les théories de gestion et les modèles organisationnels : à l'idée que la capacité de prise de décision est l'apanage de quelques individus, correspondent les organisations centralisées et pyramidales traditionnelles, sans vraiment contester ce

---

<sup>1</sup>R.E.Miles&C.C.Snow "organizational strategy, structure and process » Mac.Graw Hill.1978



principe, le mouvement des relations humaines met en évidence l'importance des besoins sociaux et d'appartenance des individus et justifie ainsi des formes d'organisation développant les sentiments d'implication et autorisant l'expression du personnel. L'idée que la capacité de prise de décision et d'initiative est largement répartie et que la plupart des membres d'une organisation représentent des ressources inexploitées,

débouche sur des modèles d'organisation où le rôle du management n'est pas celui d'un contrôleur mais d'un facilitateur.

Même si le résumé de R.E. Miles et C.C.Snow est simplifié à l'extrême et qu'il est difficile de discerner si les théories de gestion donnent effectivement naissance à de nouvelles formes d'organisation, ou ne sont au contraire que des rationalisations à posteriori du succès de ces dernières, il apparaît que les différentes formes d'organisation requièrent certains types de management, et ce, selon des degrés de contraintes plus ou moins élevés. Cette relation importe tant pour la compréhension du fonctionnement d'une entreprise donnée que pour éclairer et guider le diagnostic et le changement structurels.

Le choix de notre problématique a été dicté par l'importance du thème étant donné que la gestion des structures requiert une place fondamentale dans les décisions stratégiques de l'entreprise. En effet, les structures organisationnelles sont appelées à remplir diverses fonctions : contrôle, intégration, gestion des relations externes, facilitation de la motivation et de la créativité, maintien de la flexibilité et de la capacité d'adaptation de l'entreprise à un environnement de plus en plus complexe et incertain. Ce dernier point constitue le cœur de notre problématique de recherche, à savoir l'impact que peut avoir l'environnement sur les modèles organisationnels de l'entreprise.

L'objet de notre recherche est de démontrer que de profonds changements sont en train de s'opérer dans les modes organisationnels des entreprises, la structure organisationnelle de type hiérarchisée et centralisée laisse de plus en plus la place à une structure plus flexible et que ce choix est fait par l'entreprise sous les exigences d'un environnement de plus en plus complexe.

## **II- LA PROBLEMATIQUE DE LA RECHERCHE :**

Dès lors notre problématique est axée sur le questionnement central suivant :

- **Est-ce qu'une organisation pyramidale et cloisonnée de type mécaniste peut répondre aux exigences d'un environnement en perpétuel changement exigeant des structures organisationnelles flexibles avec une décentralisation en matière de pouvoir de décision ?**

De cette question centrale découle un certain nombre d'interrogations à savoir :

-Quels sont les différents types de structures organisationnelles que l'entreprise peut adopter pour répondre aux exigences environnementales ?

-Quels sont les facteurs qui influencent la définition des structures organisationnelles ?

-Quelles sont les contraintes environnementales qui conditionnent le développement et parfois même la survie de l'entreprise ?

-Comment l'entreprise peut-elle s'assurer que ses structures organisationnelles répondent au mieux aux exigences de son environnement ?

Pour tenter de répondre à ces interrogations nous avons établi les hypothèses suivantes :

1<sup>ère</sup> hypothèse : les structures organisationnelles adoptées par les entreprises sont en phase avec l'environnement dans lequel elles évoluent;

2<sup>ème</sup> hypothèse : les structures organisationnelles flexibles sont celles qui s'adaptent le mieux avec l'environnement dans lequel évoluent les entreprises ;

3<sup>ème</sup> hypothèse : la mise en place d'une structure organisationnelle efficace nécessite la délégation du pouvoir au sein de l'entreprise.

### **III-LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE :**

D'un point de vue méthodologique, les analyses managériales ne peuvent rendre compte, seules, de la nature des structures en entreprise et leur relation avec l'environnement. Par conséquent, nous considérons que l'approche multidimensionnelle est la plus adéquate pour mener cette étude, d'autant plus qu'il est encore plus difficile d'appréhender l'entreprise dans le contexte algérien du fait des nouvelles mutations économiques et du manque de maturité managériale. Cette entreprise éprouve de grandes difficultés à apporter des réponses adaptées aux nouvelles exigences de gestion à l'ère de l'économie de marché.

Pour appréhender ce travail, nous avons adopté la méthode suivante :

D'abord une étude documentaire de l'état de l'art nous permettra d'afficher les concepts de structure et d'environnement, et servira à l'élaboration de la grille d'analyse nécessaire à l'appréhension de la réalité algérienne, où l'entreprise économique a subi des révolutions majeures précisément sous l'impact de la dynamique de son environnement.

Quant à notre étude empirique, notre approche sera portée auprès d'un échantillon d'une soixantaine d'entreprises implantées dans la région ouest du pays. Le rapport de notre questionnement implique inévitablement le choix d'interlocuteurs particuliers, en l'occurrence les cadres et cadres supérieurs

seuls susceptibles d'exprimer des opinions pertinentes à nos questions. L'enquête sera menée à l'aide d'un questionnaire auto administré.

#### **IV- LE CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE :**

L'intérêt du thème de notre recherche découle d'une approche de l'entreprise en termes de système ouvert. Alors que les auteurs classiques, comme ceux de l'Ecole des Relations Humaines, prenaient en compte le fonctionnement interne de l'organisation, l'approche système a mis l'accent sur les interrelations et notamment sur celles unissant le système-entreprise à ce qui est extérieur à ses frontières, c'est-à-dire son environnement.

L'influence de l'environnement sur la structure résulte de ce qu'il est en rapport d'échanges avec l'entreprise. Mais la difficulté du problème vient du fait que la structure du milieu change indépendamment de l'organisation et que les relations entre les différents éléments du milieu (la trame causale de l'environnement) doivent être étudiées en elles mêmes.

Notre préoccupation majeure est de montrer que le défi capital pour l'entreprise algérienne est d'opter pour des choix stratégiques en matière organisationnelle et ce dans le but de s'adapter aux nouvelles exigences environnementales dans une conjoncture particulière de mise à niveau de l'outil de production algérien avec les normes internationales. L'adaptation des structures à un environnement changeant constitue un passage obligatoire, c'est ce qui justifie pour l'essentiel le choix de notre problématique de recherche.

#### **V- LA PERTINENCE DE NOTRE RECHERCHE :**

L'impact de l'environnement sur les structures organisationnelles de l'entreprise n'a pas fait l'objet de beaucoup de recherche dans le contexte de l'entreprise algérienne, particulièrement dans cette conjoncture d'ouverture de l'économie algérienne au niveau mondial.

La pertinence de notre recherche s'articule dès lors autour de trois points :

- le premier est de répondre au besoin d'explorer de nouvelles voies de recherche face aux nouvelles conditions auxquelles font face les entreprises,
- le deuxième est d'essayer de contribuer modestement à la compréhension de la relation entre les structures organisationnelles de l'entreprise et les exigences de l'environnement,
- enfin, le dernier point est d'apporter sur le plan pratique des éléments de réponses pouvant contribuer à la compréhension de la réalité du contexte structurel des entreprises à travers une logique managériale globale pour faire face à diverses contraintes environnementales.

#### **IV- LA STRUCTURATION DE NOTRE ETUDE :**

Notre démarche a été développée selon les axes suivants :

-une partie théorique structurée autour de quatre chapitres où il a été fait état de la littérature relative à notre problématique, en l'occurrence :

\*un premier chapitre où a été question d'approcher les fondements théoriques de la structure d'organisation ;

\*un deuxième chapitre où le point a été fait sur l'évaluation des structures organisationnelles ;

\*un troisième chapitre où ont été mises en évidence les différentes théories du contrôle externe de l'organisation par son environnement ;

\*enfin, un quatrième chapitre a été consacré à l'impact des nouvelles caractéristiques de l'environnement sur les structures de l'entreprise.

-quant à l'étude empirique, elle a fait l'objet d'un cinquième chapitre réservé à une enquête menée auprès d'un échantillon d'entreprises implantées dans la région ouest du pays et ce dans le but de valider la grille d'analyse inspirée des développements des quatre premiers chapitres.

Face à un environnement qui se mondialise, à une concurrence qui s'intensifie tant sur le plan de la différenciation des produits que des coûts, la vie des entreprises est de plus en plus mouvementée. Phase de récession ou de croissance rapide, fusions, absorptions, liquidations forment un long cortège d'évènements qui ponctuent souvent de façon brutale la vie des organisations.

L'entreprise est constamment obligée de se remettre en cause, d'inventer non seulement de nouveaux produits mais surtout de mettre en place de nouveaux comportements organisationnels adaptés aux situations qu'elle rencontre ou provoque.

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. Ces dernières 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 œuvre des stratégies définies par l'entreprise. Beaucoup d'autres facteurs influent en effet sur son efficacité.

L'incertitude croissante de l'environnement, la complexification des technologies, l'évolution des attentes des individus dans l'organisation remettent en cause les conceptions traditionnelles des structures et leur confèrent un rôle majeur dans la revitalisation des entreprises devenue aujourd'hui indispensable.

Accorder de l'importance à la variable structure, c'est lui donner la place de variable majeure du fonctionnement de l'entreprise. Cette place n'est pas celle d'une variable simplement dépendante, et de ce fait secondaire, mais celle d'une variable à la fois dépendante et motrice en matière de processus d'adaptation de l'entreprise : variable dépendante puisque la structure doit rationaliser et opérationnaliser les décisions stratégiques qui orientent le destin de la firme, mais également variable motrice dans la mesure où la structure facilite ou restreint la capacité future de l'entreprise à s'adapter à un environnement en perpétuel changement.

En effet, les circonstances actuelles que vivent la plupart des entreprises rendent la gestion des structures encore plus vitale et plus délicate que jamais.

Les évolutions cruciales de l'environnement requièrent une revitalisation de l'entreprise vis-à-vis de laquelle les structures ont un rôle majeur à jouer.

Effectivement, de nombreuses entreprises ont à faire face à une concurrence accrue, une évolution technologique accélérée, des changements inattendus des désirs des consommateurs et de leur environnement institutionnel et réglementaire.

Les conditions de succès de telles entreprises et la façon judicieuse de conduire ces transformations radicales dépendent de la volonté de l'entreprise d'opérer des changements, de sa capacité à concevoir une vision juste de l'avenir, à développer des initiatives dynamiques relayées à tous les niveaux hiérarchiques.

Cependant, le défi de la revitalisation ne peut se relever en se fondant uniquement sur de nouveaux types de comportements : les agents du changement doivent être capables de bâtir de nouveaux modes

d'organisation compatibles avec leurs projets et susceptibles d'assurer des effets durables à la revitalisation.

Les structures d'une entreprise constituent l'une des premières manifestations de son identité, un de ses éléments les plus visibles et les plus stables en dehors des aspects physiques et matériels. A ce titre, elles sont l'un des points d'entrée les plus accessibles et immédiats de l'analyse du fonctionnement de l'entreprise et de l'observation de son évolution au cours du temps. Le caractère essentiel de leur étude tient au fait qu'elles entretiennent des relations avec toutes les autres variables du fonctionnement de l'entreprise, en dépendent et les influencent tout à la fois.

Toutefois, les structures ne sont pas qu'une variable d'accompagnement pour la réalisation des projets, elles pèsent de tout leur poids sur le processus de formation et de formulation de la stratégie. Le choix de la stratégie est en effet fortement prédéterminé par les structures internes de l'entreprise en raison, notamment, de leur effet filtre sur les perceptions et des relations qu'elles entretiennent avec la distribution du pouvoir.

Le rôle ambivalent des structures doit être gardé présent à l'esprit : gérer les structures ne doit pas donc simplement consister à rechercher la meilleure adéquation avec les exigences de la mise en œuvre d'une stratégie. Il doit s'agir également de veiller à l'effet que les structures peuvent avoir sur la qualité, l'originalité et la richesse des propositions stratégiques.

L'accélération des changements de toute nature rend caduque la conception traditionnelle d'une quasi-permanence des structures ou des modes d'organisation : face à cette accélération, les équilibres notamment structurels, ne peuvent être que momentanés. Les courants de l'environnement exigent des changements dans les comportements de l'entreprise et imposent, de ce fait, des adaptations sans doute plus fréquentes.

Dans les circonstances actuelles, il est nécessaire d'apprendre à gérer la turbulence et cela ne peut être laissé au hasard. L'idée d'unicité des structures d'une entreprise relève plus de la simplification ou de la fiction que des réalités : une entreprise, au moins à partir d'une certaine taille, n'a pas une structure mais des structures, de même qu'elle n'a pas une seule technologie, ni un seul environnement ou une seule culture.

De ce fait, la gestion de la diversité devient de plus en plus cruciale au fur et à mesure que les stratégies poursuivies s'affinent pour faire face à un environnement de plus en plus complexe et incertain.

A moins d'opter pour une stratégie de recentrage ou une organisation conglomérale pour réduire ou maîtriser la diversité à laquelle les choix stratégiques passés l'ont conduite, une entreprise diversifiée doit de plus en plus faire preuve de multiples capacités et être capable de développer des comportements différenciés selon les caractéristiques environnementales.

L'uniformité des schémas organisationnels devient un handicap lorsque le succès dépend de cette capacité à répondre spécifiquement à des demandes diversifiées. Or, gérer la différenciation structurelle est un défi difficile à relever sans un minimum de planification organisationnelle.

Redonner aux structures la place qu'elles méritent doit s'entendre comme un effort de rééquilibrage des centres d'intérêt des gestionnaires, et non comme une tentative d'élaboration d'un nouveau modèle simple de gestion.

Le propre d'un modèle simple, pour ne pas dire simpliste, est de soutenir qu'une variable parmi d'autres occupe un statut privilégié, qu'elle est en quelque sorte souveraine.

Il ne s'agit pas de ramener tout le fonctionnement de l'entreprise à des problèmes de structures et de tomber ainsi dans ce travers de réductionnisme. Il est évident, tout d'abord, que tous les problèmes de gestion d'une entreprise ne se règlent pas par manipulation de ses structures. Celles-ci ne sont qu'un des facteurs qui influencent la performance finale. Des structures ne peuvent à elles seules engendrer des comportements appropriés si les personnels ne possèdent pas les compétences requises. Elles ne peuvent non plus résoudre tous les problèmes politiques et les conflits latents d'une organisation, notamment ceux relatifs aux objectifs pertinents. Plus fondamentalement, il est bien connu qu'une entreprise forme un ensemble complexe de variables inter-reliées qui doit être maintenu dans un état d'équilibre, mais un état changeant. Les structures sont l'une des composantes de cet ensemble et les relations qu'elles entretiennent avec les autres variables ne s'analysent pas en simples causalités unidirectionnelles. Analyser et gérer les structures requiert, si l'on veut éviter les modèles simples, une connaissance de ce positionnement et de ce réseau de relations.

Plus généralement, l'évolution des formes organisationnelles est reliée à l'évolution des théories du management, c'est-à-dire aux différentes hypothèses sur les attitudes et comportements des individus, aux pratiques managériales qui doivent leur correspondre et aux performances attendues si ces pratiques sont mises en œuvre.

R.E.Miles et C.C. Snow<sup>2</sup> résumant ainsi les liens entre les théories de gestion et les modèles organisationnels : à l'idée que la capacité de prise de décision est l'apanage de quelques individus, correspondent les organisations centralisées et pyramidales traditionnelles, sans vraiment contester ce

---

<sup>2</sup>R.E.Miles&C.C.Snow "organizational strategy, structure and process » Mac.Graw Hill.1978

principe, le mouvement des relations humaines met en évidence l'importance des besoins sociaux et d'appartenance des individus et justifie ainsi des formes d'organisation développant les sentiments d'implication et autorisant l'expression du personnel. L'idée que la capacité de prise de décision et d'initiative est largement répartie et que la plupart des membres d'une organisation représentent des ressources inexploitées,

débouche sur des modèles d'organisation où le rôle du management n'est pas celui d'un contrôleur mais d'un facilitateur.

Même si le résumé de R.E. Miles et C.C.Snow est simplifié à l'extrême et qu'il est difficile de discerner si les théories de gestion donnent effectivement naissance à de nouvelles formes d'organisation, ou ne sont au contraire que des rationalisations à posteriori du succès de ces dernières, il apparaît que les différentes formes d'organisation requièrent certains types de management, et ce, selon des degrés de contraintes plus ou moins élevés. Cette relation importe tant pour la compréhension du fonctionnement d'une entreprise donnée que pour éclairer et guider le diagnostic et le changement structurels.

Le choix de notre problématique a été dicté par l'importance du thème étant donné que la gestion des structures requiert une place fondamentale dans les décisions stratégiques de l'entreprise. En effet, les structures organisationnelles sont appelées à remplir diverses fonctions : contrôle, intégration, gestion des relations externes, facilitation de la motivation et de la créativité, maintien de la flexibilité et de la capacité d'adaptation de l'entreprise à un environnement de plus en plus complexe et incertain. Ce dernier point constitue le cœur de notre problématique de recherche, à savoir l'impact que peut avoir l'environnement sur les modèles organisationnels de l'entreprise.

L'objet de notre recherche est de démontrer que de profonds changements sont en train de s'opérer dans les modes organisationnels des entreprises, la structure organisationnelle de type hiérarchisée et centralisée laisse de plus en plus la place à une structure plus flexible et que ce choix est fait par l'entreprise sous les exigences d'un environnement de plus en plus complexe.

## **II- LA PROBLEMATIQUE DE LA RECHERCHE :**

Dès lors notre problématique est axée sur le questionnement central suivant :

- **Est-ce qu'une organisation pyramidale et cloisonnée de type mécaniste peut répondre aux exigences d'un environnement en perpétuel changement exigeant des structures organisationnelles flexibles avec une décentralisation en matière de pouvoir de décision ?**

De cette question centrale découle un certain nombre d'interrogations à savoir :



-Quels sont les différents types de structures organisationnelles que l'entreprise peut adopter pour répondre aux exigences environnementales ?

-Quels sont les facteurs qui influencent la définition des structures organisationnelles ?

-Quelles sont les contraintes environnementales qui conditionnent le développement et parfois même la survie de l'entreprise ?

-Comment l'entreprise peut-elle s'assurer que ses structures organisationnelles répondent au mieux aux exigences de son environnement ?

Pour tenter de répondre à ces interrogations nous avons établi les hypothèses suivantes :

1<sup>ère</sup> hypothèse : les structures organisationnelles adoptées par les entreprises sont en phase avec l'environnement dans lequel elles évoluent;

2<sup>ème</sup> hypothèse : les structures organisationnelles flexibles sont celles qui s'adaptent le mieux avec l'environnement dans lequel évoluent les entreprises ;

3<sup>ème</sup> hypothèse : la mise en place d'une structure organisationnelle efficace nécessite la délégation du pouvoir au sein de l'entreprise.

### **III-LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE :**

D'un point de vue méthodologique, les analyses managériales ne peuvent rendre compte, seules, de la nature des structures en entreprise et leur relation avec l'environnement. Par conséquent, nous considérons que l'approche multidimensionnelle est la plus adéquate pour mener cette étude, d'autant plus qu'il est encore plus difficile d'appréhender l'entreprise dans le contexte algérien du fait des nouvelles mutations économiques et du manque de maturité managériale. Cette entreprise éprouve de grandes difficultés à apporter des réponses adaptées aux nouvelles exigences de gestion à l'ère de l'économie de marché.

Pour appréhender ce travail, nous avons adopté la méthode suivante :

D'abord une étude documentaire de l'état de l'art nous permettra d'afficher les concepts de structure et d'environnement, et servira à l'élaboration de la grille d'analyse nécessaire à l'appréhension de la réalité algérienne, où l'entreprise économique a subi des révolutions majeures précisément sous l'impact de la dynamique de son environnement.

Quant à notre étude empirique, notre approche sera portée auprès d'un échantillon d'une soixantaine d'entreprises implantées dans la région ouest du pays. Le rapport de notre questionnement implique inévitablement le choix d'interlocuteurs particuliers, en l'occurrence les cadres et cadres supérieurs

seuls susceptibles d'exprimer des opinions pertinentes à nos questions. L'enquête sera menée à l'aide d'un questionnaire auto administré.

#### **VI- LE CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE :**

L'intérêt du thème de notre recherche découle d'une approche de l'entreprise en termes de système ouvert. Alors que les auteurs classiques, comme ceux de l'Ecole des Relations Humaines, prenaient en compte le fonctionnement interne de l'organisation, l'approche système a mis l'accent sur les interrelations et notamment sur celles unissant le système-entreprise à ce qui est extérieur à ses frontières, c'est-à-dire son environnement.

L'influence de l'environnement sur la structure résulte de ce qu'il est en rapport d'échanges avec l'entreprise. Mais la difficulté du problème vient du fait que la structure du milieu change indépendamment de l'organisation et que les relations entre les différents éléments du milieu (la trame causale de l'environnement) doivent être étudiées en elles mêmes.

Notre préoccupation majeure est de montrer que le défi capital pour l'entreprise algérienne est d'opter pour des choix stratégiques en matière organisationnelle et ce dans le but de s'adapter aux nouvelles exigences environnementales dans une conjoncture particulière de mise à niveau de l'outil de production algérien avec les normes internationales. L'adaptation des structures à un environnement changeant constitue un passage obligatoire, c'est ce qui justifie pour l'essentiel le choix de notre problématique de recherche.

#### **VII-LA PERTINENCE DE NOTRE RECHERCHE :**

L'impact de l'environnement sur les structures organisationnelles de l'entreprise n'a pas fait l'objet de beaucoup de recherche dans le contexte de l'entreprise algérienne, particulièrement dans cette conjoncture d'ouverture de l'économie algérienne au niveau mondial.

La pertinence de notre recherche s'articule dès lors autour de trois points :

- le premier est de répondre au besoin d'explorer de nouvelles voies de recherche face aux nouvelles conditions auxquelles font face les entreprises,
- le deuxième est d'essayer de contribuer modestement à la compréhension de la relation entre les structures organisationnelles de l'entreprise et les exigences de l'environnement,
- enfin, le dernier point est d'apporter sur le plan pratique des éléments de réponses pouvant contribuer à la compréhension de la réalité du contexte structurel des entreprises à travers une logique managériale globale pour faire face à diverses contraintes environnementales.

#### **IV- LA STRUCTURATION DE NOTRE ETUDE :**

Notre démarche a été développée selon les axes suivants :

-une partie théorique structurée autour de quatre chapitres où il a été fait état de la littérature relative à notre problématique, en l'occurrence :

\*un premier chapitre où a été question d'approcher les fondements théoriques de la structure d'organisation ;

\*un deuxième chapitre où le point a été fait sur l'évaluation des structures organisationnelles ;

\*un troisième chapitre où ont été mises en évidence les différentes théories du contrôle externe de l'organisation par son environnement ;

\*enfin, un quatrième chapitre a été consacré à l'impact des nouvelles caractéristiques de l'environnement sur les structures de l'entreprise.

-quant à l'étude empirique, elle a fait l'objet d'un cinquième chapitre réservé à une enquête menée auprès d'un échantillon d'entreprises implantées dans la région ouest du pays et ce dans le but de valider la grille d'analyse inspirée des développements des quatre premiers chapitres.

## **Introduction**

Le fil conducteur du macro-design consiste à s'assurer de la cohérence des choix structurels avec la stratégie de l'entreprise et les données du contexte. Or cette cohérence ne se conçoit pas sans l'appui d'un examen de l'efficacité des structures et de son mode de mesure.

Pour apprécier cette efficacité, trois approches s'offrent à nous : la première est une approche en termes de maximisation de performance, la deuxième en termes de minimisation des coûts et enfin la troisième est une évaluation indirecte ou systémique, plutôt qualitative.

## **Section I : l'évaluation directe**

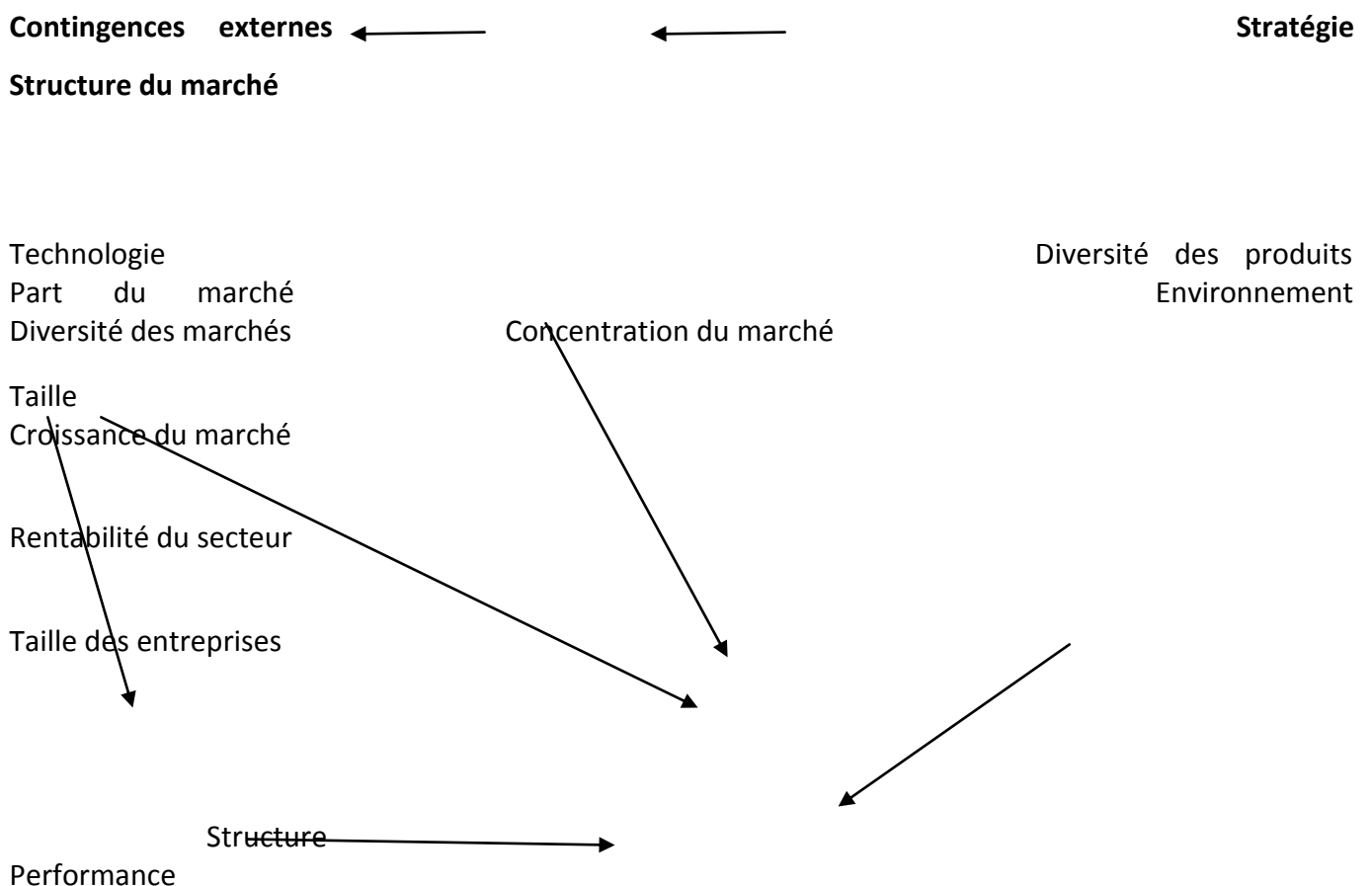
### **1- L'évaluation directe en termes de performance :**

L'efficacité d'une structure s'apprécie en termes de contribution à l'atteinte des objectifs de l'entreprise à savoir la maximisation de ses résultats financiers et commerciaux.

Si une telle évaluation était possible, elle fournirait une façon radicale de régler le problème du choix des structures en désignant les agencements structurels, en définissant les plus rentables et dans quelles circonstances. Mais cette démarche s'apparente plutôt à une impasse. L'enjeu d'une connaissance des déterminants de la performance de l'entreprise est important.

De multiples variables, seules ou de façon combinée, directement ou indirectement, ont été considérées comme facteurs de performance.

D.J.Galbraith et R.K.Kazanjan<sup>3</sup>, en donnent l'inventaire schématique suivant, auquel il faudrait ajouter la variable « culture » d'entreprise.



<sup>3</sup>J.R.Galbraith&R.K.Kazanjan : Strategy implementation structure, system and process. West publishing.1985

R.T.Lenz<sup>4</sup> inventorie ces variables à la fois selon leur ancrage disciplinaire et les facteurs considérés comme déterminants majeurs, en six catégories dont trois intègrent plus spécifiquement les variables structurelles.

***A-Relation environnement/performance :***

Pour les adeptes de l'économie industrielle, l'environnement d'une entreprise expliquerait les différences de performance entre entreprises. Or, en réalité cette liaison s'est avérée, ni directe ni unidirectionnelle : elle est médiatisée par les caractéristiques de l'industrie et la position concurrentielle relative de l'entreprise, et l'environnement lui-même est modifié par les initiatives des firmes.

***B-Relation environnement/stratégie/performance :***

Sous cette optique les effets conjugués des conditions de marché et la stratégie de l'entreprise expliquent 80% de la variance de rentabilité, certaines variables stratégiques s'avérant particulièrement importantes : part du marché, qualité des produits, dépenses de marketing et de recherche développement<sup>5</sup>.

***C- Relation qualité du management/performance :***

Bien que la qualité du management soit considérée comme un facteur intangible important, elle tient moins de place dans les analyses empiriques. Des éléments tels que la nature des motivations et des buts des dirigeants, ou le changement du dirigeant ont fait l'objet d'investigations qui débouchent sur des résultats très contradictoires s'agissant de leur impact sur la performance.

***D-Relation environnement/structure/performance :***

Les théories de la contingence font de la cohérence entre environnement et structure la condition principale de la performance.

---

<sup>4</sup>R.T.Lenz : Determinants of organizational performance : an interdisciplinary review. Strategic review Journal Avril-Juin 1981

<sup>5</sup>S.Schoeffler, R.D.Buzzel et D.F.Heany : Impact of strategic planning on profit performance. Harvard Business Review 1974.p.137.145

En dépit de la popularité et de l'utilité potentielle de cette conception, sa validité demeure incertaine. Certains travaux n'autorisent pas à considérer cette relation comme simple ni garantie.

J.Pennings<sup>6</sup>, ne vérifie pas cette relation et suggère que la technologie de l'organisation peut modérer le lien environnement-structure.

J.Child<sup>7</sup> constate bien, parallèlement à l'accroissement de leur taille, que les entreprises les plus efficaces des environnements dynamiques se bureaucratisent moins vite que leurs homologues des environnements stables, mais qu'elles le font à un rythme plus rapide que les entreprises les moins efficaces dans les deux types d'environnement.

Un constat de ce type attire l'attention sur le problème des contingences multiples et potentiellement contradictoires, ici la taille et l'environnement, qui pèsent sur le choix des structures.

J.Miner et C.Argyris<sup>8</sup> font de la cohérence entre structure et attentes des individus une condition de la performance plus forte que l'impératif environnemental. Si des constats de ce type ne conduisent pas nécessairement à refuser tout fondement à la théorie de la contingence, ils invitent à ne pas en faire une application mécanique.

Malgré plusieurs décennies de recherche, la théorie de la contingence structurelle reste ambiguë, tant sur le plan de l'interaction des variables de contingence, que sur celui du sens et de la rigueur des relations de causalité qu'elle pense avoir mis à jour.

### ***E- Relation stratégie/structure/performance***

Depuis A.D.Chandler, les travaux visant à apprécier l'effet d'une adéquation stratégie/structure sur la performance de l'entreprise se sont succédés.

---

<sup>6</sup>J.Pennings : The relevance of a structural contingency model for organizational effectiveness. Administrative science quarterly.1975.p.393.410

<sup>7</sup>J.Child : Managerial and organizational factors associated with company performance. Journal of management studies .Octobre 1974.p75.89 et Février 1975.p12.27

<sup>8</sup>J.Miner et C.Argyris / Commentary.ed.Strategic Management.1979.p148.167

Dès 1974, R.P.Rumlet<sup>9</sup> observe que la conjugaison d'une stratégie de diversification reliée et des structures multidivisionnelles est associée à des performances financières supérieures aux autres formes de stratégies, qu'il s'agisse d'intégration verticale développée sur fond de structure fonctionnelle ou de diversification non reliée conduite sur la base de structures diverses.

Un autre groupe d'études montre que les stratégies caractérisées par la diversité et l'incertitude impliqueraient, pour être performante, des structures plus décentralisées et une plus grande autonomie des divisions tandis que les stratégies conduisant à l'interdépendance entre divisions, telle l'intégration verticale, requièrent des efforts d'intégration plus marqués pour être efficaces<sup>10</sup>.

Au-delà de l'idée qu'une structure grossièrement inappropriée à la stratégie ne peut que conduire à des résultats médiocres, on ne peut pas considérer que l'ampleur et les modalités de l'effet d'une cohérence stratégie/structure sur la performance de l'entreprise soient véritablement connues. Les analyses directes de cette relation ne sont guère concluantes et des explications complémentaires ont été recherchées en termes de facteurs modérateurs. Tantôt c'est la faible vivacité des pressions concurrentielles qui est invoquée pour justifier les bonnes performances d'entreprises qui ne gèrent pas leur stratégie avec les structures en quelque sorte standards, tantôt ce sont les caractéristiques du secteur d'appartenance qui sont utilisées pour réinterpréter les constats de R.P.Rumlet.

### ***F-Relation structure/performance :***

L'impact potentiel direct de la structure d'entreprise sur sa performance a fait l'objet de deux types d'analyses, les unes ponctuelles, les autres globales.

La première approche tente de mettre en relation des caractéristiques structurelles avec des indicateurs classiques de performance financière, commerciale ou productive. De nombreux attributs ont été pris en considération, tels que l'éventail de subordination, le nombre de niveaux hiérarchiques ou la taille de l'organisation ou de ses unités, les degrés de formalisation, de spécialisation et de centralisation.

Mais dans l'ensemble tous les résultats accumulés sont contradictoires et n'autorisent aucune généralisation.

La seconde approche consiste en essais de vérification de l'hypothèse de O.E.Williamson s'agissant de la supériorité de la structure divisionnelle sur les autres formes globales d'organisation des grandes entreprises diversifiées.

---

<sup>9</sup>R.P.Rumlet : Strategy, structure and economic performance. Harvard business school, 1974.

<sup>10</sup>D.A.Nathanson. The relationship between situational factors, organizational characteristics, and firm performance.1982.p359.369

Pour O.E. Williamson, l'adoption de la forme divisionnelle avec allocation des décisions stratégiques et opérationnelles à différents niveaux managériaux et utilisation d'un système de contrôle approprié, favorise les comportements de nature à maximiser les profits plus que ne le fait l'organisation de type fonctionnel. Schématiquement, l'hypothèse de O.E. Williamson se résume ainsi.

VARIABLES CAUSALES : La structure fonctionnelle (forme U) engendre :

- perte de contrôle en raison de la grande taille et de la diversité des produits et des marchés
- implication de la direction générale dans les décisions opérationnelles ;
- poursuite de sous-objectifs ;
- coûts élevés de communication ;
- allocation non optimale des fonds.

Ces variables vont conduire l'entreprise à adopter une structure divisionnelle caractérisée par :

- un faible couplage des divisions ;
- dissociation des décisions stratégiques et opérationnelles ;
- emploi d'outils incitatifs ;
- audit interne ;
- allocation des cash-flow aux usages les plus rentables.

Cette forme de structure va conduire l'entreprise à maximiser son profit ;

- une diminution de la perte de contrôle ;
- une réduction de la poursuite de sous-objectifs.

Si l'adoption d'une telle structure a abouti à une amélioration de la performance au sein d'entreprises Américaines et Anglaises, elle est en revanche associée à une diminution des profits au sein d'entreprises Allemandes et ce pendant plusieurs années après leur réorganisation.



Il est à noter cependant que la supériorité de la forme divisionnelle tend à s'estomper dès lors que cette structure ne fait plus figure d'innovation organisationnelle et a été adoptée par un plus grand nombre d'entreprises présentes dans un secteur d'activité donné. Cette performance supérieure à la moyenne tient sans doute à la possession d'un avantage concurrentiel difficile à imiter, une forme structurelle en elle-même ne pouvant constituer un facteur de ce genre.

La structure divisionnelle s'est moins développée au Japon que dans les pays précédemment cités et n'a pas conduit à des différences significatives de performance.

Cela nous amène à penser que des facteurs institutionnels et culturels rentrent en jeu, et que le fait de créer une structure de ce type ne peut suffire à améliorer les performances. Ce qui compte, c'est la façon dont les ressources sont allouées et les décisions prises, et plus généralement, l'ensemble des dispositions organisationnelles qui régissent les relations entre sommet et divisions et entre les divisions elles mêmes.

A cet égard, il n'existe pas de consensus quant à la meilleure façon d'organiser la structure divisionnelle. Ce qui compte c'est la possession de compétences distinctives nécessaires à la mise en œuvre d'une stratégie donnée et l'adoption des dispositifs organisationnels permettant de les exploiter au mieux.

De multiples facteurs, les uns internes à l'entreprise, les autres externes ou hors de contrôle, certains quantifiables et d'autres qualitatifs, peuvent être des déterminants de la performance.

Ce qui paraît acquis, c'est que la structure n'est qu'un facteur parmi d'autres et qu'aucun attribut structurel ni aucune configuration d'ensemble ne suffisent à garantir la performance.

A l'issue de l'analyse de 79 entreprises françaises en termes de profits organisationnels, M.Kalika<sup>11</sup> conclut qu'on ne peut affirmer qu'un type de structure puisse être de façon systématique associé à une efficacité plus forte ou plus faible de l'entreprise et que les relations de contingence observées méritent de toute façon d'être nuancées afute d'une connaissance satisfaisante du sens des causalité.

## **2- L'évaluation directe en termes de coûts :**

Une seconde façon d'apprécier les mérites comparés des différentes formes structurelles consiste à diagnostiquer les coûts de fonctionnement qui leur sont associés.

Il est indéniable que le mouvement de simplification des structures d'entreprises par réduction du nombre de niveaux hiérarchiques s'explique par la nécessité de redonner plus de souplesse et de capacité de réaction pour faire face au dynamisme de l'environnement, mais également par un souci de

---

<sup>11</sup>M.Kalika.Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performance .Edition Economica .1995.

réduction des coûts administratifs, afin de préserver la capacité concurrentielle là où la compétition par les prix domine les règles du jeu.

Sur le plan théorique, des propositions se sont développées pour interpréter les choix de configurations stratégiques et structurelles des entreprises selon une maximisation d'efficacité.

G.R. Jones et C.W.Hill<sup>12</sup> présentent un modèle de ce type en s'appuyant à la fois sur le paradigme des coûts de transaction de O.E.Williamson et sur la théorie de l'agence. Pour eux, la poursuite d'une stratégie, définie comme l'internalisation de transactions supplémentaires, engendre à la fois une économie de coûts de transaction et un accroissement des coûts bureaucratiques dus à la gestion des échanges intra-firmes. Différentes stratégies conduisent à différents niveaux d'économies et de coûts bureaucratiques et c'est le bilan de ces deux mouvements qui explique le choix opéré par l'entreprise. Les avantages économiques de la poursuite d'une stratégie seraient notamment fonction du degré d'interdépendance des activités qu'elle implique. Selon J.D.Thompson<sup>13</sup>, la diversification non reliée correspond une interdépendance de pool qui autorise les avantages d'un marché financier interne, à savoir une allocation de ressources meilleure parce que reposant sur une information plus fiable et complète que celle d'un investisseur extérieur ne disposant pas des mêmes outils d'audit et de contrôle. L'intégration verticale peut procurer le même avantage, au prix d'un dispositif de prix de cessions internes pour gérer les échanges intra-firmes, et y ajouter celui d'économies d'intégration provenant d'une interdépendance séquentielle des activités : production à moindre coût en raison d'emploi d'actifs spécifiques, et absence de nécessité de rédiger et de suivre des contrats complexes. Enfin, la diversification reliée cumule les avantages de deux stratégies précédentes avec ceux spécifiquement associés à l'interdépendance réciproque des activités et que l'on désigne sous le nom d'économies de champ et de synergie.

Cette troisième stratégie, intrinsèquement supérieure aux autres, devrait donc être privilégiée. Cependant, les coûts administratifs des structures de contrôle à mettre en place pour gérer les stratégies doivent être pris en considération. Ces coûts peuvent être considérés comme croissant avec les besoins de coordination des activités, c'est-à-dire avec le degré d'interdépendance organisationnelle ou le nombre de relations entre sommet et divisions elles mêmes. A ce compte, la diversification reliée, qui cumule le plus d'avantages, présenterait en même temps les coûts administratifs les plus élevés, suivie de l'intégration verticale puis de la diversification non reliée.

---

<sup>12</sup>G.R.Jones&C.W.Hill « Transaction cost analysis of strategy-structure choice » Strategic Management Journal 9/2, Mars-Avril 1988.p.159.172.

<sup>13</sup>J.D.Thompson : « Organization in action » Mac-Graw-Hill 1967

G.R.Jones et C.W.Hill limitent leur analyse à l'alternative diversification reliée ou non reliée. La première présente les avantages et les coûts administratifs les plus élevés, et la seconde, les avantages et les coûts les plus faibles. A ce stade du raisonnement rien ne permet d'opérer un choix. Pour sortir de cette indétermination, il faut examiner les facteurs qui affectent la différence absolue entre coûts et avantages. Deux propositions peuvent être énoncées à cet égard :

-les avantages de la diversification reliée sont fonction croissante de la parenté des activités puisque le fait de transférer des compétences et des capacités ou les opportunités d'exploiter des effets de synergie augmente avec cette dernière. Ils sont accessibles, même pour un faible degré de diversification.

-les avantages de la diversification non reliée sont relativement limités pour les degrés les plus faibles de diversification puisqu'un marché financier interne efficient nécessite un degré de choix suffisant entre opportunités d'investissements.

Dans ces conditions, la diversification reliée est plus profitable que son opposée dès les faibles degrés de diversification et présente le plus fort niveau de profit potentiel. L'entreprise à produit unique a donc intérêt à opter prioritairement pour ce type de stratégie et à le poursuivre jusqu'à son niveau optimal de développement. Au-delà, la croissance peut se prolonger par ralliement à une diversification non reliée.

En s'appuyant sur les coûts de transaction, ce modèle a le mérite d'offrir une base déductive à l'analyse des relations stratégie/structure/performance dont l'approche est fondamentalement empirique, d'une part, mais ne fournit pas une vision suffisamment réaliste de la dynamique d'évolution de l'entreprise dans la mesure où il ignore les phénomènes d'inertie organisationnelle et les coûts de transition d'une configuration de stratégie et de structure à une autre, d'autre part. Son apport potentiel en matière d'évaluation des structures reste très limité, puisque l'analyse des coûts renvoie au seul paramètre du degré d'interdépendance entre activités et ne permet pas véritablement de distinguer les différentes formes de structuration.

En réalité, les coûts structurels sont multiples. La structure étant un pattern de prise de décision et de communication unissant un ensemble d'acteurs engagés dans l'exécution de tâches diverses pour atteindre certains buts, T.W.Mallone<sup>14</sup> propose de classer les coûts qui lui sont associés en trois catégories :

-coûts de production : coûts de la capacité de production et des délais d'exécution des tâches ;

---

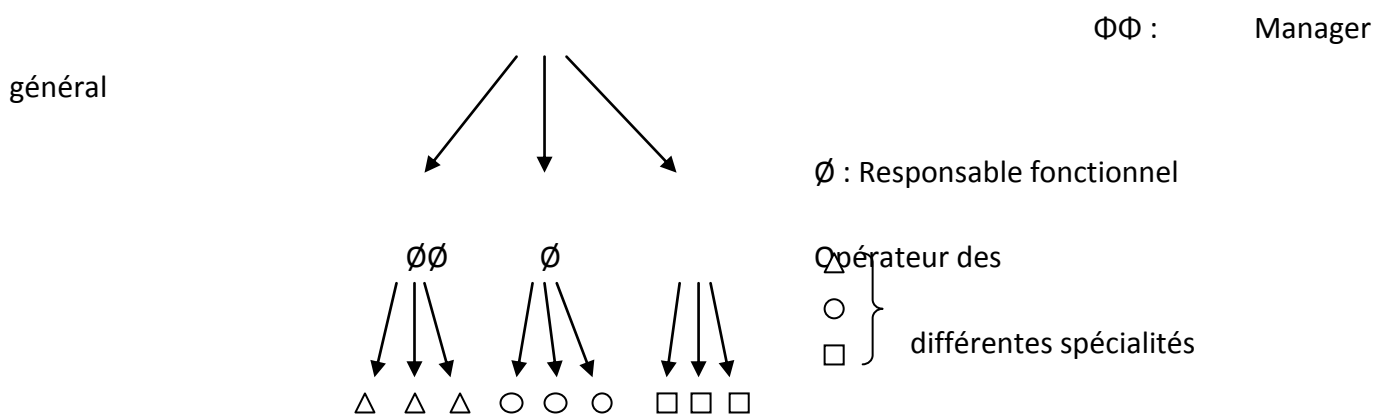
<sup>14</sup>T.W.Mallone : « Modeling coordination in organizations and markets » Management science, 33/10, Octobre 1987. P 1317-1332.

-coûts de coordination : coûts de maintien des liens de ce communication entre acteurs et coûts d'échange des messages ;

-coûts de vulnérabilité : coûts résultant de la défaillance de certains acteurs dans l'exécution de leurs tâches. Ils sont inévitables lorsqu'une situation nouvelle se présente sans que l'organisation ait eu le temps de s'adapter.

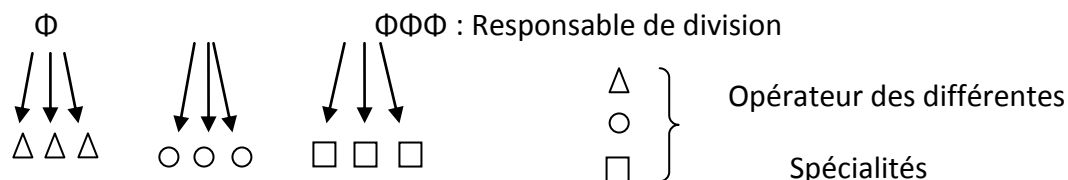
Toute structure organisationnelle se compose de responsables ou managers et d'opérateurs assumant différents types de tâches. Les deux principales formes, structure fonctionnelle et structure divisionnelle, présentent les caractéristiques suivantes :

-Structure fonctionnelle : les opérateurs de même spécificité sont regroupés en départements fonctionnels, ce qui permet d'éviter la duplication des moyens et des efforts, et sont dirigés par un responsable de la fonction considérée. Un responsable suprême coordonne le tout et opère les choix majeurs de définition des activités à accomplir et des buts à atteindre. Pour assigner une tâche dans ce mode d'organisation, quatre messages sont requis : l'un pour déléguer la tâche au responsable fonctionnel concerné, un autre pour attribuer cette tâche à un opérateur, les deux autres messages, pour notifier au responsable fonctionnel et au responsable général, l'exécution de la tâche. Cela induit les relations de communication caractéristiques de ce type de structure.



La défaillance d'un opérateur provoque un délai d'exécution de la tâche en attendant qu'elle puisse être assignée à un autre opérateur de même catégorie. La défaillance d'un responsable fonctionnel menace l'ensemble de l'organisation ;

-Structure divisionnelle : des départements distincts sont créés pour prendre en charge les différents types de produits, clients, ou de zones d'activités. Chaque division est dirigée par un responsable et possède ses propres opérateurs fonctionnels. Aucun lien de communication n'est à priori requis entre les différentes divisions.



Dans une telle organisation, la défaillance d'un opérateur n'affecte que le fonctionnement de la division à laquelle il appartient. Ces deux modes d'organisation peuvent se comparer à la coordination des activités par le marché, qui peut également se concevoir de deux façons :

-marché décentralisé : où tous les acheteurs sont en relation avec tous les fournisseurs potentiels et chacun prend ses propres décisions quant aux transactions à accepter. Dans une telle organisation, lorsqu'un fournisseur est défaillant, la transaction est réalisée avec un autre fournisseur de même spécialité.

-marché centralisé : les acheteurs ne sont pas en contact avec tous les fournisseurs potentiels mais avec des intermédiaires spécialisés qui jouent un rôle analogue à celui d'un responsable fonctionnel d'une structure du même nom. Le réseau de communication est alors plus simple que celui du marché décentralisé.

Marché centralisé et structure fonctionnelle sont similaires en termes de pattern de messages requis pour leur fonctionnement et de conséquences de la défaillance d'un opérateur (ou d'un fournisseur). La défaillance d'un intermédiaire dans un marché centralisé n'affecte que l'activité ou le produit dont il a fait sa spécialité tandis que celle d'un responsable fonctionnel met en cause l'ensemble de la structure.

Les coûts de production peuvent être posés comme proportionnels à la capacité et au délai moyen d'exécution des tâches. La structure divisionnelle, tendant à dupliquer les ressources, devrait avoir des délais d'exécution plus longs que les autres modes de coordination qui peuvent exploiter des économies de spécialisation, et engendrer de ce fait des coûts de production plus élevés.

Les coûts de coordination sont fonction du nombre de connexions entre agents et du nombre de messages nécessaires à l'affectation des tâches.

A cet égard, la structure divisionnelle devrait être la moins coûteuse, puisque chaque opérateur est simplement relié à son seul responsable de division et que deux messages suffisent pour assurer l'exécution d'une tâche.

A l'opposé, le marché décentralisé devrait s'avérer la plus coûteux en coordination, puisqu'il implique le plus grand nombre de connexions et de messages. Structure fonctionnelle et marché centralisé sont dans une position intermédiaire, la première présentant un avantage sur la seconde.

Enfin, les coûts de vulnérabilité varient selon les risques et conséquences des défaillances des différents types d'acteurs. L'opération de réaffectation d'une tâche rendue nécessaire par la défaillance d'un opérateur coûte moins que la rupture d'activité sur un produit, elle-même moins coûteuse que l'interruption de l'ensemble des activités. A ce compte, le marché décentralisé est plus économe puisque la défaillance d'un opérateur n'entraîne qu'un délai de réaffectation. Structure fonctionnelle et marché centralisé sont plus vulnérables, puisqu'aux risques de défaillance des opérateurs s'ajoutent ceux des responsables fonctionnels ou des intermédiaires spécialisés, voire, dans le cas de la structure fonctionnelle, le risque de défaillance du responsable suprême.

Quant à la structure divisionnelle, elle est plus vulnérable que le marché décentralisé du fait des difficultés plus grandes de réaffectation des tâches.

## **Section II : L'EVALUATION INDIRECTE :**

Faute d'outils véritablement opérationnels pour évaluer directement l'efficacité des structures, force est de recourir à des critères de « second rang » qui traduisent une approche plus qualitative. Il s'agit là, d'apprécier la pertinence des formes structurelles en termes de contribution à la satisfaction d'exigences ou de pré-requis tels que la coordination, la flexibilité, la souplesse de l'organisation.

L'énoncé de ces critères qualitatifs renvoie à l'idée que l'on se fait des fonctions que les structures doivent remplir.

### ***1-Les critères selon L. Veldrines.***

Pour L.Veldrines<sup>15</sup>, la pertinence d'une structure peut s'apprécier au regard de trois critères :

#### ***A -la rapidité de réaction aux sollicitations du changement :***

---

<sup>15</sup>L.Veldrines « critères de validité de la structure d'une entreprise. Ed Hommes et Techniques. Octobre 1968

La rapidité de réaction reposerait essentiellement sur la capacité à exploiter rapidement et judicieusement l'information disponible tant s'agissant des relations de l'entreprise avec son environnement que des problèmes de relations internes. Au plan externe, il est nécessaire que les informations soient transmises dans les plus brefs délais aux organes susceptibles de prendre les décisions opportunes. Les délais de réponse ayant tendance à augmenter avec la dimension de l'entreprise, les organisations complexes ont intérêt à adopter une structure qui mette le plus grand nombre possible de dirigeants en mesure d'être informés et d'agir avec un degré d'autonomie voisin de celui d'un patron de PME. Au plan interne, une structure efficace est celle qui minimise le volume des communications non codifiables échangées entre groupes distincts.

Pour les organisations d'une certaine dimension, cela implique, sous peine de paralysie bureaucratique, la limitation du nombre d'échelons hiérarchiques ou le choix de structures aplaties et la réunion au sein d'équipes homogènes des personnes ayant nécessairement à échanger des communications non codifiables. De telles solutions correspondent au souci d'abrèger les circuits de communication en même temps qu'elles appellent un style de commandement dominé par l'idée de délégation.

### ***B-le degré de mesurabilité des objectifs :***

La recherche d'objectifs mesurables et de critères permettant d'évaluer le plus objectivement possible le degré de réalisation des objectifs qualitatifs irait dans le sens d'un allègement de la structure, en permettant la clarification des communications, la simplification des contrôles, la délégation et la réduction du nombre d'échelons hiérarchiques. En ce sens, ce critère serait un test précieux de la structure mais, aussi, des méthodes de style de direction.

### ***C-l'orientation optimale des ressources humaines :***

Il existerait une forte corrélation entre la validité d'une structure et le degré de satisfaction et de motivation des cadres de l'entreprise. Une structure efficace est celle au sein de laquelle les cadres ont conscience que leurs capacités sont pleinement utilisées et que leur réussite personnelle est fortement

liée à celle de leur entreprise. Chaque unité doit recevoir des objectifs en harmonie avec ceux de l'entreprise et pouvoir utiliser toutes les ressources dont elle dispose sans déperdition d'énergie.

### **2-les critères selon K. Knight :**

Pour K.Knight<sup>16</sup> six critères sont utiles pour apprécier les différentes exigences auxquelles une structure organisationnelle doit répondre :

**A-critère d'efficience :** Il se réfère au ratio output/input qui correspond à la définition économique de l'efficience. L'accroissement de cette dernière provient de la maximisation de l'utilisation des ressources, de l'augmentation des outputs sans accroissement des coûts, ou de la délivrance d'un niveau de production ou de service à un coût minimum.

**B-critère de contrôle :** L'organisation doit être structurée de façon à être capable de décider ou aller et comment. Cela implique une capacité à fixer des objectifs, à surveiller leur atteinte et à prendre des mesures correctives si nécessaires.

**C-critère de responsabilité :** La capacité à tenir les personnes responsables de l'exécution des tâches définies et de l'atteinte des buts spécifiques constitue un moyen puissant de les inciter à développer une conduite créative et constructive.

**D-critère de coordination :** Puisque toute organisation repose sur une certaine division du travail, elle doit posséder des moyens d'intégrer les efforts des individus et des groupes et d'éviter les conduites désordonnées ou les phénomènes de sous-optimisation.

**E-critère d'adaptation :** Une structure efficace doit avoir la capacité d'anticiper et de répondre aux nouvelles demandes des acteurs extérieurs, qu'il s'agisse de clients, d'apporteurs de capitaux ou d'acteurs non liés à l'environnement immédiat de la tâche de l'organisation. Cela suppose des capacités à surveiller, diagnostiquer, résoudre les problèmes et innover.

**F-critère d'efficacité sociale :** Puisque l'organisation est un système social, sa structure ne doit pas être seulement efficace d'un point de vue technique mais aussi socialement viable. Elle doit permettre de satisfaire suffisamment les besoins de ses membres pour qu'ils maintiennent leur engagement et correspondre à un agencement des rôles et des relations facilitant la coopération et la minimisation des conflits nuisibles.

### **3- Les critères selon H.I.Ansoff et R.G.Brandenburg :**

---

<sup>16</sup>K.Knight « Matrix Management » Gower Press 1977



Pour H.I.Ansoff et R.G.Brandenburg<sup>17</sup> l'efficacité des structures doit être analysée au regard de quatre catégories d'attributs se traduisant en exigences à la fois pour les activités logistiques ou productives de l'entreprise et pour les activités de gestion ou de planification, de mise en œuvre et de contrôle.

**A-critère d'efficience en état stable :** Il s'agit de l'efficience de l'entreprise lorsque les niveaux et la nature de l'activité (produits fabriqués, clientèle servie) restent relativement stables au cours du temps. Cette efficience résulte principalement de l'agencement des éléments du système logistique.

Une structure optimale s'obtient à cet égard par compromis, susceptible d'une analyse quantitative, entre économies d'échelle obtenues par concentration géographique des moyens de production et coûts de transport des lieux de production aux marchés.

S'agissant des activités de gestion, la structure doit localiser les responsabilités de décision à un niveau où toutes les variables clés sont bien visibles et peuvent ainsi être prises en considération.

**B-critère de souplesse opérationnelle :** La souplesse opérationnelle est la capacité d'une organisation à faire face à des changements rapides et efficaces de niveau d'activité, rendus nécessaires en raison du comportement des clients ou des concurrents.

Les conditions d'une telle souplesse tendent à s'opposer aux garants de l'efficience en état stable. Par exemple, les activités logistiques gagnent à être dispersées plutôt que concentrées, il doit y avoir des réserves de capacités plutôt que des capacités minimales, les décisions doivent être prises le plus près de l'action plutôt que centralement.

**C-critère de souplesse stratégique :** Il s'agit de la capacité de l'entreprise à réagir à des changements dans la nature de l'activité, qu'il s'agisse de nouveautés technologiques, de produits ou de marchés, voire de transformation des cadres juridiques ou légaux de fonctionnement.

Au plan structurel, la souplesse stratégique implique des capacités de surveillance et de diagnostic de l'environnement, d'imagination pour la conception de nouvelles stratégies entre acteurs du processus de décision, et de gestion du changement.

**D-critère de souplesse structurelle :** Il s'agit de la capacité d'une organisation à se transformer, c'est-à-dire à réagir promptement à des modifications de stratégie ou d'action quotidienne.

H.I.Ansoff et R.G.Brandenburg<sup>18</sup> ont présenté une évaluation des quatre formes structurelles de base à savoir :

---

<sup>17</sup>H.I.Ansoff&R.G.Bradsenburg « Repenser l'organisation : problème de langage » Ed. Prospective et politique.OCDE. Paris 1969

-la structure fonctionnelle : satisfaisante au plan opérationnel, mais présente des défaillances s'agissant de souplesse stratégique et structurelle.

-la structure divisionnelle : combine efficacité en état stable et souplesse opérationnelle mais ne constitue qu'un progrès limité quant à la souplesse stratégique et structurelle.

-la structure matricielle : ou forme adaptable beaucoup plus souple que les précédentes, mais au prix d'une faible efficacité en état stable.

-la forme innovatrice, rassemblant les produits et marchés bien établis dans un groupe d'activités courantes et tout ce qui concourt à créer de nouveaux marchés et produits dans un groupe d'innovation, ce dernier restant responsable des projets jusqu'à ce que l'exploitation puisse être transférée au groupe des activités courantes.

Cette forme satisfait à priori les quatre groupes de critères d'évaluation mais peut conduire à sacrifier certaines économies d'échelle et n'est pas sans poser de problèmes de communication.

Finalement, aucune des quatre formes n'est pleinement satisfaisante. Des adaptations ou des compromis sont le plus souvent nécessaires en fonction des activités et du contexte spécifique de fonctionnement de l'entreprise considérée.

La question qui nous intéresse n'est pas tant de savoir quelle structure est la plus rentable mais quelles contributions aux résultats différents agencements structurels sont susceptibles d'apporter en termes de maîtrise des coûts, de qualité des décisions, de flexibilité ou de capacité d'adaptation de maîtrise des facteurs clés de succès des stratégies choisies.

Dans cet esprit, l'analyse d'H.I.Ansoff et R.G.Brandenburg apporte des points de repère utiles, en couvrant la plupart des aspects généraux qui méritent d'être pris en compte pour apprécier l'impact des solutions structurelles, à savoir :

-maximisation de l'utilisation des ressources,

-exploitation d'économies d'échelle et de spécialisation,

-capacité d'utiliser les ressources humaines,

-capacité de réponse aux changements et aux données concurrentielles.

### Section III ; les outils d'analyse des choix structurels

#### 1 -Les grilles comparatives des formes structurelles :

L'ensemble des recherches réalisées sur les déterminants des structures et les facteurs explicatifs, notamment organisationnels, de la performance des entreprises, ont aboutit à un certain nombre de propositions qui diffèrent selon de multiples critères : nature et nombre de facteurs de contingence pris en considération, champ d'application, niveau d'analyse retenu.

##### **A -Les modèles généraux :**

Cette première de modèles reflète les débats qui ont opposé les théoriciens de la contingence quant à la désignation du déterminant principal de structuration de l'entreprise : la technologie, la taille de l'organisation, les caractéristiques de l'environnement,...

**a-Le premier modèle :** La proposition de W.K.Newman<sup>19</sup> est une des plus anciennes et des plus connues. Elle consiste à problématiser le choix des structures et des systèmes de gestion en fonction des caractéristiques de la technologie de l'entreprise, qui peut être de type stable, régulée ou adaptative.

A chaque forme de technologie correspondrait un profil spécifique de structure et de système de gestion assurant l'efficacité :

-une technologie stable requiert centralisation, supervision directe, contrôle stricte, planification détaillée,

-une technologie régulée ou flexible appelle une décentralisation limitée, un usage modéré de leadership participatif, un contrôle des flux d'information,

-une technologie adaptative se gère par décentralisation, contrôle par les résultats, forte implication des personnes et planification par objectifs.

<b>Structure systèmes</b>	<b>Technologie stable</b>	<b>Technologie régulée</b>	<b>TECHNOLOGIE adaptative</b>
---------------------------	---------------------------	----------------------------	-------------------------------

<sup>19</sup>W.K.Newman « Strategy and management structure » Journal of business policy.1972

<p><b>1-Organisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Centralisation décentralisation</li> <li>-Degré de division du travail.</li> <li>-Taille des unités opérationnelles.</li> <li>-Mécanisme de coordination.</li> <li>-Nature et localisation des staff.</li> <li>- Système d'information.</li> <li>- Caractéristiques des personnes-cles</li> <li>- <b>2. Planification</b></li> <li>- Etendue.</li> <li>- Horizon</li> <li>- -Degré de détail.</li> <li>- <b>3.style de gestion</b></li> <li>- -participation à la planification.</li> <li>- -supervision.</li> <li>- -partage de l'information</li> <li>- -permissivité.</li> <li>-</li> <li>- <b>4.contrôle</b></li> <li>- -critère de performance privilégié</li> <li>-</li> <li>- -fréquence des contrôles.</li> <li>- -Initiative des mesures correctrices.</li> <li>-</li> <li>- -Motivation par punition ou récompense.</li> <li>-</li> <li>- -Accent sur conformisme ou apprentissage.</li> </ul>	<p>Centralisé.</p> <p>Spécialisation étroite.</p> <p>Grande.</p> <p>PROGRAMMES.</p> <p>Fonctions étroites au Sommet.</p> <p>Flux ascendant.</p> <p>Opérationnels, Spatialisés.</p> <p>Large.</p> <p>CT.</p> <p>Élevé.</p> <p>Très limitée.</p> <p>Très étroite.</p> <p>Faible.</p> <p>Respect des instructions.</p> <p>Efficience.</p> <p>Elevée.</p> <p>Manageurs centraux.</p> <p>Peu d'erreurs tolérées.</p> <p>Conformisme.</p>	<p>Plutôt centralise</p> <p>Spatialisation ou artisanat.</p> <p>Moyenne.</p> <p>Unité de planification Séparée.</p> <p>Fonction étroite ; au sommet et auprès Des unités.</p> <p>Vers le sommet et les unités.</p> <p>Experts fonctionnelles.</p> <p>Les principaux domaines sont couverts.</p> <p>MT.</p> <p>Moyen.</p> <p>Limitée à ses propres tâches.</p> <p>Surveillance de l'out- put et de la qualité.</p> <p>Limitée à la tâche.</p> <p>Qualité, respect des délais, efficience.</p> <p>Elevée.</p> <p>Contrôle de produc- tion et autres staff.</p> <p>Peu d'erreurs tolérées.</p> <p>Conformisme.</p>	<p>Décentralisé.</p> <p>Variable.</p> <p>Petite Si l'équipement le permet.</p> <p>Face à face.</p> <p>Généralistes au sommet ; Spécialistes auprès des unités.</p> <p>Principalement vers et dans les unités.</p> <p>Analytiques, adaptatifs.</p> <p>Locale, spécifique.</p> <p>LT.</p> <p>Principaux problèmes Seulement.</p> <p>Très élevée.</p> <p>Générale.</p> <p>Large.</p> <p>Elevée si les résultats sont bons.</p> <p>Résultat, dans la limite des ressources.</p> <p>Faible.</p> <p>Les opérationnels de l'unité.</p> <p>Forte récompense du succès.</p> <p>Apprentissage.</p>
---	---	---	--

**Tableau 2.1 : Relations entre les différentes formes de technologies et les différentes structures.**

**b- Le deuxième modèle :** Le deuxième type de modèles fonde le choix structurel sur les caractéristiques de l'environnement. Selon le modèle de R.Ducan<sup>20</sup> on distingue quatre types d'environnements selon leur degré de stabilité et leur degré de complexité :

-un environnement statique simple avec un petit nombre de facteurs et de composants similaires et ne changeant pas, avec une faible incertitude ;

-un environnement statique complexe avec un grand nombre de facteurs et composants dissemblables mais stables, avec une incertitude modérément faible ;

-un environnement dynamique simple avec un petit nombre de facteurs et de composants similaires mais en changement constant, l'incertitude perçue est modérément forte ;

-un environnement dynamique complexe avec un grand nombre de facteurs et composants dissemblables et en changement constant, forte incertitude perçue.

Une fois l'environnement diagnostiqué, le choix des structures que R.Ducan ramène à l'alternative structure fonctionnelle/structure décentralisée, doit se faire en fonction des besoins d'information et de coordination qui lui sont associés.

1-Dans un environnement simple et statique, où il y a une faible incertitude et un faible besoin d'information, la structure fonctionnelle est la plus appropriée ;

2-Dans un environnement simple mais dynamique où l'incertitude est forte et le besoin d'information est fort, une structure fonctionnelle mixte serait la plus appropriée,

3-Dans un environnement complexe statique où l'incertitude et le besoin d'information sont faibles c'est une structure fonctionnelle décentralisée qui serait de rigueur,

4-Dans un environnement complexe dynamique avec une forte incertitude et un fort besoin d'information c'est la structure fonctionnelle mixte mais décentralisée qui serait la plus appropriée.

On peut conclure qu'une structure fonctionnelle est le meilleur moyen de traiter un environnement simple et stable, elle permet le développement des compétences spécialisées et fonctionne au moindre coût grâce à un réseau de décision communication simple. Mais dès que l'environnement devient dynamique, cette structure devient inappropriée en raison de la surcharge du sommet. Il serait donc préférable de décentraliser ou d'instaurer des relations latérales supplémentaires de type rôle de liaison, rôle d'intégrateur, recouvrement matriciel, pour maîtriser la complexité.

---

<sup>20</sup>R.Ducan « Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty » Administrative science quarterly.1972.p.313.327

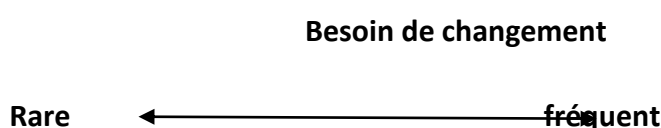
La première méthode est concevable lorsque l'environnement complexe est décomposable et qu'il est ainsi possible de créer des départements quasi autonomes. On aboutit alors à la structure divisionnelle, pure ou aménagée, selon le besoin de relations latérales pour coordonner les activités des divisions. Si l'environnement véritablement la structure complétée de latéraux de décision reste efficace. ne peut être segmenté, fonctionnelle dispositifs d'information et la seule solution L'environnement qualifié une fois pour toutes, le diagnostic et les choix structurels doivent évidemment être régulièrement reconsidérés.

<b>1- stable</b>	<b>Technologie</b>	<b>2-technologie régulée</b>
----------------------	--------------------	------------------------------

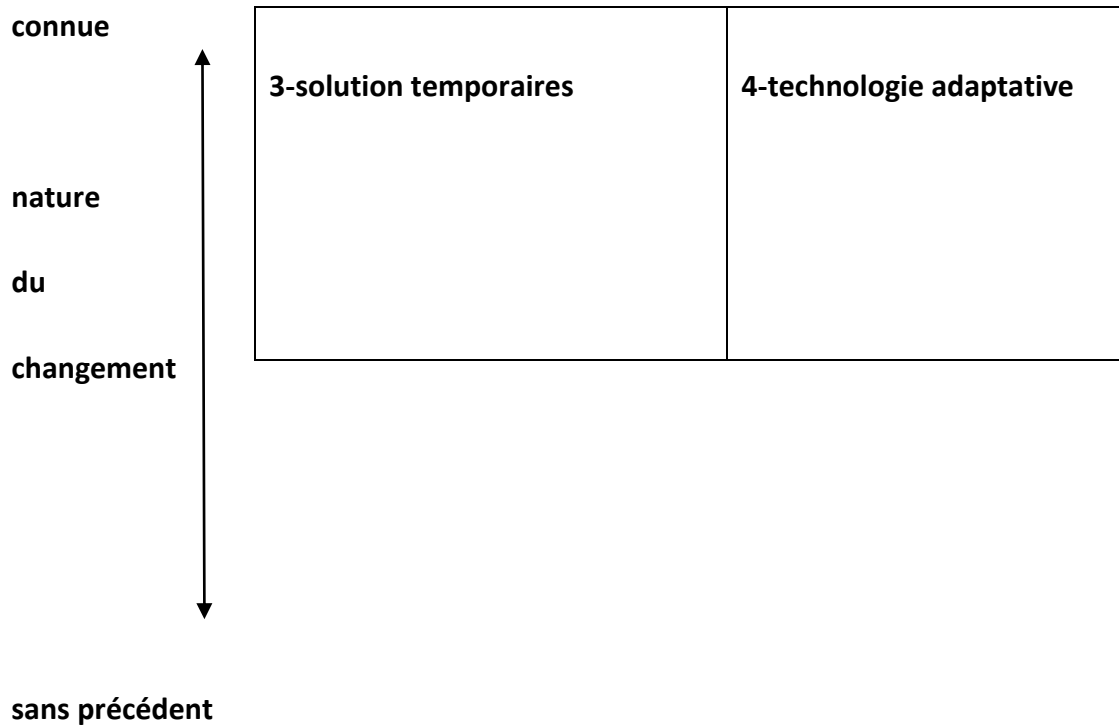
Le modèle de R.Ducan se rapproche de celui de H.Mintzberg<sup>21</sup> qui utilise la même typologie d'environnements, mais une description quelque peu différente des formes structurelles. En effet, H.Mintzberg croise :

-la distinction bureaucratique/organique, qu'il considère comme correspondant aux extrémités d'un continuum de standardisation, une structure est bureaucratique dans la mesure où son comportement est prédéterminé ou standardisé, organique dans le cas inverse. Cette caractéristique serait principalement fonction du degré de stabilité de l'environnement.

-avec le degré de décentralisation, posé comme dimension structurelle indépendante de la précédente, une structure bureaucratique ou organique peut être décentralisée ou non, et ce en fonction du degré de complexité de l'environnement.



<sup>21</sup>H.Mintzberg « Structures et dynamique d'organisation » Ed. Organisation.1982



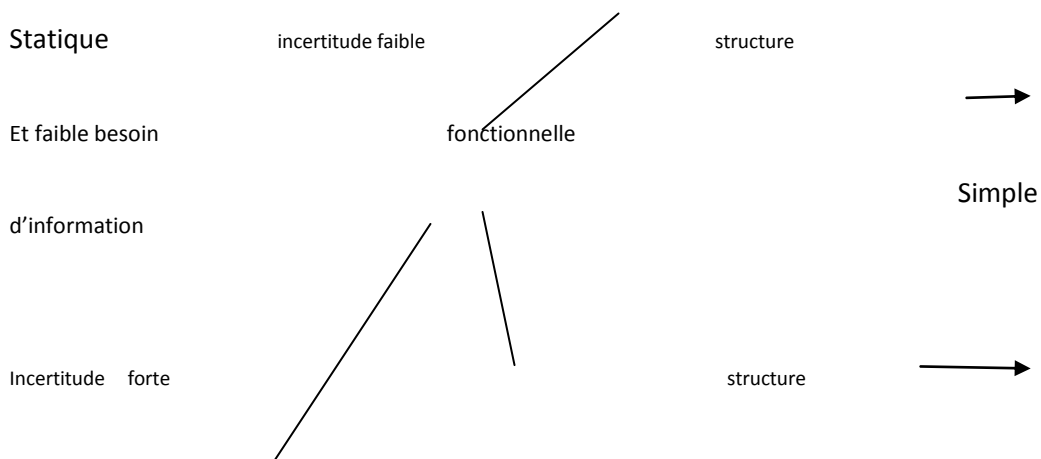
**Tableau 2.2 : Les besoins de changements structurels selon le type de technologie**

Complexité	simple	complexe
Stabilité		
dynamique	Petit nombre de facteurs et facteurs et similaire mais en changement constant.  Incertitude perçue, modérément forte	Grand nombre de facteurs et composant constant.  Forte incertitude perçue.

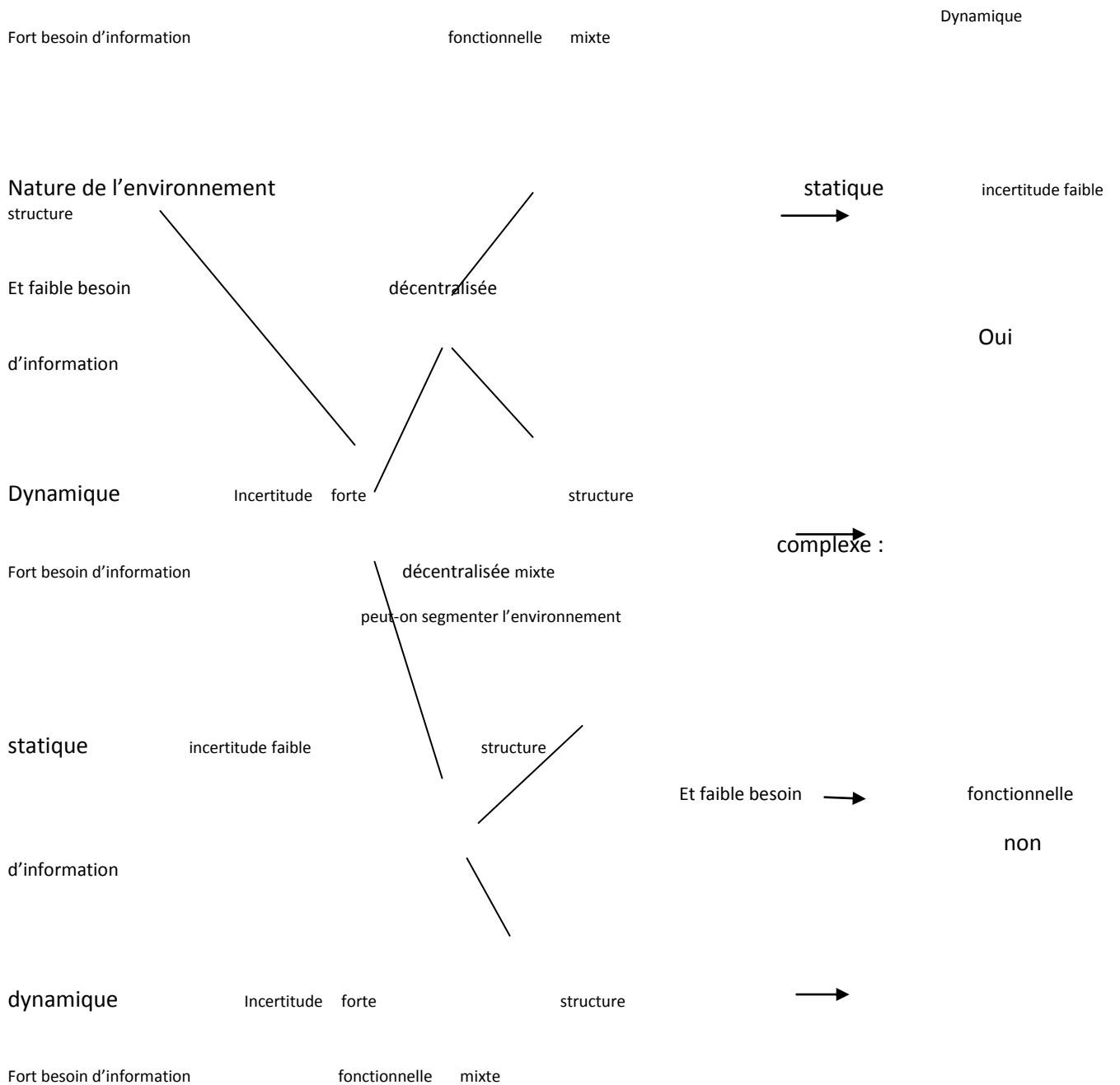
<b>Statique</b>	<b>Petits nombres de facteurs et composants similaires et ne changeant pas.</b>  <b>Faible incertitude perçue</b>	<b>Grand nombre de facteurs et composants dissemblables mais stables.</b>  <b>Incertitude perçue modérément faible.</b>
-----------------	---	---

**Tableau 2.3 :Caractéristiques de la complexité et de la stabilité de l’environnement**

**Tableau 2.4 :L’arbre de décision de R.Duncan pour le choix d’une configuration structurelle selon la nature de l’environnement.**







**c-le troisième modèle :** D'autres auteurs ont orienté leurs réflexions et leurs propositions sur les exigences structurelles variables selon les phases d'un cycle de vie, celui du produit pour L.Donaldson, celui de l'entreprise elle-même pour J.C.Aplin et R.A.Cosier.

L.Donaldson<sup>22</sup> traite plus particulièrement du cas de l'entreprise à activités multiples en envisageant différentes configurations du portefeuille de produits vis-à-vis d'un cycle de vie ramené, pour simplifier,

<sup>22</sup>L.Donaldson « Organization design and life cycle of product » Journal of management studies.22/1 Janvier 1985.p25.37

à deux phases : naissance et maturité. Le problème au plan organisationnel, est de concilier deux types d'exigences qui peuvent être contradictoires :

-celles associées à la phase du cycle de vie du produit, les dispositifs structurels organiques étant généralement considérés comme adaptés à la période de naissance ou d'innovation et les dispositifs mécanistes plus efficaces pour la stade de la maturité.

-celles associées au degré de parenté entre activités : à cet égard, L.Donaldson reprend l'idée d'un continuum structurel dont les extrémités, structure fonctionnelle et structure divisionnelle, sont respectivement adaptées aux cas de parenté forte et faible, et le centre, soit la structure matricielle, au cas de parenté moyenne.

Aux extrêmes de ce continuum, les deux séries d'exigences sont compatibles. En effet, le cas limite de forte parenté, c'est-à-dire l'entreprise à produit unique, se gère grâce à une structure fonctionnelle qui exprime bien une logique de synergie et d'efficacité que l'on pourra orienter dans un sens organique ou mécanique selon la phase du cycle de vie du produit considéré. A l'autre extrême, la bonne structure pour des activités non reliées est la structure divisionnelle seule à même d'exprimer les exigences stratégiques spécifiques des différentes activités et de maximiser l'innovation.

Au centre de ce continuum, les solutions sont moins évidentes puisque le degré de parenté des activités peut requérir une structure fonctionnelle alors que dans le même temps, une forte exigence de capacité d'innovation appellerait une structure plutôt divisionnelle.

En croisant le degré de parenté des activités, les configurations possibles du portefeuille de produits en termes de phases du cycle de vie et la vitesse de transformation des produits, L.Donaldson<sup>23</sup> aboutit aux propositions suivantes :

-pour l'entreprise à produit unique, la structure fonctionnelle est la plus appropriée. Elle doit être à orientation organique en début de cycle de vie, puis mécaniste pour la période de maturité ;

-l'entreprise diversifiée à produits non reliés requiert une structure divisionnelle, les dispositifs des divisions pouvant revêtir un caractère organique variable selon les phases du cycle de vie ;

-le cas de l'entreprise diversifiée à produits reliés ne peut se traiter d'une façon unique, une structure divisionnelle organique vaut si tous les produits en sont à la phase naissance, et une structure

---

<sup>23</sup> L.Donaldson.op.cit.p25.37

fonctionnelle s'ils sont en phase de maturité. Les situations intermédiaires appellent des aménagements de ces deux formes principales.

Cycle de vie du produit	Degré de diversification		
	Un produit	Plusieurs produits	
		reliés	Nom reliés
1. le mix de produits change lentement : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tous les produits en phase naissance</li> <li>• La plupart des produits en phase naissance</li> <li>• La plupart des produits en phase maturité</li> <li>• Tous les produits à maturité</li> </ul> 2. le mix de produits change rapidement : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Naissance</li> <li>• Maturité</li> </ul>	$SF_o$ - - $SF_m$	$SD_o$ $SD_{o/m}$ $SF_{p(m/o)}$ $SF_m$	$SD_o$ $SD_{o/m}$ $SD_{m/o}$ $SD_m$
	$SF_o$ $SF_o$	$SM_o$ $SM_o$	$P_o$ $P_o$

**Tableau 2.5 : Cycle de vie du produit et type de structure**

SF : Structure fonctionnelle, SD : Structure divisionnelle, SM : Structure matricielle,

P : Structure de projets, SFp : Structure fonctionnelle et équipes de projets,

m : Orientation mécanique, o : Orientation organique

Une deuxième catégorie de modèles aborde la question du choix structurel sous l'angle de contingences multiples. En reprenant les propositions de L.E.Greiner, de J.R.Galbraith, de D.A.Nathanson ou de H.I.Ansoff et R.G.Brandenburg, et en les combinant avec les résultats de recherche de P.R.Lawrence et J.W.Lorsch, et de J.M.Stofford et L.T.Wells, H.G.Krijnen<sup>24</sup> propose les évaluations suivantes :

-quand l'environnement est stable et homogène, et s'il y a peu de couples produit/marché avec des cycles de vie longs, la structure de base la plus appropriée est la structure fonctionnelle, parce que ces structures sont caractérisées par un degré de flexibilité qui est, d'un point de vue stratégique et structurel mauvais, et d'un point de vue opérationnel bon et leur état est stable.

-quand l'environnement est dynamique et divers et :

\*qu'il y a de nombreux couples produit/marché dans leur dernière étape de cycle de vie, la structure la plus appropriée est la structure par divisions de produits, parce que ces structures se caractérisent par un degré de flexibilité qui est d'un point de vue stratégique et structurel modéré, et d'un point de vue opérationnel bon avec un état stable.

<sup>24</sup>H.G.Krijnen « The flexible firm » Long range planning.12/2 Avril 1979.p63.75

\*qu'il y a peu de couples produit/marché dans leur dernière étape de cycle de vie, la structure la plus appropriée est la structure par divisions géographiques, parce que ces structures sont caractérisées par un degré de flexibilité qui est, d'un point de vue, stratégique et structurel modéré, et d'un point de vue opérationnel bon avec un état stable.

\*qu'il y a de nombreux couples produit/marché avec des cycles de vie courts, la structure de base la plus appropriée est la structure matricielle, car ces structures sont caractérisées par un degré de flexibilité, qui est d'un point de vue stratégique, structurel et opérationnel bon avec un état stable mauvais.

\*qu'il y a de nombreux couples produit/marché avec des cycles de vie longs, la structure de base la plus appropriée est la structure novatrice, car son degré de flexibilité d'un point de vue stratégique, structurel et opérationnel bon, et un état stable de modéré à bon.

Quand L'environnement Est	Et s'il y a	La structure De base La plus Appropriée est	Parce que ces structures sont caractérisées par Un degré de flexibilité qui est ,d'un point de vue			
			stratégique	structurel	Opéra - tionnel	état stable
...	...	...	...	...	...	...
<b>Stable et homogène</b>	Peu de couples Produit/marché Avec des cycle de Vie long	La structure Fonctionnelle.	Mauvais	Mauvais	Bon	Bon
<b>Dynamique et divers</b>	Nombreux couples Produit/marché Aux cycle de vie long	La structure par Divisions de Produits.	Modéré	Modéré	Bon	Bon
<b>Dynamique et divers</b>	Peu de couple Produit/marché Dans leur dernière Etape de cycle de vie	La structure par Divisions Géographiques.	Modéré	Modéré	Bon	Bon
<b>Dynamique et divers</b>	Nombreux couples Produit/marché Aux cycle de vie courts	La structure Matricielle.	Bon	Bon	Bon	Mauvais
<b>Dynamique et divers</b>	Nombreux couples Produit/marché Aux cycle de vie long	La structure Innovatrice.	Bon	Bon	Bon	De modéré à bon

**Tableau 2.6 : Les caractéristiques de l'environnement et la structure adaptée**

## **B -les modèles de la contingence**

E.A.Gerloff<sup>25</sup> a synthétisé une bonne partie de la littérature relative au macro design au moyen d'un continuum de choix structurels fondé sur la prise en compte de quatre catégories de facteurs :

-technologie et expertise : la forme structurelle doit autoriser la maîtrise du niveau de connaissance et d'expertise technologique requis par les activités de l'entreprise. Plus les exigences à cet égard sont élevées, plus la structure fonctionnelle, qui correspond à une départementalisation par inputs, semble justifiée ;

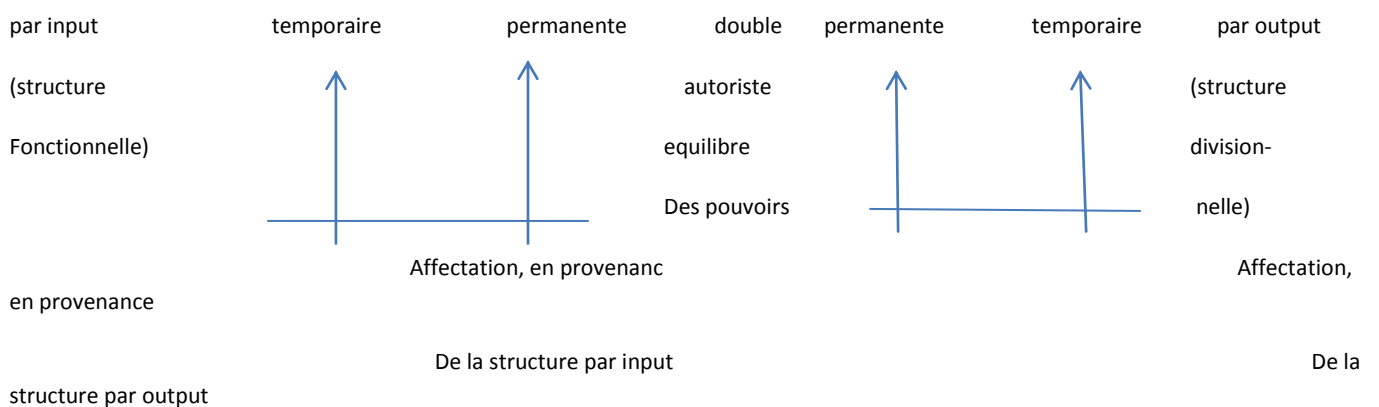
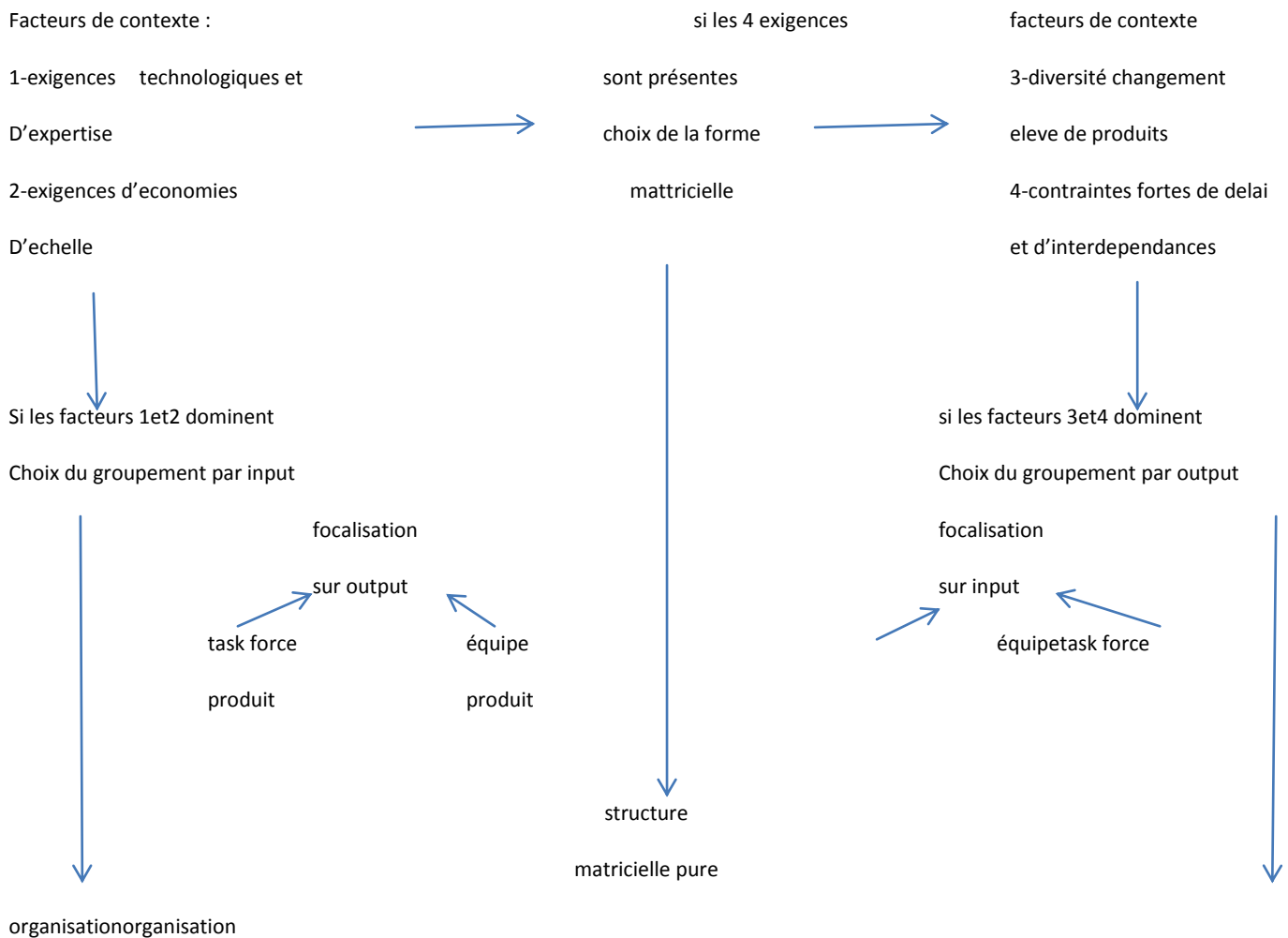
-économies d'échelle : ce facteur est relié au précédent dans la mesure où l'expertise et les capacités technologiques sont coûteuses. Un regroupement fonctionnel favorise les économies d'échelle ;

-degrés de diversité et de changement des produits : plus ces degrés sont élevés, plus la structure par divisions de produits se justifie, la structure fonctionnelle ne possédant pas les capacités de coordination et de traitement d'information requises par des activités diversifiées et fluctuantes ;

-contraintes d'interdépendance et de délai : les moyens classiques de coordination qui sont ceux de la structure fonctionnelle (hiérarchie, règles, procédures) s'avèrent insuffisants face à des contraintes fortes d'indépendance et de délais de programmation et de réalisation des tâches. Dans de tels cas, une départementalisation par output ou par produit est plus judicieuse.

---

<sup>25</sup>E.A.Gerloff « organizational theory and design. A strategic approach for management. Mac Graw Hill.1988



**Tableau 2.8 : Les choix structurels selon les quatre facteurs de contingence**

**C- Les modèles focalisés**

A côté des modèles de choix standards dont le champ d'application est très général, il existe des analyses en quelque sorte focalisées sur un type d'entreprise, les variantes d'une forme structurelle, ou sur une catégorie de problèmes ou de tâches à traiter.

### **a-L'organisation de la firme multinationale**

S'agissant de type d'entreprise, la multinationale est sans doute celle qui a le plus retenu l'attention en raison des difficultés particulières d'organisation qu'elle présente.

L'entreprise multinationale doit concevoir une structure qui lui assure simultanément :

- de bonnes capacités de réponse à des environnements locaux variables ;
- de bonnes capacités de coordination pour développer des stratégies globales ;
- le maximum d'économie d'échelle.

Considérant essentiellement la structure de la multinationale comme la base d'interaction entre organisations géographiquement dispersées et aux buts spécifiques, T.T.Herbert<sup>26</sup>évalue différentes configurations par rapport aux exigences de la stratégie d'internationalisation poursuivie. Celle-ci peut correspondre à l'une des quatre formes génériques suivantes :

- stratégie d'expansion de volume : il s'agit simplement d'exploiter des opportunités de marchés à l'étranger par le biais de l'exportation. La préoccupation dominante va toutefois au marché domestique ;
- stratégie d'acquisition de ressources : l'entreprise installe des filiales à l'étranger pour s'assurer de la disponibilité de ressources à coûts réduits dans le cadre d'une démarche d'intégration verticale ;
- stratégie de réciprocité : le flux de produits entre siège et filiales à l'étranger vont cette fois dans les deux sens. Il s'agit par exemple, de transfert de matières premières ou d'éléments semi-finis vers une filiale donnée aux fins d'achèvement des produits, puis de réexportation, le plus souvent vers les marchés domestiques ;
- stratégie d'intégration : les activités sont totalement intégrées et auto suffisantes pour chaque marché mondial sur lequel l'entreprise est présente.

De façon globale, différentes structures semblent plus ou moins adaptées à chacune de ces stratégies.

T.T.Herbert retient quatre formes structurelles globales :

---

<sup>26</sup>T.T.Herbert « Strategy and multinational organization structure : an inter-organizational relationships perspective » Academy of management review.9/2 Avril 1984.p259.271

-organisation domestique : les opérations internationales, non considérées comme vitales, sont simplement confiées à un cadre sans qualification spéciale, en plus de ses tâches habituelles ;

-organisation orientée vers l'exportation : l'entreprise dispose d'un service spécialisé pour les opérations d'exportation ;

-organisation avec division internationale : le volume important d'opérations à l'étranger justifie la création d'un véritable département qui peut être organisé par secteurs géographiques, par produits, par fonctions ou toutes combinaisons de ces facteurs ;

-organisation intégrée : marchés domestiques et étrangers sont traités de façon identique au sein de divisions opérationnelles, par exemple géographiques. Les orientations stratégiques globales émanent de services centraux internationaux.

L'adéquation entre les modes d'organisation et les stratégies d'internationalisation peut s'analyser comme suit :

-une structure domestique peut suffire à l'expansion de volume mais les autres stratégies lui restent inaccessibles ;

-la structure avec service exportation constitue un progrès pour une stratégie d'acquisition de ressources, puisque les responsabilités dans ce domaine peuvent être spécifiées. Son aspect simple et centralisé convient mal aux stratégies plus complexes et plus exigeantes.

-la structure avec division internationale est suffisamment flexible pour conduire les différentes stratégies, avec toutefois quelques faiblesses de traitement d'information pour la stratégie intégrée ;

-la structure intégrée, géographiquement décentralisée, s'avère trop complexe pour une stratégie relativement simple telle celle d'acquisition des ressources.

Pour D.J.Lemak et J.S.Bracker<sup>27</sup> la structure d'une multinationale doit être choisie en fonction de trois paramètres :

\*l'orientation générale de l'entreprise multinationale, telle que décrite par H.V.Perlmutter, qui distingue la firme ethnocentrique (dirigée par un quartier général domestique), la firme géocentrique (contrôlée plutôt par des cadres locaux) et la firme polycentrique qui constitue une forme intermédiaire entre les deux précédentes.

---

<sup>27</sup>D.J.Lemak&J.S.Bracker « A strategic contingency model of multinational corporate structure » Strategic management journal 9/1.1988 p 521.526



\*la stratégie générique poursuivie : D.J.Lemak et J.S.Braker simplifient la typologie de T.T.Herbert en distinguant la stratégie de maximisation de volume (expansion de volume et acquisition de ressources) de celle de valeur ajoutée consistant à dégager des profits en exploitant les avantages comparatifs des différents pays (réciprocité et stratégie intégrée).

\*les caractéristiques des domaines d'activité, en termes de degré de diversité des produits et de degré de dépendance à l'égard des opérations à l'étranger.

En faisant une synthèse de la littérature théorique et empirique existante, D.J.Lemak et J.S. Braker arrivent aux conclusions suivantes :

\*les entreprises ethnocentriques en raison de leur tendance à la centralisation, n'utilisent qu'une structure fonctionnelle, une structure avec division internationale ou une structure globale par produit, quels que soient la stratégie générique et les paramètres des domaines d'activités.

\*les entreprises géocentriques privilégieront la structure géographique par souci de décentralisation, mais pourront utiliser la structure avec division internationale lorsque les activités à l'étranger deviennent plus complexes, comme c'est le cas pour une stratégie de valeur ajoutée.

La structure matricielle constitue un autre domaine de propositions de modèles de choix structurels « focalisés ». Les avantages et les inconvénients de ce type de structure sont généralement énoncés de la façon suivante :

**\*Avantages :**

\*utilisation efficiente des ressources (partage entre différents projets)

\*flexibilité

\*flux d'information amélioré

\*bonne intégration du projet (un mécanisme clair de coordination)

\*maintien de la spécialisation technique ou disciplinaire (les individus conservent leur attachement à leur fonction d'origine)

\*accentuation de la motivation et de l'implication des personnes.

**\*Inconvénients :**

\*conflits de pouvoir

\*conflits en matière de partage des ressources

\*augmentation du temps de réaction

\*difficultés de surveillance et de contrôle

\*accroissement des frais généraux

\*stress (ambiguïté, conflits de rôles)

E.W.Larson et D.H.Gobeli<sup>28</sup> observent toutefois qu'il existe plusieurs formes de structure matricielle, selon l'influence relative des managers fonctionnels et du manager de projet. Ils distinguent ainsi :

-la matrice fonctionnelle : bien qu'un individu soit formellement désigné pour superviser le projet, il n'a qu'une autorité limitée sur les fonctionnels impliqués. Les managers fonctionnels conservent la responsabilité principale de leur segment spécifique du projet.

-la matrice équilibrée : un superviseur de projet interagit avec les managers fonctionnels sur un pied d'égalité. Il définit ce qu'il y a à faire et les fonctionnels définissent le comment.

-la matrice projet : un individu est responsable de l'exécution du projet et détient l'autorité. Les managers fonctionnels fournissent aide et soutien.

Les trois formes de structure matricielle ne possèdent pas les mêmes scores au plan des avantages et des inconvénients énumérés précédemment. Le tableau suivant en présente une évaluation qui peut servir de guide de choix, selon les préoccupations dominantes du décideur et les nécessités de la situation.

---

<sup>28</sup>E.W.Larson&D.H.Gobeli « Matrix management : contradictions and insights » California Management Review. Eté 1987.p.126.138

**Tableau 2.9 : Avantages et inconvénients des différentes formes de structure matricielle**

	<b>Matrice fonctionnelle</b>	<b>Matrice équilibrée</b>	<b>Matrice-projet</b>
<b>Avantages</b> -Efficience dans l'utilisation des ressources. -Coordination du projet. -Maintien de la spécialisation disciplinaire. -Flexibilité. -Amélioration de l'information. -Accroissement de la motivation et de l'engagement des individus.	Élevée Faible Élevé Moyenne Moyenne  Incertain	Élevée Moyenne Moyen Élevée Élevée  Incertain	Élevée Forte Faible Moyenne Moyenne  Incertain
<b>Inconvénients</b> -Conflits de pouvoir. -Conflits/ressources. -Délai de réponse. -Problèmes de surveillance et de contrôle. -Frais généraux. -Stress.	Moyens Faibles Moyen Moyens Moyens Moyen	Élevés Moyens Faible Élevés Élevés Élevé	Moyens Moyens Rapide Faibles Élevés Moyen

**b-La gestion de l'innovation**

Un dernier type de modèles focalisés de choix structurels concerne la gestion de l'innovation. De nombreux travaux ont tenté de caractériser les structures les plus favorables à l'innovation. La gestion de l'innovation au plan structurel se présente en termes de dilemme ou d'antagonisme des dispositifs adaptés aux deux phases principales du processus : les solutions structurelles, les plus propices à la phase d'émergence ou de créativité, s'opposent à celles que requiert la mise en œuvre ou la transformation d'un projet en une opération industrielle et commerciale rentable. En substance, les organisations faiblement structurées, plutôt organiques et décentralisées, tendent à être plus à même d'engendrer l'innovation en raison de leur plus grande réceptivité aux données d'environnement et de leur capacité à faciliter les communications latérales internes ; cependant la complexité de ce type de structure peut nuire au développement d'une action efficiente, unifiée et cohérente. A l'inverse, les organisations mécanistes, fortement structurées, formalisées et centralisées, sont plus lentes à engendrer des innovations et moins réceptives à leur existence, mais elles semblent plus adaptées pour conduire la tâche difficile de mise en œuvre consistant à transformer une innovation en routine intégrée à l'ensemble de l'organisation. C'est ce que confirment, entre autres recherches, les

observations de F.A.Johne<sup>29</sup> : les entreprises efficaces en matière d'innovation tendent à avoir des structures organiques au stade de l'initialisation et à passer à des dispositifs beaucoup plus structurés s'agissant de mise en œuvre, tandis que les entreprises moins efficaces ont des structures à la fois trop mécanistes pour favoriser l'adoption d'innovation et insuffisamment serrées pour conduire la mise en œuvre.

Généralement, il est proposé de traiter ce dilemme par différenciation structurelle, c'est-à-dire, en protégeant le développement de l'innovation au sein de structures séparées du reste de l'organisation pour permettre l'expression de la créativité. Les solutions vont de la désignation d'un responsable à plein temps pour l'innovation, à la constitution d'un département « activités nouvelles », en passant par les équipes de projet inter fonctionnelles, permanentes ou temporaires. Elles peuvent différer notamment, selon qu'il s'agit d'innovation de produit ou de processus, cette dernière nécessitant une plus grande intégration de l'innovation aux dispositifs de production existants<sup>30</sup>.

En fait, il est difficile de trouver l'équilibre entre une différenciation insuffisante qui risque d'étouffer l'innovation en la soumettant aux dispositifs de contrôle en vigueur pour les activités courantes et une différenciation excessive qui compromettra les chances d'intégration ultérieure en raison d'un degré de nouveauté trop radical.

Le problème s'analyse finalement en termes de gestion de frontières structurels à la fois internes et externes à l'organisation.

Il revient à R.A.Burgelman et L.R.Sayles<sup>31</sup> d'avoir proposé, à partir d'une recherche sur le phénomène d'intraprise, un cadre de réflexion à cet égard et une appréciation de la pertinence des solutions envisageables.

Pour ces deux auteurs, il convient d'évaluer toute proposition d'innovation au double point de vue de son importance stratégique pour l'entreprise et sa parenté opérationnelle avec les activités préexistantes. L'importance stratégique du projet détermine le degré de contrôle que l'entreprise doit conserver sur son développement et au-delà, le type de liaisons administratives qu'il convient d'instaurer : plus cette importance est forte, plus le projet doit être intégré au contexte structurel existant.

Le degré de parenté opérationnelle, c'est-à-dire la mesure selon laquelle l'activité nouvelle exige des capacités et talents différents de ceux dont dispose l'entreprise a des implications

---

<sup>29</sup>F.A.Johne « How experienced product innovators organize » The journal of product innovation and management 1/4 Décembre 1984.p210.223

<sup>30</sup>C.Gresov « Designing organizations to innovate and implement : using two dilemmas to create a solution » Columbia Journal of world business. Hiver 1984.p.63.67

<sup>31</sup>R.A.Burgelman et L.R.Sayles « les intrapreneurs : stratégie, structure et gestion de l'innovation dans l'entreprise » Mc Graw Hill. 1987

quant à l'efficacité de la gestion de l'activité nouvelle et des activités existantes, puisque l'on peut en déduire des opportunités variables de synergie à exploiter. Plus cette parenté opérationnelle est forte, plus les activités nouvelles et anciennes doivent être intégrées ou couplées.

Lorsqu'ils s'appuient sur les théories de la contingence, la plupart des modèles de choix structurel s'agencent peu ou prou autour d'une alternative simple de design initialement énoncée par T.Burns et G.M.Stalker et affinée ou illustrée par plusieurs travaux ultérieurs. De façon générale, utiliser une structure d'essence mécaniste revient à considérer que l'on peut spécifier d'avance les conditions de fonctionnement de l'entreprise. Les modalités d'accomplissement des tâches peuvent alors être précisées et peu de marge d'initiative est laissée aux individus. Un tel design sera efficace si les conditions réelles de fonctionnement sont conformes à ce qui était supposé. Dans le cas contraire, l'organisation n'obtiendra que des performances médiocres.

Adopter une structure d'essence organique revient à poser les hypothèses inverses : l'incapacité à spécifier ex-ante les conditions dans lesquelles il faudra fonctionner conduit à ne pas restreindre excessivement les marges de manœuvre des acteurs pour leur laisser prendre des décisions correctes dès que l'information devient disponible.

Ici encore, selon l'exactitude de l'hypothèse, la performance sera bonne ou médiocre. On observera tout d'abord que les travaux qui sous-tendent cette préconisation sont d'orientation « post-normative », c'est-à-dire qu'ils consistent à découvrir des pratiques efficaces pour en proposer ensuite la généralisation sans avoir élucidé le pourquoi de leur existence. Cela conduit rapidement à oublier le concept d'équifinalité selon lequel, comme J.Child l'a empiriquement vérifié, il n'existe pas nécessairement une seule solution efficace d'organisation pour un contexte donné.

Notons que les préconisations issues des théories de la contingence se heurtent à une autre difficulté d'opérationnalisation, il est vrai que les managers ont une propension à faire, en matière de design organisationnel, le contraire de ce que la théorie suggère : confrontés à un environnement devenant de plus en plus turbulent, les individus y répondent par des dispositifs organisationnels plus mécanistes et passent à un modèle plutôt organique lorsque les conditions se stabilisent.

Quant aux modèles empruntant principalement aux travaux stratégiques sur l'évolution des structures, ils n'évitent pas toujours les travers d'un déterminisme excessif lorsqu'ils considèrent implicitement l'entreprise comme un organisme dont la croissance est caractérisée par des phases typiques se traduisant en termes de dispositifs organisationnels.

Même si cette logique est apparemment vérifiée par l'observation empirique, on peut contester l'hypothèse que c'est parce qu'un système d'organisation est dominant qu'il présente un quelconque caractère d'optimalité et qu'il s'inscrit dans le processus de développement normal de l'entreprise.

Par ailleurs, les preuves de la validité de certaines préconisations sont parfois bien minces et il existe suffisamment d'observations pour inciter à prendre un certain recul à leur égard.

S'agissant d'organisation de l'entreprise multinationale, par exemple, il a été observé que l'adoption d'une structure globale par division internationale à partir d'un certain seuil de développement, ne conduit pas nécessairement aux résultats espérés d'accroissement de rentabilité, d'amélioration des communications et de transfert des ressources entre unités<sup>32</sup>.

Au contraire, certaines des entreprises qui réussissent le mieux conservent une structure simple, construite autour d'une division internationale, différencient les systèmes de gestion selon les besoins des unités et modèlent progressivement un comportement matriciel en multipliant les réseaux de communication et de décisions transversaux.

### **Conclusion :**

De façon générale, les modèles de choix structurels constituent des outils appréciables mais à utiliser avec prudence. Les règles de management qu'ils établissent ne doivent pas être appliquées de façon systématique, sans égard pour les circonstances et les conditions particulières auxquelles une entreprise est soumise, sauf à tomber dans le dogmatisme.

Pour être véritablement opérationnelles, ces logiques d'analyse doivent être traduites en grilles de diagnostic précises permettant l'appréciation, d'une part de la pertinence des

---

<sup>32</sup>W.H.Davidson et P.Haspeslagh « Shaping a global product organization » Harvard business review. Juillet.Août.1982.

choix opérés à chacun des points de vue aussi bien technique, politique que culturel, et d'autre part de la cohérence de l'ensemble.

Leur intérêt est fondamentalement d'attirer l'attention sur le caractère multidimensionnel des problèmes structurels. La mise en œuvre de tout design structurel doit s'accompagner d'un diagnostic préalable.

L'environnement d'une entreprise est à la fois sa source d'approvisionnement en ressources, un débouché pour sa production et une sorte de matrice socio-culturelle qui lui impose certains modes de conduite. Dans la mesure où le caractère fonctionnel du comportement de l'entreprise s'apprécie essentiellement au regard des exigences de l'environnement dans lequel elle se trouve, ce dernier peut logiquement constituer le point de départ de tout diagnostic.

L'environnement est cependant une notion faussement simple. D'une part en raison de la difficulté qu'il y a à établir une frontière précise séparant l'entreprise de l'extérieur. D'autre part parce qu'une étude de l'environnement ne consiste pas à décrire tout ce qui se trouve autour de l'entreprise mais à repérer les éléments pertinents. Dans cet esprit, deux façons complémentaires de décrire l'environnement de l'entreprise ont été largement utilisées :

-la première consiste à établir un inventaire des acteurs qui le composent et dont le comportement est susceptible d'avoir un impact sur l'entreprise. Souvent on établit une distinction entre l'environnement général et l'environnement immédiat ou de tâche, composé des clients, fournisseurs, apporteurs de capitaux, concurrents, groupes à pouvoir réglementaire,... En prenant un peu de distance on en vient à décrire l'environnement par catégories d'éléments ou de forces, ou en termes de sous-systèmes (économique, politique, culturel, scientifique et technique). Cette approche de l'environnement en forme d'inventaire inspire les grilles de diagnostic utilisées aux fins d'analyse stratégique ;

-la deuxième façon de conceptualiser l'environnement consiste à le caractériser sur la base d'un certain nombre d'attributs ou de dimensions considérées comme déterminantes pour le choix de mode de gestion et d'organisation de l'entreprise. C'est l'environnement de tâche qui a le plus souvent retenu l'attention, pour être décrit en termes de degré de stabilité, de complexité, d'incertitude, de munificence, etc. Les analyses de ce type débouchent souvent sur des essais typologiques dont certains sont devenus de véritables classiques.

## **SECTION I : LE CONCEPT D'ENVIRONNEMENT EN SCIENCES DE GESTION**

### **1- LES COMPOSANTES DE L'ENVIRONNEMENT :**

On ne peut concevoir l'entreprise comme une entité isolée du milieu dans lequel elle agit, c'est avant tout un système ouvert qui doit surveiller en permanence son environnement, car d'une part elle s'intègre dans cet environnement et, d'autre part, elle agit sur ce même environnement. Elle peut être influencée par son environnement de façon positive (opportunités environnementales) ou de manière négative (contraintes environnementales). Le rôle de l'environnement est donc déterminant dans l'activité de l'entreprise dans la mesure où il conditionne son développement et parfois même sa survie.



D'une manière générale, l'environnement est la source d'un certain nombre de contraintes pour l'entreprise. Ces contraintes peuvent être externes ou résulter de phénomènes économiques et sociologiques.

**A- Les contraintes externes** sont assez facilement identifiables. Sans vouloir être exhaustif, on peut citer par exemple la fiscalité, le coût des approvisionnements, l'apparition de nouveaux concurrents sur le marché, la politique de l'Etat en matière de crédit, l'environnement contemporain de l'action syndicale, les minima salariaux conventionnels ou légaux,...

Ces contraintes sont imposées par des centres de décision qui sont en étroite relation avec les entreprises (il s'agit aussi bien des actionnaires de l'entreprise que des consommateurs ou encore des fournisseurs, des banquiers, de l'Etat).

L'influence des phénomènes économiques, sociologiques et naturels est également très importante. Il peut s'agir par exemple du niveau de chômage, du marché du travail, des mentalités, de la stabilité des prix ou encore d'évènements spécifiques pouvant parfois bouleverser les options stratégiques des entreprises voire même entraîner leur disparition.

En bref, l'environnement est source d'incertitude pour l'entreprise, et cette incertitude s'observe non seulement au niveau des marchés de l'entreprise mais encore au niveau économique, politique et social. Il est donc normal que les entreprises cherchent à réduire ces risques en développant leur connaissance des variables clés de l'environnement ou en tentant de négocier avec certaines parties prenantes, par exemple avec les concurrents.

L'analyse de l'environnement par l'entreprise répond à un double objectif : l'évaluation des différents éléments susceptibles d'affecter son activité, l'identification des opportunités ou des menaces environnementales.

Les composantes de l'environnement sont donc aussi bien économiques que politiques, socioculturelles et technologiques.

L'analyse PEST signifie : Politique, Economique, Socioculturel et Technologie.

**P : L'environnement politique** : Il est bien évident que les entreprises sont étroitement dépendantes des contraintes politiques qui résultent soit du changement de couleur politique du gouvernement soit de modifications liées aux nationalisations, aux privatisations,...

**E : L'environnement économique :** Il fait apparaître une évolution du capitalisme moderne. La crise remet même en question les modes de gouvernance de l'entreprise. On ne peut plus parler d'un capitalisme mais de plusieurs capitalismes (en effet le capitalisme à la japonaise diffère considérablement du capitalisme à l'américaine ou du capitalisme à l'européenne). La réalité que l'on met derrière ce terme est de ce point de vue de plus en plus difficile à cerner. Le gigantisme industriel caractérise les économies occidentales et l'interventionnisme de l'Etat est plus ou moins poussé selon les pays.

En résumé, nous assistons aujourd'hui à une transformation complète de la concurrence, cette dernière se déplace vers d'autres terrains que les prix et se joue également sur la qualité, les services et l'innovation.

**S : L'environnement socioculturel :** il s'agit ici de l'évolution du style de vie des consommateurs ainsi que des valeurs sociales, des goûts et des besoins.

Par exemple, l'implantation d'une entreprise dans une région peut avoir des effets très positifs pour l'emploi et de ce point de vue une entreprise peut directement ou indirectement participer au développement d'une région. Par ailleurs, les études de marché envisagent toujours l'analyse de l'environnement socioculturel d'un pays avant de procéder à des investissements directs à l'étranger. Le succès d'une implantation dépend en effet d'une bonne compréhension de cet environnement.

**T : L'environnement technologique :** il fait l'objet d'une surveillance permanente. L'innovation est devenue une composante essentielle de la compétitivité de l'entreprise et on peut même dire dans une certaine mesure que l'innovation est la forme la plus cruelle de concurrence dans la mesure où elle peut aboutir à la disparition de certaines entreprises.

Dans ce domaine de nombreux changements peuvent affecter l'entreprise tant sur le plan de la fabrication (mise en œuvre de nouveaux procédés) que sur celui de la gestion (développement de l'informatique de gestion dans tous les domaines) ou encore de l'approvisionnement. Les investissements en « veille technologique » et en recherche développement s'inscrivent donc dans le cadre de la mise en œuvre de stratégie à moyen et long terme destinées à assurer la pérennité de l'entreprise.

L'analyse PEST devient PESTEL lorsque deux axes y sont ajoutés, à savoir l'environnement écologique et l'environnement légal.

**E : L'environnement écologique :** les entreprises progressent davantage vers le respect de l'environnement, pour cela il faudrait qu'elle s'intéresse à la provenance des matériaux utilisés et aux

mentalités. En effet, l'entreprise ne doit pas oublier que le consommateur est de plus en plus attentif à tous ces éléments.

**L: *L'environnement légal*** : l'Etat réglemente l'activité économique en encadrant l'emploi, la concurrence, en adoptant une politique plus ou moins restrictive au niveau du crédit,... pour beaucoup d'entreprises cet interventionnisme étatique est pesant par les contraintes qu'il impose.

## **2-LES CARACTERISTIQUES DE L'ENVIRONNEMENT :**

Dans la littérature existante, il n'y pas apparemment un consensus sur les caractéristiques des différents environnements, on peut y recenser plusieurs dimensions à savoir l'incertitude, la complexité, l'hostilité, la turbulence, la munificence,...

Les quatre dimensions que nous avons retenues correspondent le mieux à l'objectif de notre recherche. En réalité le choix de ces dimensions relève des études empiriques réalisées dans le cadre des études relatives à la relation qui existe entre les modes organisationnels et l'environnement de l'organisation. Les dimensions environnementales qui nous intéressent donc sont l'incertitude, la complexité, l'hostilité et la turbulence.

### **A- *L'incertitude environnementale* :**

L'incertitude est une notion centrale et fondamentale dans les développements théoriques décrivant particulièrement les relations d'interface de l'organisation avec son environnement<sup>33</sup>. Cependant plusieurs problèmes et difficultés liés à la conceptualisation et à la mesure de la perception de l'incertitude ont entraîné des propositions et des modèles théoriques parfois contradictoires.

---

<sup>33</sup>P.Lawrence et J.Lorsch «Adapter les structures de l'entreprise » Edition d'Organisation .1994

La revue de la littérature relative à la théorie organisationnelle nous amène à constater que très peu de recherches et d'études ont proposé des échelles de mesure du concept d'incertitude. Ceci s'explique en partie par le fait que les études et les recherches sur la question ont plutôt essayé de mesurer la perception de l'incertitude que d'identifier une mesure objective.

Ainsi, la perception de l'incertitude peut varier avec le temps et peut facilement être influencée par le changement et l'évolution des variables de l'environnement, tout comme elle peut être influencée par les caractéristiques individuelles et les caractéristiques culturelles.

A travers la revue de la littérature trois sources d'incertitude ont été identifiées :

- le manque d'informations nécessaires à la prise de décision d'où la nécessité de rechercher des informations complémentaires<sup>34</sup>,
- la surcharge d'information et la difficulté de sélection de l'information pertinente,
- l'ambiguïté des informations disponibles d'où la nécessité d'une interprétation inductive.

Pour Daft<sup>35</sup>, la perception de l'incertitude varie, d'une part, en fonction de la qualité et de la valeur de l'information détenue par une organisation concernant son environnement, et cette incertitude est d'autre part dépendante de la nature et du support de l'information qu'utilise l'entreprise. La recherche d'information s'avère de faible importance dans le cas d'un environnement complexe, car il contient des signaux peu familiers aux preneurs de décision qui recourent plutôt à leur expérience passée ou à leur intuition pour situer les effets et les implications de la complexité de l'environnement sur leur organisation. La perception de l'incertitude est liée d'une façon significative à la perception du risque.

En règle général, on dit qu'un environnement est incertain lorsqu'il y a absence de transparence ou encore lorsque l'information est suffisamment défailante, rendant ainsi impossible la prévision des différents évènements possibles ou encore l'impact d'une décision sur l'entreprise. En effet, l'incertitude est fréquemment envisagée comme l'imprévisibilité, et ce dans la mesure où le dirigeant doit prendre des décisions dont l'issue est incertaine car les apparitions des évènements au sein de l'environnement sont souvent imprévisibles.

L'incertitude proviendrait donc de la jonction d'autres dimensions environnementales, tels que la volatilité et le dynamisme. De tels facteurs contribuent à rendre le contexte d'évolution de l'entreprise encore plus difficile à comprendre (illisible). L'incertitude est ainsi appréhendée comme un pur construit

---

<sup>34</sup>R.Duncan « What is the right structure . Decision tree provides the answer »Organizational dynamics.1979

<sup>35</sup>R.L.Daft « Toward a model of organization as interpretation systems » Academy of management review.1988

regroupant diverses situations d'ambiguïté. Duncan<sup>36</sup> l'envisage comme le résultat de deux forces qui sont la complexité et le degré de changement de l'environnement.

La problématique de l'incertitude a été au fur et à mesure associée à la disponibilité de l'information. Ainsi, le dirigeant se sentira dans un environnement incertain dès qu'il y a un manque d'informations susceptibles de l'aider à prendre les bonnes décisions.

Pour mettre en évidence les liens entre les conditions de l'environnement, l'incertitude et les informations, R.Duncan<sup>37</sup> propose le schéma suivant :

**Tableau3.1 : les liens entre les conditions de l'environnement, l'incertitude et les informations.**

		<b>Taux de changement</b>		
		<b>Faible</b>		
<b>Elevé</b>	<b>Faible</b>	<b>1</b> L'information nécessaire est connue et disponible	<b>2</b> Besoin constant de nouvelles informations	<b>complexité</b>
<b>Degré de</b>	<b>Elevé</b>	<b>3</b> Excès d'informations	<b>4</b> Ignorance des informations nécessaires	

Dans le cadran I, l'environnement est stable et est associé à un niveau de complexité faible, les dirigeants estiment que les informations sont disponibles et connues, ce qui implique un niveau d'incertitude faible, alors qu'au niveau du cadran IV, l'environnement est très changeant et très

<sup>36</sup>R.D.Duncan « Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty » Administrative Science Quarterly.1972

<sup>37</sup>R.D.Duncanop.cit.

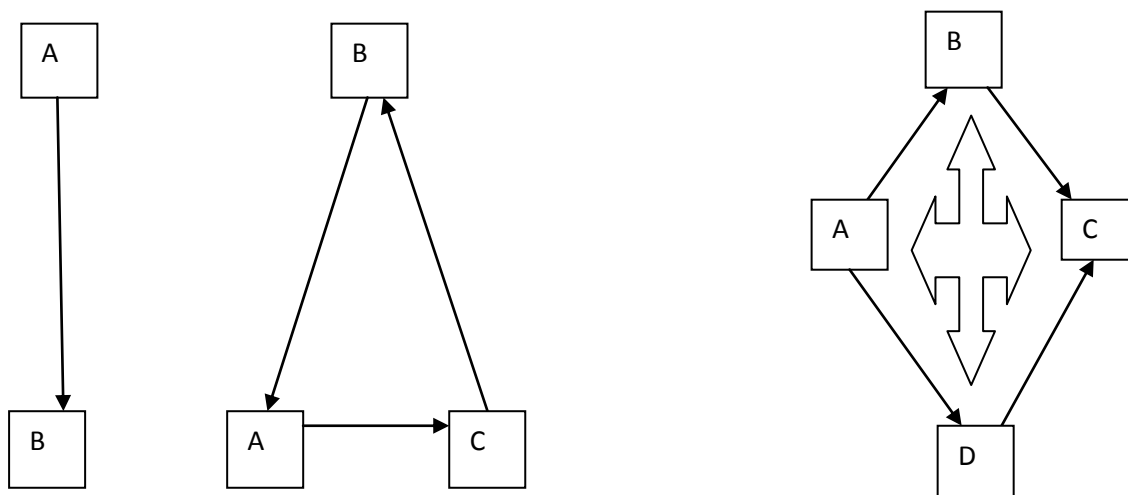
complexe à la fois, l'incertitude perçue y est très élevée, dans ce cas les dirigeants manquent alors d'informations pertinentes pour répondre aux changements de leur environnement.

Cependant, il faut garder à l'esprit qu'une telle approche, où l'environnement est considéré de manière objective, précise que les conditions environnementales seraient vécues de la même façon par toutes les entreprises. De ce fait le même environnement pourrait être perçu différemment par différentes entreprises relevant du même secteur. Certaines le jugent prévisible alors que d'autres le voient incertain.

### ***B-La complexité de l'environnement :***

La complexité est une notion très utilisée lorsqu'il s'agit de décrire l'environnement de l'entreprise. Un environnement devient complexe dès que le nombre d'acteurs est important et que les relations entre ces acteurs sont fortes et interactives.<sup>38</sup>

Selon Marchesnay<sup>39</sup>, le schéma ci-dessous décrit les relations que peut avoir une entreprise avec ses différents partenaires au sein de son environnement lequel peut varier du plus simple au plus complexe.



---

<sup>39</sup> M.Marchesnay : Sur les relations petites entreprises-environnement local » Chotard et associés éditions .1988

Les premières relations sont de type hiérarchique et décrivent une relation de domination où A domine B. L'introduction de nouveaux acteurs accroît les interactions entre les différents partenaires et par conséquent accroît la complexité de l'environnement. On voit bien ainsi que l'accroissement de la complexité tient à deux facteurs, d'une part le nombre d'acteurs présents dans l'environnement que ce soit en amont ou en aval de l'entreprise (clients, fournisseurs,...) et d'autre part, d'autres entrants potentiels comme les institutions économiques, politiques et administratives. Plus ces acteurs sont nombreux et interactifs plus l'entreprise a du mal à contrôler son contexte d'évolution.

### ***C- L'hostilité de l'environnement :***

En règle générale, toute entreprise naît et évolue au sein d'un contexte où il y a des services et des ressources dont elle dispose et en fonction desquels elle s'est structurée pour prendre sa forme organisationnelle et son fonctionnement actuel. Ceci est d'autant plus vrai pour une entreprise qui évolue dans sa région. En effet, une telle entreprise sait sur quelles ressources elle peut compter.

Dans les pays développés, la disponibilité des ressources est tellement évidente pour l'entreprise, que cette dernière ne mesure pas toujours avec exactitude la richesse de son environnement et la valeur de tout ce que lui apporte la collectivité à qui elle appartient, c'est ce qu'on appelle en littérature un environnement territorialisé.

Contrairement aux pays développés qui évoluent dans un environnement de munificence, les pays sous développés voient cet environnement se transformer en un environnement de sous développement beaucoup moins complaisant. Celui-ci n'offre pas toutes les ressources nécessaires pour une bonne évolution, à savoir des infrastructures adaptées, du personnel bien formé, un cadre juridique bien précis, un système de communication adéquat.

Si en plus de toutes ces contraintes, de nouveaux risques apparaissent, l'environnement sera particulièrement hostile. Tel est le cas pour l'entreprise Algérienne lors de la décennie 1990.

Effectivement l'esprit des investisseurs tant nationaux qu'étrangers ont été particulièrement marqués par ces années noires, puisque malgré le retour à la paix et à la stabilisation relative de la situation en Algérie, les investisseurs étrangers jugent toujours l'environnement comme étant toujours hostile.

### ***D- La turbulence de l'environnement :***

Les notions de complexité, d'incertitude, d'hostilité et de turbulence pourraient être confondues, puisque toutes quatre seraient le constat de non maîtrise de la gestion des facteurs externes. La

turbulence objective correspond à un état de l'environnement dans lequel il y aurait cette succession rapide d'évènements modifiant les éléments environnementaux de toutes les entreprises d'un secteur. La turbulence sera appréhendée comme la remise en cause des capacités de chacun des firmes à faire face aux changements environnementaux. Ainsi, la turbulence est vue comme « *état de l'environnement impliquant une perte de contrôle des dirigeants sur le devenir de l'entreprise* »<sup>40</sup>.

La turbulence est envisagée comme une caractéristique de l'environnement, la perception de ces changements et les réponses faites varieront d'une organisation à l'autre.

La turbulence est donc synonyme de discontinuités et des surprises face auxquelles l'entreprise doit posséder une forte capacité de réaction. Généralement ces turbulences sont imputées aux faits suivants :

- le développement des technologies souvent rapide et dans bien des domaines a rapidement concerné tous les secteurs d'activité,

- des changements profonds dans la demande liés à l'extension de la société de consommation. Dans une telle société les consommateurs sont de plus en plus exigeants en termes de prix, de qualité et de service, exigence qui se traduira par une demande de plus en plus pointue,

- les turbulences peuvent être imputées aussi aux actions menées par l'entreprise elle-même : innovation, nouveau procédé de production, nouveaux produits,...

De plus, avec la mondialisation des économies et la globalisation des marchés, les économies nationales sont devenues très sensibles aux crises mondiales et sujet à de graves ennuis. Dans ces conditions la conséquence la plus spectaculaire est certainement une mondialisation des conditions d'une concurrence féroce et par conséquent l'accroissement de la complexité environnementale.

Pour traiter la question de la turbulence environnementale, les indicateurs suivants ont été retenus :

- la rapidité du changement correspond à la vitesse dans la succession des variations,

- l'imprévisibilité du changement gênera la firme qui souhaite un environnement stable, quoique les changements rencontrés pourront être aussi bien bénéfiques que mauvais pour l'organisation,

- le renouvellement du type de changement : le critère de nouveauté permet d'introduire un caractère surprenant pour ces variations. L'environnement va imposer de nouvelles situations à l'organisation où les modèles de réponses ne serviront pas à grand-chose.

---

<sup>40</sup>P.Joffre&G.Koenig « De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI siècle » Paris. Economica.1999



## SECTION II- LA VEILLE ENVIRONNEMENTALE

### 1 - La notion de veille environnementale :

La notion de veille environnementale a fait l'objet de nombreuses controverses, car elle a souvent été confondue avec la notion de veille économique ou encore celle d'intelligence économique.

L'activité de veille consiste à scruter de façon permanente et systématique l'environnement afin d'en anticiper les évolutions. Elle est principalement technologique et concurrentielle.

Les premiers écrits sur le sujet apparaissent aux Etats-Unis et donnent naissance à l'expression « scanning » utilisée pour la première fois par Aguilar en 1967. Le système mis en place était désigné par l'expression « Strategic Scanning System ». D'autres auteurs parlent de « scanning/forecasting » pour mettre l'accent sur l'objectif de la surveillance de l'environnement. En langue française on ne trouve pas d'équivalents exacts à ces termes, néanmoins il existe plusieurs expressions pour désigner le même concept : la surveillance, la scrutation, l'écoute veille,...

Cependant, force est de constater qu'avec le temps la notion « veille » s'impose de plus en plus en littérature accolée cette fois de qualificatifs désignant le type d'environnement scruté. Il s'agit donc de veille concurrentielle, de veille technologique, de veille commerciale,...Ainsi, nous assistons à une prolifération de termes et par conséquent à une confusion terminologique aussi bien dans la langue française qu'anglaise.

Cette confusion provient du fait que des termes représentant deux éléments distincts, à savoir le processus de veille ou le résultat de cette veille, soient utilisés indifféremment.

En fait, pour certains auteurs, l'expression veille stratégique est utilisée pour décrire le processus, alors que l'expression intelligence économique est supposée décrire le résultat final du processus. Pour mieux cerner les contours de ce concept, certaines dimensions sont retenues, à savoir : la concurrence, la finalité, l'objet, le processus et l'environnement.

La finalité correspond à l'objectif poursuivi et est lié à l'action et aux décisions à prendre par les dirigeants.

L'objet représente les changements sous observation, il s'agit donc des sujets du processus de la veille stratégique tels que les produits, les concurrents, la technologie,...

Le processus correspond à la transformation nécessaire pour atteindre les objectifs poursuivis.

L'environnement, quant à lui, correspond à l'ensemble des facteurs qui entourent le processus de la veille stratégique.

Il ressort du tableau ci-dessous que le développement de la veille stratégique autant que le concept lui-même, sont bien réels et ne datent pas d'aujourd'hui. Les principales phases d'évolution de la veille sont clairement illustrées par ce même tableau.

PERIODE	PARTICULARITE DE LA VEILLE					
	PHASE	MODE	ORIENTATION	ANALYSE	LIEN AVEC DECISION	PERSONNEL
1960-1970	Recherche De données sur les compétiteurs	informel	tactique	Peu ou pas d'analyse	Faible	Marketing
1980	Analyse des compétition & de l'industrie	informel	Tactique & stratégie	quantitative	Moyen	Marketing planification
1990	Intelligence entreprise pour décision stratégique	informel	Tactique & stratégie	Quantitative & stratégique	elevé	Tactique & stratégie, cellule de veille

**Tableau 3.3 : Principales phases de la veille stratégique**

La surveillance de l'environnement et le recueil continu d'information devrait permettre à l'entreprise de développer une capacité appréciable d'anticipation des phénomènes et des ruptures de son

environnement. La veille environnementale signale bien cela et permet à l'entreprise de réduire son incertitude, notamment en aidant à anticiper les ruptures pouvant se produire dans l'évolution de son environnement socio-économique et technologique.

## **2- Typologies de la veille environnementale :**

La notion de veille environnementale est une notion très large et difficile à cerner. Les protagonistes de cette discipline ont tenté de définir des typologies en utilisant différents critères.

Ces typologies en question se fondent essentiellement sur une segmentation de l'environnement, et pour cela on dénombre autant de veille qu'il y a de type d'environnement. C'est ainsi, que certains auteurs proposent des modèles de surveillance d'environnements organisés autour d'un certain nombre d'axes qui correspondent à différentes dominantes de l'environnement.

Il semblerait que l'entreprise doive scruter son environnement à deux niveaux :

-à un niveau global qui concerne souvent les tendances lourdes,

-à un niveau de proximité où l'entreprise devrait surveiller avec attention le comportement de ses partenaires directs.

Néanmoins, certains types de veille sont très répandus dans les grandes entreprises telles que la veille technologique, la veille commerciale, la veille concurrentielle et la veille opérationnelle.

### **A- La veille technologique :**

L'objectif de la veille technologique est de suivre de près, voire d'anticiper, tout développement technologique. Dans certains secteurs, ce développement peut se révéler très intense comme c'est le cas dans le secteur des TIC. Ces bouleversements technologiques comportent plusieurs aspects, il peut s'agir notamment de découvertes scientifiques, d'évolution des procédés de fabrication, d'apparition de nouveaux matériaux ou concepts, de constitution de filières ou de sophistication des systèmes d'information. La surveillance de l'évolution de l'environnement technologique est impérative si l'entreprise veut garder son avantage concurrentiel et rester compétitive.

La veille technologique répond à de nombreuses interrogations notamment :

-quels sont les programmes concurrents en cours ou achevés ?

-quels sont les acteurs impliqués dans ces programmes ?

-qui a publié sur le sujet ? Quels sont les brevets déposés ?

-quels sont les nouveaux matériaux, leurs caractéristiques, les nouvelles technologies ?

-quelles sont les normes en vigueur, et les nouvelles réglementations ?

-quels sont les évènements significatifs intervenus dans le domaine ?

-quelles sont les entreprises qui se développent dans le secteur ? Qui les dirigent, quels sont leurs partenaires ?

### ***B- La veille du marché :***

En tant que surveillance de proximité, ce type de veille concerne le suivi des différentes composantes du marché, c'est-à-dire la surveillance de l'offre, de la demande, des fournisseurs, des clients, des tarifs, des tendances des marchés et des activités promotionnelles, et ce dans le but de scruter les signaux émis par le marché ce qui peut permettre à l'entreprise de prendre un avantage sur ses concurrents.

### ***C-La veille concurrentielle :***

Une autre veille de proximité, elle correspond à la surveillance des activités et du comportement des concurrents directs et indirects (produits de substitution). Cette veille est principalement basée sur le modèle de Porter concernant l'environnement concurrentiel de l'entreprise. Il suffit de maintenir une surveillance sur les cinq forces du marché identifiées par Porter pour assurer la maîtrise de cet environnement.

Certains auteurs rejettent cette segmentation de l'environnement et proposent une veille globale qui concerne toutes les composantes de l'environnement.

### **3-Les déterminants de la veille environnementale :**

Il est généralement admis qu'il n'y a pas de corpus théorique autour de la veille environnementale, dans la mesure où il n'existe pas de théories pour expliciter le phénomène de surveillance de l'environnement. La pratique de la veille relève plutôt d'une approche empirique, néanmoins cette approche peut être rattachée à certains concepts de l'environnement.

La surveillance de l'environnement est déterminée par les facteurs suivants :

-la prise en compte de l'environnement dans les modèles modernes de management,

-l'évolution critique de la conjoncture économique, la mondialisation, la globalisation des marchés, l'exacerbation de la dynamique concurrentielle, l'accélération du rythme du développement technologique, sont autant de facteurs qui font que l'environnement de nos jours soit un environnement turbulent exigeant une surveillance permanente de la part de l'entreprise,

-l'émergence d'une société d'information marquée par l'importance grandissante et la diversité des informations disponibles et par une nouvelle prise en compte de l'information par l'entreprise, facilitée notamment par les technologies de l'information et de la communication.

Le rôle de la veille environnementale, à savoir l'ensemble des systèmes mis en place pour détecter le plus tôt possible les signes avant-coureurs de changements importants liés au marché, est de permettre à l'entreprise de maîtriser parfaitement les informations pour pouvoir se défendre et agir.

Désormais, les entreprises sont confrontées à une information surabondante, la question qui se pose alors est comment, devant ce flot d'information, choisir et trouver rapidement l'information la plus utile et la plus pertinente.

En règle générale, l'environnement contient une multitude d'informations, B.Martinet et Y.M.Marti<sup>41</sup> nous proposent une classification de l'information de la manière suivante :

- l'information texte : une information structurée sous forme de document,
- l'information floue : une information acquise par les contacts humains,
- l'information experte : une information acquise auprès d'experts dans le domaine,
- l'information de foire : une information acquise dans des contextes de rassemblements.

Une autre classification selon le degré de protection de la source d'information fait apparaître trois types d'information :

- l'information blanche : une information facile à identifier, diffusée sur des supports facilement repérables, c'est une information écrite, disponible pour tous,
- l'information grise : une information exacte mais assez difficile à trouver, il faut faire plutôt appel aux réseaux relationnels ou aux enquêtes plus ou moins formalisées pour pouvoir y accéder,
- l'information noire : une information qui doit être toujours vérifiée, car elle est souvent brouillée, elle est souvent appelée espionnage industriel.

Cependant, les informations facilement disponibles, à savoir celles du support écrit que nous trouvons dans les revues spécialisées ou la presse professionnelle, sont considérées par certains auteurs comme

---

<sup>41</sup>B.Martinet et Y.M.Marti « L'intelligence Economique les yeux et les oreilles de l'entreprise » Ed.d'Organisation.1995

peu utiles pour la surveillance de l'environnement, car elles apportent rarement une information stratégique pour l'entreprise.

Nous pouvons, finalement synthétiser les différentes classifications recensées à travers la littérature, en deux grandes classes, à savoir l'information formelle et l'information informelle.

#### **A-L'information formelle :**

Ce type d'information nécessite pour sa préservation et sa diffusion un support papier ou électronique.

Le support papier est constitué de livres, articles scientifiques, actes de colloques, textes de lois, rapports d'activités,... alors que les données électroniques peuvent être issues de CD-ROM, d'internet.

L'information formelle concerne toutes les données publiées et qui sont publiquement disponibles, elle permet donc à l'entreprise de se situer dans la filière où elle opère, de connaître les tendances, les évolutions et de déceler d'éventuels créneaux d'activités. L'exploitation des données formelles constitue la base pour l'élaboration d'indicateurs de tendances fournissant à l'entreprise des informations éclairant sur les stratégies à suivre.

#### **B-L'information informelle :**

L'information informelle est plus difficile à collecter que l'information formelle, il s'agit très souvent d'une information de terrain que nous pouvons trouver dans des salons professionnels, des foires nationales et internationales, des réseaux relationnels à travers des associations d'entreprises, des clients et des fournisseurs,...Ce sont donc autant de sources d'informations informelles dont l'entreprise peut tirer un grand avantage pour être au diapason avec les changements de son environnement.

Ainsi, l'information informelle est en quelque sorte un produit frais de la veille environnementale, elle doit être centralisée en vue d'une exploitation la plus rapide possible. La multiplicité des sources telles que les relations personnelles avec les vendeurs, les sous-traitants, les fournisseurs, ... implique une structure en réseau des informateurs à l'écoute de l'environnement.

### **SECTION III : LES THEORIES DU CONTRÔLE EXTERNE DE L'ORGANISATION PAR SON ENVIRONNEMENT**

Un certain nombre de théoriciens, en particulier ceux des écoles des systèmes ouverts et de la contingence structurelle ont mis en évidence certains aspects de l'impact de l'environnement sur l'organisation.

Cependant dans leur optique, l'environnement constituait essentiellement une contrainte plus ou moins forte, soit à laquelle l'organisation s'adaptait en choisissant les moyens de ce faire, soit qu'elle tentait de modifier ou d'influencer avec plus ou moins de succès. En face d'un environnement turbulent, par exemple, l'entreprise réagit par le choix d'une structure que les dirigeants élaborent et qui, si elle est adaptée aux circonstances, assurent son succès. Les théories des décisions et les notions de rationalité limitée ainsi que le constructivisme, sont venues ensuite relativiser les diverses façons d'établir le lien entre environnement et organisation.

Dans ce qui suit, l'environnement va être perçu comme jouant un rôle totalement dominant par rapport à l'organisation.

### **1-L'ÉCOLOGIE DES POPULATIONS D'ORGANISATION :**

Conceptuellement, l'écologie des populations d'organisations prend place dans le cadre théorique plus large de l'écologie organisationnelle. Elle en représente cependant la partie la plus évoluée, celle qui a donné lieu au plus grand nombre de développements.

Au point de départ de ces analyses se trouvent deux constats. D'une part est posé celui que les principes de l'écologie humaine peuvent s'appliquer fructueusement à l'étude des organisations. D'autre part, on constate que le niveau d'analyse retenu le plus souvent par la théorie de l'organisation conventionnelle est, généralement et implicitement, celui de l'organisation elle-même, seule unité en face de l'environnement. Il est admis implicitement qu'il n'y a pas d'autres niveaux possibles d'analyse. La seule exception est la prise en compte, essentiellement dans le comportement organisationnel, des individus et des groupes actifs. Aucun autre niveau n'est envisagé<sup>42</sup>

Or, en fait, le problème du niveau d'analyse se révèle crucial. Il y en a cinq possibles et non pas un seul : celui des membres de l'organisation, celui des sous unités (par exemple les composantes structurelles), celui des organisations en tant que telles (par unité), des populations d'organisations et des communautés de populations d'organisations.

L'écologie organisationnelle ne s'intéresse qu'aux trois derniers niveaux.

---

<sup>42</sup>J.Rojot : « Théorie des organisations ». ed.ESKA.2005

Au niveau de l'organisation, cette dernière est perçue dans son contexte environnemental dont elle dépend pour sa subsistance et contraint et forme sa structure. Elle s'adapte à ces stimuli auxquels dans certaines conceptions peuvent s'ajouter des stimuli internes, tels ceux de la contingence structurelle interne. Cette adaptation se fait de façon non cognitive et déterministe par symbiose avec l'environnement et par équilibres successifs irréversibles.

Au niveau le plus élevé l'écologie organisationnelle utilise une approche macro évolutionniste qui étudie la collection des toutes les organisations qui vivent dans une région donnée.

Le niveau d'analyse pertinent proposé pour l'étude des organisations, par la théorie de l'écologie des populations d'organisations, dans le cadre de l'écologie organisationnelle est le niveau intermédiaire. C'est celui de la population d'organisations, le terme population ne doit pas être entendu au sens population de l'organisation, c'est-à-dire la collectivité de ses membres ou même des membres de la communauté qu'elle sert, mais de la population composée d'organisation, de la collectivité des organisations qui constituent une population.

**A- *Les principes généraux de la théorie de l'écologie des populations d'organisations*<sup>43</sup>**

**a- Les contraintes sur les organisations :**

Une fois le niveau d'analyse pertinent retenu, le point de départ est le constat qu'il y a un très grand nombre de limitations évidentes à la capacité des organisations à s'adapter à l'environnement et qu'elles n'ont pas été suffisamment reconnues précédemment. Un nombre important de pressions s'exercent pour le maintien d'un état d'inertie structurelle dans chaque organisation.

Leur source peut se trouver dans des facteurs internes ou externes à l'organisation. Parmi les premiers, il convient de relever :<sup>44</sup>

-les « coûts enfouis » (sunkcosts) de l'organisation sous forme des investissements existants en installations, matériel, équipement, personnel spécialisé qui sont difficiles à transférer vers des tâches ou des fonctions différentes ;

-l'information, qui parvient aux décideurs dans l'organisation sur les activités et les contingences de l'environnement et auxquelles les sous unités sont confrontées, qui est restreinte et déformée ;

-les contraintes de politique interne qui font que les sous unités, au moins pour partie, résistent aux restructurations internes, qui par définition impliquent une redistribution des ressources et du système

---

<sup>43</sup>M.T.Hannan et J.Freeman « Organizational Ecology » Cambridge, Harvard University Press 1989

<sup>44</sup>J.Rojot : « Théorie des organisations » ed. ESKA. 2005



d'échanges entre sous unités. Les coûts à court terme de cette résistance sont suffisamment élevés pour que les dirigeants abandonnent toute idée de réorganisation réelle ;

-les organisations elles mêmes ont à faire face à d'autres contraintes issues de leur propre histoire. Quand les accords normatifs plus ou moins formalisés règlent les procédures opératoires standards et l'attribution des tâches et de l'autorité, les coûts et la difficulté du changement s'élèvent considérablement : en effet ces accords fournissent une justification et un principe d'organisation pour les divers éléments ou sous unités qui souhaitent résister à la réorganisation. D'autre part, leur existence même empêche d'examiner sérieusement des solutions alternatives radicalement divergentes de l'état présent, quelle que soit leur valeur intrinsèque.

Les pressions externes sont au moins aussi fortes, elles incluent :

-les nombreuses barrières juridiques et fiscales qui s'opposent à l'entrée sur les marchés et qui sont bien connues (monopoles, oligopoles, autorisation d'exercice par l'Etat, réglementation des professions,...)et aussi celles, moins connues, à la sortie des marchés et à l'abandon par les entreprises de certaines activités (pressions politiques locales, syndicats,...) ;

-l'acquisition de l'information sur les activités et marchés alternatifs est coûteuse et difficile (car rare) surtout en environnement turbulent où elle est d'autant plus essentielle. De plus, le type et les catégories de spécialistes déjà employés par l'organisation restreignent à la fois la nature de l'information qu'elle est susceptible d'obtenir (celle seule qu'ils sont capables de reconnaître) et le genre d'information spécialisée qu'elle peut traiter (celle seule qu'ils savent utiliser) ;

-l'environnement impose aussi des contraintes de légitimité. Une organisation qui a été capable de créer une légitimité bénéficie d'un atout vis-à-vis de son environnement des tâches ;

-enfin, le problème de la rationalité collective implique qu'une solution qui serait optimale ou du moins satisfaisante pour une organisation dans un marché devienne catastrophique si toutes, ou la majorité des organisations sur ce marché l'adoptent en même temps.

Ces deux ensembles de lourdes contraintes font donc que l'optique théorique prédominante, celle de l'adaptation de l'organisation à l'environnement par choix stratégique est irréaliste et n'est probablement pas suffisante comme explication du comportement des organisations et/ou dans les organisations<sup>45</sup>

#### **b- Les populations d'organisations :**

---

<sup>45</sup>Hannan&Freeman : « Structural inertia and organizational change » American sociological. Review.April.1984

L'identification des populations parmi la totalité des organisations existantes et la définition du caractère partagé ou unitaire qui isole une population de celles des organisations qui n'y appartiennent pas pose problème. L'approche écologique suggère de retenir comme critère d'appartenance à une population le sort commun en face des variations dans l'environnement. Certes toutes les organisations étant distinctes, il n'y en a pas deux qui seront affectées exactement à l'identique par un choc exogène quelconque. Cependant, il est possible d'identifier des classes d'organisations relativement homogènes en termes de vulnérabilité à l'environnement.

Il faut ensuite définir l'équivalent des espèces biologiques. Ce sera les « formes » d'organisation, chaque forme est un plan, au sens d'un « bleu » d'architecte pour l'action organisationnelle, pour la transformation d'entrées en sorties (input-output). L'existence de ce « bleu » commun à l'espèce, peut être inférer de l'observation de la structure formelle de l'organisation (l'organigramme, les règles et procédures écrites) ou bien des modèles d'activités dans l'organisation (qui fait, en fait, quoi) ou enfin de l'ordre normatif (les façons d'organiser qui sont définies comme correctes et acceptables à la fois par les membres et par les secteurs pertinents de l'environnement). Structure formelle et ordre normatif, en particulier, établissent des différences qualitatives entre les espèces d'organisation.

Opérationnellement donc le concept de population d'organisation est défini par l'ensemble des organisations ayant une forme commune à l'intérieur des frontières d'un système donné (défini par le marché, la politique, la géographie, le produit,...). L'écologie des populations d'organisation s'assigne comme tâches de chercher à comprendre les distributions d'organisations à travers les états de l'environnement et les limites qui s'imposent sur les structures organisationnelles dans différents environnements et plus généralement de répondre à la question : « Pourquoi y a-t-il autant d'espèces d'organisations ? »

### **B- L'application du modèle de l'écologie des populations à l'étude des organisations :**

La diversité des formes d'organisation est isomorphe à la diversité des environnements. En d'autres termes dans chaque configuration de l'environnement qu'il est possible d'isoler de façon distincte, en fonction des caractéristiques qui permettent de le définir, ne se trouvera en équilibre, que la forme d'organisation adaptée de façon optimale à l'état de cet environnement. Chaque organisation unité appartenant à cette forme est l'objet de contraintes qui l'obligent à ressembler aux autres unités objets des mêmes contraintes.

Cependant deux éléments doivent venir s'ajouter à ce principe d'isomorphisme et le modifier.

Le premier d'entre eux est le mécanisme par lequel l'équilibre est atteint, le processus d'optimisation duquel résulte l'isomorphisme. Deux processus sont concevables. L'un est l'adaptation par

apprentissage, où les décideurs apprennent les réponses optimales et ajustent le comportement de l'organisation en fonction de cet apprentissage. La théorie soutient que ce mécanisme ne peut jouer un rôle primordial, ni même important, du fait des contraintes poussant à l'inertie structurelle définies plus haut (les contraintes sur les organisations). Le mécanisme essentiel est donc le second de ceux qui étaient possibles, celui de la sélection. La question qui se pose alors est comment se fait la sélection ?

Dans ce cadre qui optimise et qui est ce qui est optimisé ? Du point de vue de l'écologie des populations, c'est l'environnement qui est optimisateur.

Ce que fait une organisation dans la population, les efforts des décideurs pour l'adapter sont sans intérêt ni influence. Quoique l'organisation fasse, quoique les décideurs décident, c'est l'environnement qui sélectionne positivement les combinaisons optimales d'organisation par l'état dans lequel il se trouve.

Un mécanisme de sélection implique l'emphase sur la concurrence. Certaines formes d'organisations ne parviendront pas à prospérer dans certains types d'environnements car d'autres formes sont en concurrence avec elles et l'emportent sur elles en termes d'obtention des ressources essentielles existant en quantité limitée dans le segment de l'environnement considéré. Tant que les ressources qui soutiennent les organisations existent en quantités finies et que les populations ont des capacités illimitées à s'étendre, la concurrence s'ensuit obligatoirement.

Si deux populations d'organisations sont soutenues par des ressources identiques dans un environnement donné, et que leur croissance n'est limitée que par la disponibilité des ressources présentes, il n'y a pas d'équilibre stable. Puisqu'il y a deux populations, par définition elles diffèrent sur une ou plusieurs caractéristiques organisationnelles données. La concurrence pour les ressources due à la croissance illimitée, va entraîner le fait que la population d'organisations avec la caractéristique la moins adaptée aux contingences de cet environnement va tendre à être éliminée. Donc les changements dans l'environnement qui font varier le nombre de ressources distinctes et les contraintes sur la croissance des formes d'organisations affectent directement la limite supérieure du nombre de formes d'organisation qui peuvent exister dans cet environnement.

L'écologie des organisations doit prendre en compte aussi la capacité des unités dans une population à croître sans limites. Le problème se résout si l'on admet que la croissance importante d'une organisation altère sa structure et donc la forme de la population à laquelle elle appartient, et donc le type des ressources de l'environnement sur lesquelles elle dépend. Sa croissance correspond alors à son changement de forme.

Le deuxième élément qui vient compléter le principe de l'isomorphisme organisation-environnement est le fait que l'environnement va changer de configuration que ce soit de manière prédictible ou imprédictible.

Le principe implique que, dans un environnement donné, les organisations en équilibre présenteront des caractéristiques structurelles spécialisées en fonction des traits saillants des ressources fournies par l'environnement<sup>46</sup>

### **C- Le modèle généralisé de l'écologie des populations d'organisations :**

Le modèle original proposé par Hannan et Freeman a généré tout un courant d'analyses proches. Une formulation d'un mode général mettant en évidence les caractéristiques essentielles de l'écologie des populations d'organisation est présentée clairement par Aldrich<sup>47</sup>. Il cherche à expliquer le processus de changement parmi les organisations, et particulièrement le changement à long terme. Ce dernier se décrit dans un schéma à trois étapes : variation, sélection, rétention.

Les variations peuvent se produire dans et entre les organisations et dans et à travers l'environnement. Il n'est pas exclu et il se peut très bien que certaines d'entre elles soient dues aux activités des membres et des dirigeants de l'organisation cherchant plus ou moins rationnellement à apporter des solutions aux problèmes auxquels ils ont à faire face et à générer des branches d'alternatives entre lesquelles ils choisissent.

L'élément fondamental est que des variations se produisent, d'où qu'elles viennent. Elles se produisent dans et hors des organisations. En premier lieu dans les organisations, elles peuvent apparaître sous deux formes : d'une part entre formes d'organisations ou par formes d'organisations entières, par exemple d'industrie à industrie, à l'intérieur d'une industrie, entre secteur public et privé. D'autre part, elles peuvent aussi se produire à l'intérieur d'une organisation ce qui peut l'amener à se transformer, par exemple par croissance, diversification ou spécialisation.

La deuxième étape est la sélection. Du fait des variations, des formes nouvelles ou modifiées d'organisations apparaissent. Ces formes nouvelles, si elles sont bien adaptées aux pressions exercées par l'environnement tel qu'il se présente au moment de leur apparition, sont sélectionnées positivement et survivent, alors que si elles sont mal adaptées, elles disparaissent. Des variations se produisent aussi dans l'environnement sans arrêt ; pour des causes toujours dues au hasard, pour quelque raison que ce soit, à la chance, par erreur, par essai,... L'environnement changeant, des

---

<sup>46</sup>N.Venkatraman&J.E.Prescott: " Environment-strategy coalignment : an empirical test of its performance implications » Stratgic Journal. Vol.11 January 1990.

<sup>47</sup>H.Aldrich « Organization and environment » Octobre 2007

variations existantes sont sélectionnées négativement et certaines des variations nouvelles sélectionnées positivement.

La troisième étape est la rétention. Un mécanisme de rétention, enregistre, retient et reproduit la variation sélectionnée positivement. Il convient de noter que celle-ci peut très bien devenir obsolète quand l'environnement changera à nouveau. La rétention dans ce sens peut devenir défavorable à l'évolution en face de variations nouvelles et en sens différent de l'environnement.

#### **D- Les notions de niche et de grain**

A priori, intuitivement, il semble que dans un environnement instable, le principe d'isomorphisme doive être assoupli. Dans un tel environnement, les organisations vont être amenées à développer une structure généraliste qui n'est pas adaptée de façon optimale à une seule et unique configuration donnée de l'environnement mais est optimale en moyenne durant un ensemble de configurations différentes qui se succèdent. En d'autres termes des organisations très spécialisées devraient se trouver dans des environnements stables et certains et des organisations généralistes dans des environnements mouvants, instables et incertains.

Cependant cette hypothèse est probablement trop simpliste. On définit la niche d'une population comme la zone, dans un espace dont les dimensions sont les niveaux de ressources et les contraintes, où la population concurrence avec succès toutes les autres populations locales. En d'autres termes, la niche est constituée de toutes les combinaisons de niveaux de ressources auxquels la population peut survivre et se reproduire. Chaque population occupe une niche distincte. Sur une dimension donnée de l'environnement, les populations généralistes occupent une niche large avec un niveau d'adaptation de faible à moyen sur une bande large de cette dimension. Une population spécialiste occupe une niche étroite avec un niveau d'adaptation très élevé sur une bande étroite de cette dimension. Cette distinction implique qu'une population d'organisations peut fleurir en maximisant l'exploitation de son environnement mais accepte le risque que cet environnement change ou bien accepte un niveau plus faible d'exploitation en échange d'une protection accrue contre l'impact du changement.

Pour se prémunir contre l'incertitude et le changement, les organisations doivent maintenir des capacités excédentaires qu'elles n'utilisent pas ou peu en opérations normales. Cela est coûteux. La spécialisation est plus efficiente car elle implique par définition le maintien d'une faible capacité excédentaire, étant basée sur le principe exploiter au maximum une seule situation choisie. Le

généralisme au contraire implique le maintien d'une capacité excédentaire élevée à tout instant pour faire face à plusieurs situations en même temps. Dans un environnement stable une population d'organisations spécialistes va concurrencer avec succès une population de généralistes.

Par ailleurs, outre le fait que l'environnement peut être plus ou moins incertain et donc varier entre des états plus ou moins éloignés, le « grain » de ces variations peut lui-même varier. La taille de la niche comprend deux dimensions, toutes les deux à caractéristiques spatiales et temporelles. Outre la variabilité de l'environnement dans l'espace et le temps, le grain de cette variation doit être pris en compte. Le grain est le mode de mélange des différents types de conséquences possibles résultant de l'état de l'environnement. Les variations sont dites à grain fin dans la dimension temporelle quand leur fréquence est courte par rapport à la durée de vie des organisations dans la population, et à grain fin dans la dimension spatiale quand chaque état différent possible concomitant de l'environnement est réparti en de multiples petites zones bien mélangées avec celles correspondant à d'autres états possibles. Elles sont dites à grain épais dans le cas contraire où, temporellement, leur fréquence est longue et un état dure longtemps par rapport à la durée de vie des organisations dans la population et où, spatialement, chacun des états possibles concomitants entre lesquels l'environnement peut varier est réparti sur des zones de grande taille, peu mélangées car s'interpénétrant peu.

Dans un environnement à grain fin, si l'environnement est assez stable, la spécialisation est toujours optimale. Dans un environnement incertain, la situation change : le généralisme n'est optimal que si les différents états de la nature sont proches et présentent des conditions similaires. Si au contraire ces états sont très éloignés et présentent des conditions dans l'environnement radicalement différentes, alors à nouveau, même en situation d'environnement incertain, la spécialisation redevient optimale. En effet, l'environnement varie entre des états radicalement dissemblables, donc le coût du généralisme est élevé car des efforts considérables d'adaptation structurelle sont exigés des généralistes.

Cet environnement est à grain fin, donc ces changements se produisent rapidement, les organisations généralistes vont vouer l'essentiel de leur temps et de leur énergie à ajuster leurs structures, alors que les organisations à structures spécialisées peuvent en se serrant la ceinture survivre à de courtes périodes de vaches maigres pour prospérer dans les états suivants de l'environnement, par définition radicalement différents et qu'elles peuvent exploiter au maximum.

L'écologie des populations d'organisation est une théorie qui implique par définition que les dirigeants d'une organisation, quelle que soit sa taille, n'ont strictement aucun impact sur le sort de l'organisation à la tête de laquelle ils sont. Quelques soient leurs actions et les décisions qu'ils prennent, que l'inertie structurelle rend d'ailleurs similaires qui qu'ils soient, la sélection des entreprises qui réussissent se fera par des changements dans l'environnement ou des variations accidentelles et non pas à cause des

actions et les choix des dirigeants. Quelque soit le comportement des acteurs c'est-à-dire des dirigeants d'organisations, et leurs efforts pour s'adapter à l'environnement, les résultats de ces efforts resteront aléatoires pour plusieurs raisons : d'une part, les environnements sont trop incertains pour qu'une adaptation positive soit autre chose que le fruit de la chance (en comparaison avec un groupe d'organisations face au même environnement). D'autre part le comportement des organisations ne traduit qu'imparfaitement les intentions des dirigeants et les décisions prises au sommet. Par ailleurs la diversité des intérêts entre les membres de l'organisation et l'incertitude qui règne sur le lien entre les moyens d'action disponibles et les résultats prévisibles ajoutent une série d'incertitudes internes. De plus, les conséquences à court terme des tentatives d'adaptation éventuelle peuvent différer très largement des conséquences à long terme. Un comportement peut être à court terme sélectionné positivement au hasard et être contre productif ou bien se révéler sans importance au service de l'organisation.

Aldrich<sup>48</sup> accorde un rôle plus large aux décideurs. Il distingue entre l'environnement qui est composé d'attributs ou de forces non manipulables et la niche, dans cet environnement. Elle change quand une organisation essaie de s'adapter aux contraintes de l'environnement en « creusant sa niche ». Les organisations ne peuvent utiliser que les ressources qui se trouvent dans l'environnement mais, dans leur effort à se créer une niche, elles introduisent elles-mêmes des changements dans cet environnement. En fonction de l'état des ressources telles qu'elles le perçoivent, les organisations procèdent à un certain nombre de choix, dans certaines limites.

Si les organisations peuvent adapter leurs structures et missions durant leur période de vie, il est probable qu'elles vont tenter d'imiter les modèles qui réussissent eux-mêmes à la suite d'une variation sélectionnée positivement. La plupart des organisations présentent donc un certain degré de plasticité fixé quelque part entre un degré très élevé et un degré très bas. Cependant, des limites existent à cette plasticité. Freeman<sup>49</sup> rappelle que dans les études de Burns et Stalker, les organisations qui ont tenté d'évoluer de structures mécanistes vers des structures organiques ont toutes échoué, et donc que les structures sont nées telles quelles et sont peu sujettes à adaptation.

Deux méthodes de rétention sont possibles : la reproduction et éventuellement la transformation.

La reproduction peut se faire de plusieurs manières. Quand une organisation nouvelle est sélectionnée positivement (par suite d'une variation d'elle-même ou de l'environnement), la nouvelle forme qu'elle représente va être imitée par des entrepreneurs entrant sur le marché et suivant sa démarche.

---

<sup>48</sup>H.A.Aldrich&S.Mueller « The evolution of organizational forms, technology coordination and control » Research in organizational behavior. Volume 4.pp.33.87 1982

<sup>49</sup>J.Freeman « Organizational life cycles and natural selection processus » in StawB.and L. Cummings Edts.pp.1-32.

L'imitation par création et reproduction est facilitée par la présence dans l'organisation nouvelle d'un individu familier avec les structures, les technologies et les méthodes utilisées par l'organisation originale bénéficiant de la variation. La rétention par reproduction se fait donc par le mouvement des individus essentiellement. Cependant, si ceux-ci tentent de réformer des organisations déjà fortement structurées, ils risquent d'être rejetés.

La seconde méthode de rétention est la transformation des organisations existantes afin d'adopter la variation qui a été sélectionnée positivement et qui a conduit une organisation au succès. Dire que les organisations sont sujettes à des pressions inertielles ne veut pas dire qu'elles ne changent jamais. Certainement des variations peuvent se produire et se produisent toujours dans des organisations existantes par volonté délibérée ou par hasard. Cependant, du fait des pressions inertielles elles ne répondent que lentement et relativement très lourdement aux menaces et opportunités qu'elles sont capables de percevoir, à tort ou à raison, parmi celles qui existent dans leur environnement. L'échec des entreprises mécanistes à s'adapter à une forme organique vient aussi de la nature de l'environnement dans lequel elles étaient habituées à opérer (très stable) alors que les entreprises organiques prolifèrent dans un environnement très incertain.

La capacité de transformation des organisations ou leur degré d'inertie doivent donc être conçus relativement à la nature de leur environnement. Pour être stables et responsables, les organisations doivent être capables de reproduire leur structure très fidèlement. Le prix à payer pour cette capacité de reproduction dans le temps est une très forte inertie structurelle.

## **2- LA DEPENDANCE SUR LES RESSOURCES**

Bien que mettant l'accent sur le rôle essentiel de l'impact de l'environnement cette théorie est moins extrême et plus nuancée dans ses conclusions que celle de l'écologie des populations d'organisations. Elle part cependant des mêmes constatations<sup>50</sup>

### **A- Les éléments de base de la théorie :**

Le premier de ces éléments est de constater que les organisations sont inévitablement liées à l'état de leur environnement. Pour comprendre une organisation il est indispensable de comprendre son écologie.

Les organisations ne survivent que si elles sont efficaces, c'est-à-dire que dans la mesure où elles gèrent les exigences des groupes d'intérêts dont elles dépendent pour leurs ressources et leur soutien. Les

---

<sup>50</sup> J. Pfeffer & G. Salanick .Op.cit.p63



organisations doivent en effet acquérir et entretenir des ressources dont elles n'ont pas le contrôle total et pour l'obtention desquelles dépendent d'autres organisations qui constituent leur environnement.

En second lieu, il est constaté que la plus grande partie de la théorie des organisations accorde une place excessive à l'attribution des résultats à l'action individuelle et aux causes des actions des individus, privilégiant ainsi la motivation au détriment de l'importance des facteurs déterminants de nature situationnelle. En fait, il est constaté que les décideurs individuels ont peu d'effet sur une organisation, et, en tout état de cause bien moins que le contexte de l'environnement. Ceci est le cas pour des raisons tant internes qu'externes. D'une part, les processus de sélection par les organisations et d'auto-sélection par les individus tendent à produire des dirigeants présentant une gamme de caractéristiques, comportements et méthodes tout à fait similaires. D'autre part, même un dirigeant dispose souvent de très peu de liberté dans les choix qu'il peut être amené à faire du fait de l'influence sociale des autres individus dans l'organisation, en termes d'informations, de pressions, d'agrément, d'accords passés,... Enfin, un trop grand nombre de choses qui influencent directement les résultats de l'organisation sont tout simplement hors du contrôle de ceux qui y appartiennent et les dirigent.

En troisième lieu, une distinction entre efficacité et efficience doit être mentionnée. L'efficacité est définie comme la capacité à créer des résultats et des actions acceptables. L'efficience ne concerne plus le produit mais la façon dont il est produit, qui ne regarde plus ce qui est fait mais comment cela est fait. Elle est définie par le ratio input/output et s'attache au point de savoir comment faire mieux, au moindre coût et à moindre effort, que ce que l'organisation fait déjà. Elle ne remet pas en question ce qui est produit. C'est cependant l'efficacité qui est critique pour le succès.

L'efficacité est un standard de performance externe contrôlé, jugé et décidé par ceux extérieurs à l'organisation, alors que l'efficience est un standard interne contrôlé par les membres de l'organisation.

En quatrième lieu, l'environnement est donc un concept essentiel puisque l'efficacité de l'organisation sera jugée de l'extérieur. Or, la définition de l'environnement est évasive. Il comprend tous les éléments qui affectent les organisations, y compris bien sûr les autres organisations. Cependant tous les événements auxquels elle est confrontée n'ont pas nécessairement un impact sur elle.

Il existe des barrières entre l'organisation et l'environnement, par exemple certains éléments ne sont pas perçus, d'autres sont filtrés et imparfaitement perçus. Donc l'environnement est créé par l'organisation, il est agi mais au sens restreint. En effet, il est à la base autonome dans la mesure où il existe en lui-même et il est agi dans la mesure où l'organisation s'attache à certains de ses aspects seulement, et à certains plus qu'à d'autres. Ceci vient de la façon dont elle choisit et établit ses systèmes d'information et dont elle les localise à différents points de sa structure ainsi que des connexions

qu'elle établit dans cet environnement. Elle construit ainsi sa perception de la réalité, de ce qu'elle considère important et des significations qu'elle y attache. Mais cette réalité existe par elle-même en dehors de sa construction par l'organisation.

En cinquième lieu, des contraintes sont présentes. Une contrainte se définit par le fait qu'une réponse dans une situation donnée n'est pas aléatoire, qu'elle est plus probable que n'importe quelle autre quelque soit l'action à laquelle elle répond. Les contraintes sont souvent considérées comme restrictives. Cependant, dans la plupart des cas l'action ne serait pas possible sans leur existence qui facilite les choix et guide les processus de décision.

Les comportements sont presque inévitablement sujets à contraintes : par les réalités physiques, par l'influence sociale, par l'information et les capacités cognitives, aussi bien que sujets aux préférences personnelles. Les contraintes peuvent être manipulées pour promouvoir certains comportements. Leur existence explique pourquoi il y a si peu de variances dans la performance et l'activité des organisations dues aux différences entre individus. Tous les individus opèrent sous contraintes y compris les dirigeants de l'organisation.

En dernier lieu, la théorie conserve un rôle pour le dirigeant. Les individus aspirent à un sentiment de contrôle sur leur environnement social. De ce fait le rôle du dirigeant est d'abord celui de symbole. Il personnifie l'organisation et ses résultats.

Il prétend et fait croire qu'il contrôle l'environnement remplit ainsi les aspirations. De ce fait, il est tenu pour responsable des performances de l'organisation sur lesquelles il n'a en fait pas de contrôle réel.

Cependant, que le dirigeant n'ait aucun contrôle sur le contexte social ne signifie pas que son rôle autre que symbolique soit vide car les contraintes qui existent ne sont ni prédestinées ni irréversibles. La plupart de celles qui existent à un moment donné sont le résultat de décisions antérieures ou de résolutions préalables de conflit entre groupes d'intérêts. Beaucoup dérivent des actions des autres. Le rôle des dirigeants est donc double, au-delà de celui de symbole. D'une part, dans les limites où cela est possible, car l'organisation dont ils sont à la tête fait aussi partie de l'environnement pour les autres organisations, ils peuvent chercher à influencer les actions des autres en manipulant le processus par lequel leur organisation influe sur celles-ci. D'autre part, en tout cas, et même dans l'impossibilité de jouer efficacement ce premier rôle, ils doivent identifier correctement le contexte social et les contraintes dans lesquels leur organisation opère et essayer de l'y ajuster.

## **B-Définition des organisations et de leur environnement, ou contexte social :**

Contrairement au point de vue classique qui définit les organisations comme des instruments rationnels pour arriver à des buts ou ensemble de buts, elles sont ici considérées comme des coalitions. Elles altèrent leurs buts et leurs domaines pour accommoder des intérêts nouveaux, se scindent pour échapper à certaines pressions, et quand cela est nécessaire, s'attachent à des activités très éloignées de leur but central avoué.

Puisque les organisations consomment des ressources sociales, elles sont continuellement évaluées en termes de leur légitimité et de l'utilité de leurs activités. De ce fait les organisations ne sont pas tant des entités sociales concrètes que des processus d'organisation de soutiens suffisants pour continuer à exister. Leur activité principale et la plus critique est d'établir une coalition suffisamment importante pour assurer leur survie. March et Simon<sup>51</sup> avaient établi le mécanisme rétribution-contribution qui réglait la participation à une organisation.

L'organisation est le cadre dans lequel ces échanges se produisent. Conçues ainsi, les organisations sont des marchés sur lesquels s'échangent influence et contrôle. Elles n'ont ni intérêts acquis, ni buts généraux partagés de tous les participants, simplement ceux-ci participent si leur rétribution est suffisante.

Elles sont cependant différentes des marchés économiques car elles sont plus stables, les modes d'interaction, activités et comportements sont répétitifs dans le temps. Bien entendu, contribution et rétribution sont inégales parmi les participants à ce marché. De plus chaque participant actif ou potentiel peut avoir des critères différents pour évaluer l'organisation. Ceux-ci peuvent être en conflit ou incompatibles, ce qui oblige l'organisation à décider quel individu ou groupe satisfaire et lequel ignorer. De plus, quand une organisation satisfait une série de demandes cela réduit sa capacité potentielle à en satisfaire d'autres, différentes sinon incompatibles. Au fur et à mesure que l'organisation croît, elle est donc amenée à établir des coalitions de plus en plus hétérogènes.

Les limites de l'organisation sont définies en considérant, suivant Weick<sup>52</sup>, que ce sont les comportements et non les individus qui sont inter-structurés en organisations.

Bien évidemment, un individu peut appartenir et appartient en fait à plusieurs de ces systèmes comportementaux. En fait, un individu peut parfaitement appartenir à une organisation et à son environnement, adoptant différents comportements à différents moments. Ce concept d'inclusion partielle de l'individu à un groupe par son comportement a plusieurs conséquences importantes. D'une part, les individus peuvent être remplacés, et leurs activités remplacées par d'autres. Puisque ces

---

<sup>51</sup> March G.J et Simon H.A. « Les organisations » Dunod 1971

<sup>52</sup> Weick. K.E. « The social psychology of organizations » Addison-Wesley 1979

activités sont inter-structurées la capacité de l'organisation à agir ne dépend pas d'individus donnés mais de sa propre capacité à localiser des individus qui peuvent mener à bien ces activités, à les initier et à les contrôler. D'autre part il éclaire l'acceptation du pouvoir légitime et de l'autorité par ceux qui appartiennent à l'organisation : celui-ci est défini comme celui, et seulement celui, qui porte sur les comportements inclus dans l'organisation.

Par ailleurs, une organisation survit dans la mesure où les activités qu'elle inclut sont suffisantes pour qu'elle puisse se maintenir elle-même. C'est donc l'ensemble total des activités inter-structurées dans laquelle elle s'est engagée à un moment donné et au sujet de laquelle elle a la discrétion d'initier, maintenir et terminer des comportements. Enfin, il établit les limites de l'organisation : elle finit là où la force de sa décision de contrôler une activité est moindre que celle d'une autre.

La distinction faite plus haut entre efficacité et efficience est précisée. L'efficacité est bien un critère externe standard par lequel chacun des participants potentiels ou actifs évalue le produit et les actions de l'organisation. Ces standards sont différents, donc l'efficacité est un concept à autant de facettes qu'il y a de groupes d'intérêts, individus et organisations en contact avec elle. L'efficience est seulement la mesure de comment l'organisation fait ce qu'elle fait, que ce qu'elle fasse soit efficace ou non. C'est bien un standard interne.

Il est clair que les activités des organisations sont considérées comme le résultat du contexte dans lequel les organisations sont enchâssées. Ce contexte lui-même, cet environnement est largement composé d'organisations, donc les organisations cherchent aussi à contrôler d'autres organisations.

Il existe plusieurs formes d'interdépendance, cette dernière varie avec les ressources disponibles relativement aux demandes, caractérise des individus opérant dans un même environnement et crée l'incertitude en chaîne. Chaque tentative d'une organisation de réduire l'es interdépendances auxquelles elle fait face en crée d'autres pour les autres organisations et incite à une interdépendance accrue. C'est une conséquence de la nature de système ouvert des organisations.

Pour satisfaire à ses besoins, l'organisation doit obtenir le soutien des groupes externes ou d'autres organisations dans son environnement.

En échange de ce soutien, ces groupes exigent des actions de sa part. Cependant leur contrôle n'est pas total. L'organisation répondra ou non en fonction d'une série de données et ce si un certain nombre de conditions sont remplies :

- elle a conscience des demandes faites sur elle,
- elle obtient une ressource de l'auteur de la demande,

- cette ressource est importante ou critique pour ses opérations,
- l'auteur de la demande contrôle l'allocation, l'accès ou l'usage de la ressource,
- Il n'y a pas de source alternative pour cette ressource,
- elle ne contrôle pas elle-même l'allocation, l'accès ou l'usage d'une ressource importante pour l'auteur de la demande,
- les actions ou produits de l'organisation sont visibles et vérifiables par l'auteur de la demande,
- la demande faite à l'organisation n'est pas en conflit avec d'autres demandes, émanant d'autres composantes de l'environnement,
- l'organisation ne contrôle pas la détermination, la formulation ou l'expression de la demande,
- l'organisation est capable de développer des produits ou actions qui satisferont la demande externe,
- l'organisation désire survivre.

Plus ces conditions sont remplies, plus le contrôle externe devient fort.

L'organisation est une coalition de soutiens, le facteur important déterminant son comportement est sa dépendance sur les participants à la coalition. Les tentatives pour satisfaire les demandes d'un groupe donné sont fonction de sa dépendance sur ce groupe relativement aux autres groupes et du degré auquel les demandes de ce groupe sont en conflit avec les demandes des autres groupes.

Cette dépendance est elle-même fonction de l'importance comparée de la ressource pour l'organisation, la discrétion sur l'usage et l'allocation de la ressource et la concentration du contrôle de cette ressource.

Cette dépendance est inévitable et la concentration du pouvoir est inévitable. Cependant des contre-pouvoirs existent en termes d'autres ressources et contre dépendances.

Mais le plus souvent les interdépendances sont asymétriques et le comportement des organisations se forme ainsi, en conséquence de ces influences externes, il n'est pas auto-dirigé.

### **C-L'organisation efficace :**

L'organisation efficace est celle qui satisfait aux demandes de l'environnement qui lui accorde alors son soutien, qui lui-même conditionne sa survie. La première étape donc est la connaissance de cet

environnement, sachant que ce dernier peut influencer sur le comportement de l'organisation, ou seulement sur ses résultats, laissant le comportement libre.<sup>53</sup>

L'environnement a trois niveaux. En premier lieu, le système total des individus et organisations interconnectés entre eux et avec l'organisation concernée par les transactions de cette dernière. En second lieu, l'ensemble des individus et organisations avec lesquels l'organisation concernée agit directement. En troisième lieu, l'environnement agi, qui est la perception et la représentation de l'environnement par l'organisation.

La dimension d'inter-connectivité est particulièrement intéressante. On peut en quelque sorte la considérer comme une extrapolation de la notion de cercle vicieux. Plus elle est présente dans l'environnement, plus les actions d'une organisation vont produire des conséquences imprévues et/ou contreproductives au but de ces actions et plus elle les ressentira. Donc plus l'inter-connectivité est élevée, plus l'environnement est incertain et instable. En conséquence les systèmes dont les éléments sont à couplage relâché entre eux survivent et s'adaptent mieux que ceux pour qui les couplages sont étroits. Cependant un couplage relâché entraîne des relations entre les éléments moins contraignantes et donc moins faciles à prédire, nous retrouvons ici en d'autres termes le dilemme entre différenciation et intégration de Lawrence et Lorsch.

Si pour accroître la prédictabilité et le contrôle, la direction accroît l'inter-connectivité, elle va directement affecter l'environnement et augmenter l'incertitude. Un autre macro cercle vicieux se développe ainsi.

L'organisation agit sur l'environnement. Ici l'acteur agit son environnement et non pas y réagit. La signification est toujours donnée de façon inhérente par l'homme aux événements après qu'ils se sont produits car les stimuli sont ressentis à posteriori. Nous réfléchissons toujours sur une représentation du passé, un monde reconstruit ex post.

Les états de l'environnement devant lesquels nous sommes placés sont toujours équivoques. Le comportement que nous présentons involontairement est observé et jugé par d'autres. Il guide et dirige leurs réactions à nous sans que nous en soyons conscients et nous considérons que ce sont eux qui les ont initiées.

Il y a donc autant d'environnements qu'il y a d'activités, et différents individus lisent différemment ce qui apparaît à l'extérieur être le même environnement, mais il ne l'est pas pour eux.

---

<sup>53</sup>Hellniguel.Slocum.Wodman : « Management des organisations » Deboeck . Université.1983

Individus et sous-groupes ont leurs propres environnements. Les déterminants du processus d'action de l'environnement par l'organisation sont plus importants que ses caractéristiques objectives. Ils consistent en la structure de l'organisation, la structure de son système d'information interne et externe et ses activités. L'information centre l'attention sur certains aspects de l'environnement. Ce qui est observé dirige l'activité et le comportement des participants. Elle sera sélectionnée par l'organisation en fonction :

- des facilités à la trouver et à la traiter
- de son importance pour les problèmes et opérations que l'organisation considère comme cruciaux pour prendre des décisions,
- de la culture de l'organisation,

De la structure de l'organisation (car l'information n'est pas neutre et sa manipulation joue un rôle critique dans le réseau de pouvoir, d'influence et de prestige entre les sous-unités et les individus).

Dans ce processus d'action de l'environnement, l'entreprise peut se heurter à de multiples problèmes. Les interdépendances peuvent être mal perçues, soit qu'elles portent sur des groupes externes, soit dans sa propre activité sur d'autres organisations dans l'environnement.

De plus les demandes d'un groupe même quand il est reconnu comme influent peuvent être lues à tort. Du fait de perceptions sélectives, les individus se concentrent sur ce qu'ils ont l'habitude de faire et filtrent et altèrent l'information. Les demandes de groupes différents sont conflictuelles et enfin l'organisation peut être enserrée dans son propre passé, ses rites, ses mythes et sa façon de faire les choses.

De plus une fois perçue, les demandes externes doivent être évaluées et estimées. L'organisation efficace y répond en fonction de sa dépendance. Elle doit déterminer les groupes d'intérêts pertinents et qui peuvent fournir ou affecter les ressources ou activités critiques. Puis elle doit peser l'importance de chaque groupe en fonction de son degré de contrôle sur ces ressources critiques. Après quoi il convient de découvrir quels sont les critères sur lesquels ces groupes évaluent l'organisation. Enfin, il est nécessaire de déterminer l'impact des activités de l'organisation sur ces critères. Ceci doit se faire en fonction du degré auquel une activité donne satisfaction au groupe d'intérêt pertinent, du degré auquel parallèlement elle mécontente d'autres groupes pertinents, du degré auquel elle satisfait les plus importants et du degré auquel ils sont interdépendants avec des intérêts croisés.

#### **D-La gestion des demandes de l'environnement :**

Un premier groupe de stratégies inclut adaptation et limitation de la dépendance. Parmi celles-ci une première réponse possible est de céder aux demandes de l'environnement. Elle présente trois inconvénients : elle peut être contraire aux intérêts à long terme de l'organisation, c'est une contrainte pour le futur, une perte de liberté d'action dans l'avenir face à d'autres demandes car ce qui est cédé n'est plus disponible, et enfin cela crée un précédent qui encouragera d'autres demandes continuellement accrues<sup>54</sup>

Une autre réponse consiste à éviter les influences de l'environnement. On se tournera alors séquentiellement vers chacune des demandes conflictuelles pour les satisfaire partiellement et les équilibrer, garder secret ce qui est concédé à chaque groupe d'intérêt.

Une autre série de réponses consiste à gérer et à limiter la dépendance sur l'environnement. L'organisation va alors changer ses stratégies, les segments de l'environnement qu'elle agit vont être différents. Elle peut adapter ses structures, ses valeurs, ses produits,... Pour éviter de dépendre des ressources externes critiques, elle peut les stocker, tenter de contrôler les termes de l'échange, s'intégrer verticalement ou diversifier ses besoins en ressources alternatives.

Un second groupe de stratégies vise à contrôler le contexte du contrôle, c'est-à-dire altérer les interdépendances entre organisations. Les échanges avec l'environnement prennent place au point où le contrôle de l'organisation sur ses activités diminue et celui des autres commence. Elle est vulnérable et va essayer d'étendre son propre contrôle sur ces échanges vitaux et accroître son propre pouvoir : intégration horizontale, fusions, diversification en résultent.

Un troisième groupe de stratégies vise à négocier l'environnement, c'est-à-dire à coordonner les comportements, établir des structures collectives d'action inter-organisationnelles pour gérer l'interdépendance mutuelle : accords tacites ou explicites, cartels, joint-ventures<sup>55</sup>

## **Conclusion**

L'environnement est considéré comme un élément important dans le comportement organisationnel d'une entreprise. Suite à l'évolution environnementale l'entreprise doit adopter un comportement adaptatif.

Cependant, l'adaptation de l'entreprise n'est pas une chose facile, elle dépend de ses capacités organisationnelles : l'inertie est un axe principale, plus elle est forte, moins l'organisation aura de

---

<sup>54</sup> A.C.Martinet : « Management stratégique : organisation et politique » ed.Stratégie et management.1994

<sup>55</sup> J.Rojot.op.cit.p120



flexibilité pour s'adapter et plus la logique de sélection sera appropriée. En d'autres termes, si la structure est bien adaptée, l'entreprise survivra, sinon elle sera éliminée.

## **Introduction**

Pour les entreprises, exposées à la mondialisation des échanges, à l'accélération du progrès scientifique et technologique et à la diversité culturelle, l'environnement est devenu de plus en plus complexe. La variété croissante des situations et des problématiques, l'accroissement de l'incertitude et de l'instabilité sont les principales expressions de cette complexité. Sur le plan stratégique les opportunités de développement qui s'offrent aux entreprises se multiplient, se diversifient. Mais pour les percevoir, les évaluer et les exploiter il faut disposer d'une organisation capable de repérer à temps ces opportunités, ce qui pose le problème de la détection des signaux faibles émis par l'environnement et de leur traitement au sein de l'entreprise. De plus l'incertitude ne facilite pas cette évaluation. Elle introduit une difficulté supplémentaire dans l'appréciation des avantages et des risques potentiels recélés par une opportunité, une fois celle-ci détectée. Cette difficulté est d'autant plus grande que l'environnement est susceptible de connaître des ruptures, des événements impossibles à prévoir pour des raisons techniques ou culturelles. Facteur aggravant, la diversité, l'incertitude et l'instabilité ne se comportent pas comme des variables indépendantes, leurs impacts sur l'entreprise se renforcent mutuellement.

Ces facteurs exogènes ont un effet plus ou moins important suivant la manière dont l'entreprise les prend en compte sur le plan stratégique. La mise en œuvre de la diversification dans le but de limiter les risques stratégiques et la poursuite d'une taille toujours plus grande pour être compétitif, combinées à

la recherche de synergies sont les principaux vecteurs de complexité au sein des entreprises. Hétérogénéité, interdépendance et taille ne simplifient pas le fonctionnement organisationnel et le management des hommes. Les entreprises qui adoptent ces stratégies rencontrent des difficultés pour adapter leurs structures. Pour elles, la complexité est devenue un élément endogène. Elles doivent abandonner leur structure simple pour adopter une structure complexe et courante, de ce fait, le risque de donner naissance à des structures inutilement compliquées.

## **SECTION I- LES RESULTATS DES DIFFERENTS TRAVAUX**

### **1- Les travaux de Burns et Stalker<sup>56</sup>**

L'influence de l'environnement a été mise en évidence par Burns et Stalker à partir d'une étude empirique d'une vingtaine d'entreprises britanniques. Deux types de structures aux caractéristiques très différentes ont été identifiés.

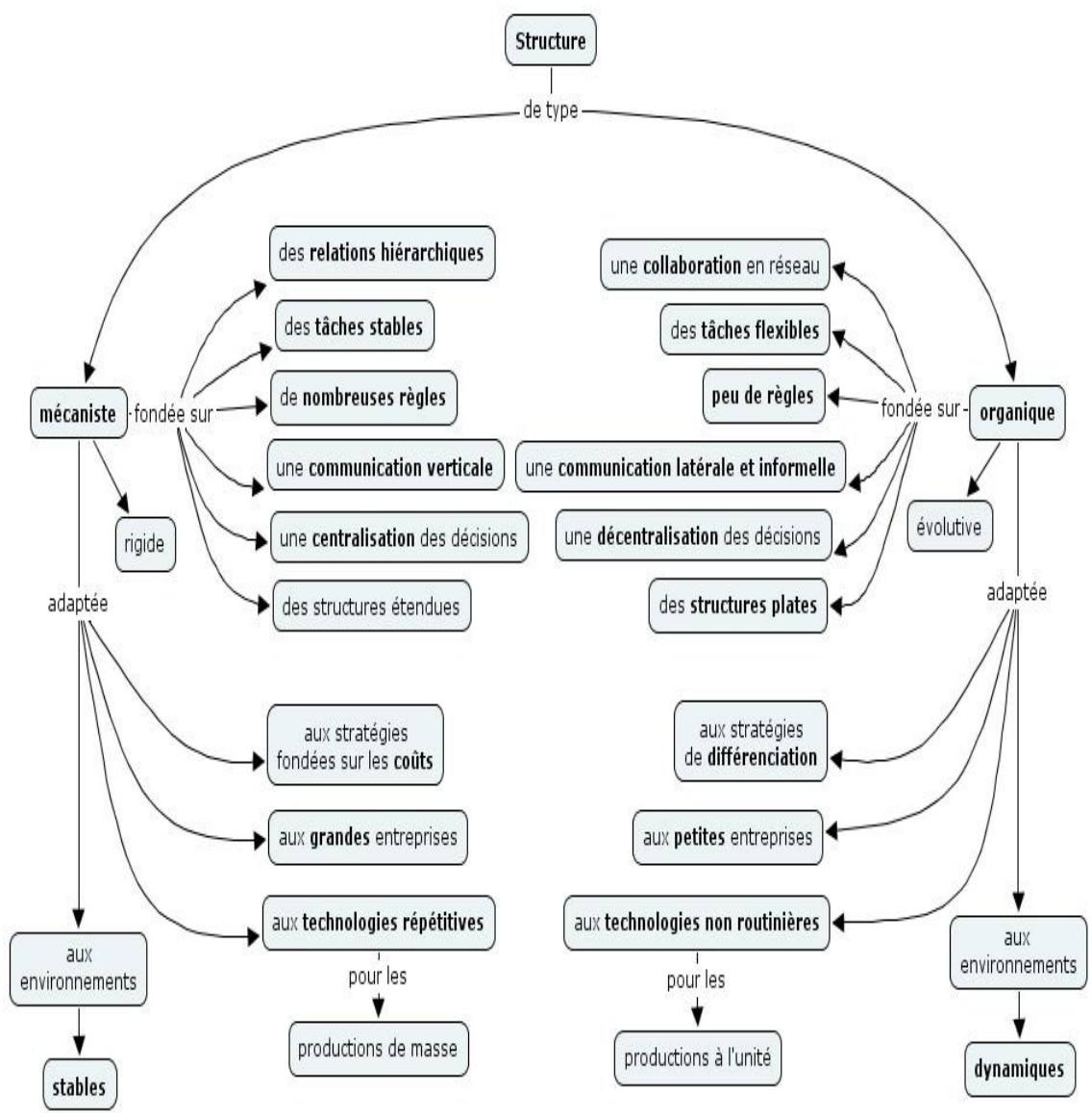
D'une part, une structure qualifiée de « mécanique » où la spécialisation des tâches est forte, les règles formalisées de façon stricte, la hiérarchie longue et respectée, les décisions centralisées et le contrôle autoritaire.

D'autre part, une structure en tout point opposée, qualifiée « d'organique » où les définitions des tâches sont peu précises, les échanges d'information fréquents, la hiérarchie limitée et souple, les prises de décision décentralisées.

Il a été observé que les entreprises dotées d'une structure mécanique étaient plutôt confrontées à des environnements stables, où l'innovation technologique et le rythme d'évolution des marchés étaient faibles. En revanche, les entreprises possédant une structure organique devaient faire face à des environnements beaucoup plus instables. Il est ainsi apparu que les entreprises adaptaient leur organisation aux caractéristiques de leur environnement.

---

<sup>56</sup>T.Burns&G.M.Stalker : « Adapter les structures d'entreprises »ed. Organisation.1984



## 2- Les travaux de Lawrence et Lorsch<sup>57</sup>

Prolongeant ces travaux précurseurs, Lawrence et Lorsch, professeurs à Harvard, ont étudié de façon approfondie des entreprises appartenant à trois secteurs différents. Ces secteurs étaient qualifiés de très instable, moyennement instable et très stable, en termes de facilité ou de difficulté de prévision, de nombre de concurrents, du caractère changeant de la technologie, de stabilité des marchés. Ces auteurs analysent non seulement la structure globale des entreprises, mais aussi l'organisation interne des services production, ventes, et recherche.

Ils parviennent à trois conclusions majeures :

1-chaque service adapte sa structure interne à l'incertitude de son propre environnement. L'environnement d'un service recherche est plus instable que celui d'un service vente qui lui-même est plus soumis à l'incertitude de l'environnement qu'un service production.

Cela signifie qu'un service production possède une structure interne plus bureaucratique (ou mécanique) que celle d'un service vente, et qu'un service de recherche se dote d'une structure non bureaucratique (organique). Chaque service de l'entreprise adapte sa propre organisation aux exigences de son environnement.

En fait ces résultats expliquent la différenciation interne que l'on observe dans les entreprises entre les services.

2-Chaque entreprise adapte sa structure globale, en termes de différenciation et d'intégration, à l'incertitude de son environnement.

Plus l'environnement d'une entreprise est instable et incertain, plus elle a tendance à se différencier (chaque service développant une organisation spécifique) et à développer des mécanismes d'intégration maintenant l'unicité de l'ensemble.

3-Les entreprises les plus performantes sont celles qui s'adaptent aux caractéristiques de leur environnement. Ainsi, lorsqu'une entreprise fait face à un environnement dynamique les structures

---

<sup>57</sup>P.R.Lawrence&J.W.Lorsch : « Adapter les structures d'entreprises : différenciation ou intégration »ed.Organisation.1973

efficaces sont celles qui sont très fortement différenciées et dont les mécanismes intégrateurs sont suffisamment développés pour maintenir la cohésion d'ensemble.

En revanche, dans des environnements stables, la structure efficace est peu différenciée et recourt à des mécanismes d'intégration simples. A contrario, lorsque la structure n'est pas adaptée aux exigences de l'environnement, l'entreprise est moins performante.

Ces questions sur l'adaptation des structures des entreprises à leurs environnements sont particulièrement importantes actuellement, dans un contexte de libéralisation et de mondialisation des économies.

De nombreuses entreprises de toute taille se trouvent désormais confrontées à des environnements dont les caractéristiques changent. L'adaptation correcte de la structure à l'environnement constitue un élément de diagnostic stratégique de l'entreprise.

## **SECTION II- LES STRUCTURES FACE A LA DIVERSITE DES ACTIVITES**

Le développement de l'entreprise par la diversification de ses activités, de ses produits, de ses marchés, de ses clients la conduit à s'insérer dans un environnement de plus en plus varié, hétérogène. La diversité a un impact direct sur les trois dimensions de spécialisation, coordination et formalisation<sup>58</sup>

La prise en compte de la diversité nécessite un accroissement de la spécialisation. La division interne du travail s'exprime suivant un nombre croissant d'axes produits, activités, zones géographiques, marchés, clients. L'accroissement de la spécialisation requiert la mobilisation de capacités de coordination supplémentaires pour éviter les divergences et les incohérences.

Elle entraîne un accroissement de la formalisation dans le but de faciliter une appréhension correcte de l'entreprise, de ses orientations et de ses enjeux par l'ensemble des personnels.

Il lui faut recourir pour cela à un surcroît de formalisation des rôles et des relations au sein de l'organisation.

La complexité externe engendre ainsi une complexité interne qu'il faut maîtriser pour éviter qu'elle ne soit la source de complications et de lourdeurs inutiles.

### **1- L'instauration d'une division du travail de plus en plus complexe**

---

<sup>58</sup>H.Mintzberg : « Structures d'entreprises » ed.d'organisation.1984

La forme la plus ancienne de division du travail est la spécialisation par fonctions. C'est la forme la plus généralement adoptée par les entreprises mono-activité. Elle détermine les unités de base de la structure à partir d'un découpage du processus de création de valeur (bien produit) en étapes conçues de manière à faciliter l'accumulation de l'expérience et le développement d'expertises.

La croissance sans diversification provoque l'extension du découpage fonctionnel au domaine de la gestion, l'entreprise se dote de spécialistes de la finance, du marketing, de la gestion des ressources humaines, des questions juridiques.

La diversification, elle, met l'accent sur les axes de développement qui se combinent progressivement dans un ordre dépendant de la stratégie adoptée par l'entreprise. En matière d'organisation elle ravale les fonctions opérationnelles au second rang des préoccupations des dirigeants.

La multiplication des activités conduit à diversifier les achats de matières premières et de composants, les technologies utilisées pour fabriquer les produits, les canaux de distribution, chaque produit (ou activité au sens large) ayant des besoins distincts. Dès que les nouvelles activités prennent un essor suffisant, il devient vital pour l'entreprise de ne pas les amalgamer au sein des unités fonctionnelles. L'hétérogénéité rend la division par fonctions inopérante, voire dangereuse. Il faut lui substituer une division par activités.

Ce choix vise à mieux respecter la spécificité du processus opérationnel propre à chaque activité. Il simplifie l'exercice des responsabilités opérationnelles, en reportant au niveau stratégique le traitement de la diversité. La division par activités instaure deux niveaux stratégiques au sein des entreprises, un niveau « groupe » rassemblant les fonctions de gestion centralisées et un niveau « division » organisé par unités appelées *business-unit*. Selon le degré d'autonomie accordé à ces unités ou groupes d'unités, certaines fonctions de gestion sont elles mêmes décentralisées. Le groupe est chargé d'élaborer la stratégie de l'ensemble et de mobiliser les synergies financières et opérationnelles entre divisions. Il se justifie par sa capacité à apporter une plus-value à l'ensemble d'activités né de la diversification. Le niveau « division » est chargé de mettre en œuvre la stratégie concurrentielle propre à chaque activité. Cette forme dite divisionnelle s'est largement développée à partir de la fin des années cinquante. Elle se heurte aujourd'hui, pour les grands groupes mondialisés, à la pression des marchés financiers qui, préférant réaliser eux-mêmes les arbitrages entre activités, leur imposent un recentrage sur des métiers homogènes, censés faciliter leur évaluation économique et financière.

La division par zones géographiques apparaît avec la diversification géographique des entreprises (vers une dimension nationale puis internationale et multinationale).

Cette division traduit la volonté de prendre en compte les spécificités en termes de besoins, de clientèles, de réglementation, de caractéristiques géopolitiques, des différentes zones identifiées. Elle repose sur le concept stratégique de marché géographique pertinent (homogénéité géographique des enjeux et comportements). Comme dans la forme divisionnelle par activité, chacune des zones retenues bénéficie plus ou moins d'une grande autonomie suivant les nécessités d'adaptation locale des produits, de la distribution, de la communication, qui se traduit par une décentralisation plus ou moins grande des moyens opérationnels et fonctionnels.

Plus récemment l'axe marché et l'axe client sont devenus aussi des axes majeurs de structuration des entreprises. L'axe client se développe avec la concentration des entreprises qui s'accélère fortement à partir des années 1980. Cette accélération les confronte à des clients dont la taille est telle qu'elle nécessite une coordination spécifique des actions et des acteurs qui, au sein de l'entreprise fournisseur, sont au service de chacun de ses gros clients. C'est ainsi que sont apparus les concepts de Grand Compte et de groupes homogènes de clients. Le regroupement de clients particulièrement concernés par un type de produits donne quant à lui le concept de division par marché (exemple la marché des cosmétiques, partie de la chimie fine de spécialités).

Enfin, pour certaines entreprises dont l'activité n'est pas répétitive, il est nécessaire de fonder l'organisation sur un concept adapté : le projet. Un projet est un processus original de création conçu pour répondre spécifiquement à la demande d'un client.

L'application du paradigme classique conduit à hiérarchiser les différents modes de division du travail en fonction de leur importance stratégique relative (premier niveau par fonctions, second niveau par produits, troisième niveau par zones, quatrième niveau par client, par exemple). Les structures classiques sont monodimensionnelles. Réorganiser une entreprise dotée d'une structure monodimensionnelle consiste à permuter les niveaux hiérarchiques des axes de division du travail retenus (passer d'une structure fonctionnelle à une structure divisionnelle, car l'axe « produit » a pris le pas sur l'axe « fonctions » en termes stratégiques, implique que la division par produit ou activité occupe dorénavant le premier rang, les fonctions se plaçant alors à un rang inférieur). C'est la seule manière de respecter le principe d'unicité de la hiérarchie.

Cependant, la hiérarchisation stratégique des différents axes n'est pas toujours respectueuse de la réalité lorsque l'entreprise mène parallèlement plusieurs mouvements de diversification. Cette difficulté est ressentie dès les années 1970 par des entreprises engagées dans une croissance rapide sur plusieurs fronts. Pour vaincre cette difficulté on est conduit à remettre en question la conception monodimensionnelle. Cette approche génère, au début des années 1970, un type de structure révolutionnaire qui fait rapidement long feu, après avoir suscité un engouement important. C'est la

structure matricielle. Le principal grief fait à la structure matricielle est la coexistence de deux lignes hiérarchiques, source de dysfonctionnements majeurs. En fait la duplication de la hiérarchie apparaît comme la négation du pouvoir de coordination de la hiérarchie.

A la suite de cet échec, traduire dans les structures un niveau de complexité supérieur tout en respectant l'unicité de la hiérarchie apparaît comme une gageure. S'ouvre alors une période qui est marquée par deux courants opposés : l'un visant à simplifier l'organisation pour la rendre compatible avec le principe de l'unicité hiérarchique, et l'autre est tourné vers la recherche de concepts permettant de s'affranchir de cette contrainte.

## **2-Les limites des modes de coordination classiques :**

La coordination par la hiérarchie constitue la modalité la plus classique, la plus ancienne et indiscutablement la plus répandue encore aujourd'hui. Elle génère des relations verticales descendantes (donner des instructions- des ordres) et ascendantes (rendre compte). Plus la voie hiérarchique est longue (nombre de niveaux hiérarchiques à franchir pour atteindre un décideur compétent et légitime) plus le système nerveux de l'organisation est lent, et compte tenu du temps nécessaire pour conduire l'information vers les centres de décisions, puis pour en transmettre les impulsions vers le bas et transformer la décision en action<sup>59</sup>

Le strict respect de la communication hiérarchique ascendante et descendante allonge considérablement le cheminement de l'information. Le transit de l'information par cette voie comporte, ainsi, des risques de rétention et de déformation qui sont fonction de l'allongement des délais de transmission, et de la centralisation du processus de décision. De plus, la capacité de traitement des problèmes par la hiérarchie est vite saturée.

C'est un mode de coordination qui ne fonctionne bien que s'il est soumis à un nombre d'impulsions limité ayant fait l'objet d'un filtrage préalable. C'est pour cette raison que les niveaux hiérarchiques les plus élevés sont dotés d'états-majors réunissant des experts (financiers, juristes,...) chargés de renforcer les capacités des décideurs en leur apportant l'expertise dont ils ont besoin pour faire face à la complexité croissante des fonctions de gestion. Ces états-majors entretiennent avec la direction des relations de nature hiérarchique. Leurs relations avec les unités opérationnelles peuvent être qualifiées d'oblique. Ce sont aussi des relations d'autorité, mais fondées sur la compétence. Par délégation de la direction générale, l'état-major a d'abord un rôle de normalisation des pratiques au sein de l'entreprise

---

<sup>59</sup>M.Kalika : « Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performance » ed.Economica.1998



(gestion budgétaire, gestion des ressources humaines,...). Ce rôle de technostructure permet d'harmoniser et de coordonner les pratiques de terrain de l'ensemble de l'organisation.

Cependant, la multiplication des points de vue d'experts au sein de la structure peut-être elle-même source d'incohérences. Celles-ci peuvent naître de l'ignorance ou du manque de concertation entre experts des différents domaines et rendent la coordination des politiques fonctionnelles primordiale.

Au-delà de leur vocation technostructurelle, les états-majors fournissent aux unités opérationnelles des compétences, dont la détention permanente ne se justifie pas à leur niveau, et des prestations de services. Ce second rôle, de nature logistique, implique des relations de client à fournisseur et non des relations d'autorité. Le cumul de ces deux rôles par une même entité est source de confusions. La discrimination précise de ce qui relève de l'un ou de l'autre de ces rôles et l'adoption de comportements et de règles de fonctionnement différentes sont des éléments clés d'efficacité. C'est le rôle de la formalisation de clarifier ce genre de question.

La formalisation n'a pas seulement pour rôle de clarifier les attributions. Elle s'applique aussi à la définition des procédures qui ont pour vocation de clarifier et normaliser la conduite des opérations routinières. Les procédures permettent à la hiérarchie de jouer pleinement son rôle en intervenant pour traiter les problèmes exceptionnels qu'elles ne peuvent pas prendre en compte.

Ces deux modes traditionnels de coordination fonctionnent parfaitement tant que les besoins de coordination ne s'avèrent pas trop évolutifs et trop nombreux. En effet, l'évolutivité est la bête noire en matière de procédures, car ces dernières demandent du temps pour être conçues et actualisées, ce qui est incompatible avec une évolutivité trop rapide et des besoins de coordination. La hiérarchie quant à elle est très sensible au volume et à l'hétérogénéité des questions qu'elle doit traiter. Si les procédures n'assurent plus correctement leur rôle de filtre, elle ne peut plus fonctionner par exception, s'engorge et devient inefficace.

### **3 - La spirale bureaucratique :**

Dans les entreprises qui respectent le paradigme classique des structures, la croissance des activités engendre une spirale bureaucratique. Elle favorise tout d'abord la différenciation des fonctions car elle renforce la densité et la technicité des problèmes à résoudre, rendant ainsi l'acquisition de compétences spécialisées indispensable. Ce phénomène de masse critique alimente lui-même le désir de croissance.

Pour justifier un degré supérieur d'expertise fonctionnelle il est nécessaire d'atteindre un volume d'activité qui permette aux spécialistes de trouver au sein de l'entreprise la masse de travail justifiant leur coût, le recours à une expertise externe devenant alors moins pratique et plus onéreux.

La perte d'efficacité de la hiérarchie confrontée à une trop grande masse de problèmes à traiter vient accentuer cette spirale. Le paradigme classique a pourvu à cette difficulté en limitant le nombre de subordonnés qui peuvent être placés sous les ordres d'un même chef. La croissance conduit inéluctablement à la multiplication des niveaux hiérarchiques. Elle rend enfin l'entreprise plus difficile à appréhender et appelle une plus grande formalisation des procédures, plus nombreuses et plus détaillées, des systèmes de gestion plus lourds et plus sophistiqués. La croissance des activités induit ainsi une croissance de la taille de l'organisation dans le sens d'une construction de plus en plus pyramidale et de plus en plus difficile à appréhender de l'intérieur comme de l'extérieur, quels que soient les efforts de formalisation et de communication déployés à cette fin. L'organisation devient ainsi plus rigide, moins réactive, se replie sur elle-même et se ferme à son environnement. Elle n'est plus capable d'en percevoir les évolutions et de modifier ses modes d'action en conséquence<sup>60</sup>

Cela n'a que peu de retentissement sur la compétitivité de l'entreprise lorsque l'environnement est stable, car les économies d'échelle compensent les surcoûts engendrés par l'alourdissement de la structure. Dans le cas contraire, la perte de compétitivité risque d'être d'autant plus dramatique que la taille de l'entreprise tend à en masquer les effets pendant un temps. C'est pourquoi éviter la spirale bureaucratique est devenu un souci majeur pour les entreprises.

### **SECTION III- LES STRUCTURES FACE A L'INCERTITUDE ET A L'INSTABILITE :**

L'incertitude augmente lorsque l'environnement se diversifie et devient évolutif. Elle pose à l'entreprise des problèmes de prise de décision (faut-il ou non s'engager dans telle ou telle voie ?) et des problèmes de gestion des flux (faut-il ou non augmenter la production ?). L'accroissement momentané de l'incertitude peut entraîner des réflexes de précaution, un moindre dynamisme (wait&see). Cependant, le passage durable à un degré supérieur d'incertitude entraîne nécessairement des ajustements dans les stratégies, l'organisation et les méthodes de travail.

#### **1- La stratégie et le traitement de l'incertitude :**

---

<sup>60</sup>S.Josier, S.Landrieux : « Management des entreprises ».Gualinolextenso.ed. 2011

Les stratégies de concentration, de diversification, d'intégration au sein des filières à travers des acquisitions ou plus récemment des alliances sont, pour partie, motivées par un souci de restriction de l'incertitude. Dans la concentration on cherche à diminuer la vulnérabilité en augmentant le pouvoir de marché de l'entreprise grâce à la taille. C'est d'autant plus vrai que l'incertitude est largement fonction du rapport de force qui existe entre les acteurs sur un marché, l'acteur dominant étant générateur d'incertitude pour les autres. La diversification vise à répartir des risques entre les activités qui ne sont pas soumises aux mêmes contraintes environnementales. La recherche d'un portefeuille équilibré conduit à associer des activités à contre-cycle économique, des activités arrivées à maturité avec des activités émergentes ou en phase de croissance, des activités ayant des besoins de financement importants avec des activités génératrices de cash.

Elle permet non pas de limiter l'incertitude, mais d'accroître la capacité de l'entreprise à en limiter l'impact sur sa performance d'ensemble, les activités à moindre incertitude supportant les activités à plus forte incertitude. Les stratégies d'intégration au sein d'une filière permettent de supprimer des sources d'incertitude. L'intégration d'un fournisseur ou d'un client permet de prendre pied dans un domaine amont ou aval et d'accéder ainsi à des sources d'informations permettant de diminuer l'incertitude antérieure. Lorsque l'entreprise est située très en amont de la filière, cette stratégie de réduction de l'incertitude peut aller jusqu'à acquérir une entreprise au contact du client final, en court-circuitant les stades intermédiaires, pour comprendre les attentes de cette clientèle à laquelle on n'avait pas accès jusque là et limiter la dépendance vis-à-vis des clients immédiats.

Le choix des modalités de mise en œuvre de ces stratégies, fusion-acquisition ou alliance, est aussi fonction du degré d'incertitude auquel les entreprises concernées sont exposées. Les stratégies d'alliance sont apparues dans un contexte environnemental considéré comme beaucoup plus incertain et instable. Elles permettent d'atteindre des objectifs analogues aux fusions-acquisitions sans perdre son autonomie stratégique du fait de la réversibilité du procédé. Elles permettent donc de voir venir pour, éventuellement, se diriger ultérieurement vers une solution plus définitive (retrait ou fusion) en meilleure connaissance de cause. La gestion des alliances maintient en partie au niveau de la réflexion stratégique la gestion de l'incertitude. Anticiper les conséquences et le devenir de l'alliance reste un souci stratégique, même si la manière dont l'alliance est gérée sur le plan organisationnel a une influence sur le devenir de l'opération. Dans les fusions-acquisitions la question stratégique a été, en principe réglée lorsque la décision a été prise. Par contre le succès de l'opération va reposer essentiellement sur sa mise en œuvre organisationnelle, sur le rapprochement entre deux structures, deux identités, deux groupes humains appelés à se fondre en une entité unique. L'impact d'une alliance sur les structures des alliés est relativement limité car il y a généralement création d'une structure commune de taille limitée centrée sur l'objet de l'alliance. Le fonctionnement de cette structure n'est

pas sans poser de problèmes, mais ceux-ci sont sans commune mesure avec ceux posés par une fusion. Dans un cas il faut gérer de multiples appartenances, dans l'autre il faut gérer la construction d'une nouvelle appartenance.<sup>61</sup>

Les stratégies relationnelles visent aussi une réduction de l'incertitude inhérente au « libre marché ». A un même stade de la filière, les entreprises ne s'accommodent pas vraiment d'une concurrence totalement ouverte, elles ont une tendance naturelle à rechercher la rente que peuvent procurer les stratégies relationnelles leur permettant de tempérer la concurrence. L'Etat, quant à lui, à tout intérêt à ne pas être, par son comportement, une source supplémentaire d'incertitude pour les entreprises. Pour diminuer l'impact des rapports de force au sein des filières, nouer des rapports privilégiés avec les clients et les fournisseurs peut être une alternative intéressante, la fidélisation, l'accroissement des coûts de transfert, l'établissement de liens privilégiés en sont les principaux vecteurs. Gérer les relations avec les divers groupes de pression externes, syndicats, médias, association de consommateurs, association de défense de l'environnement est un bon moyen de restreindre l'incertitude de l'environnement. Toutes ces stratégies relationnelles ont des incidences organisationnelles, car elles multiplient, au sein des entreprises, ceux que Michel Crozier appellent « les marginaux sécants », c'est-à-dire les individus qui gèrent ces relations et qui tirent nécessairement de leur position un pouvoir lié au fait qu'ils sont placés à des points d'échange privilégiés d'informations précieuses pour l'entreprise.

Les mouvements stratégiques ont ainsi pour conséquence d'accroître, en contrepartie de la réduction de l'incertitude externe, la complexité de l'organisation. Il y a en quelque sorte un transfert de l'incertitude de l'extérieur vers l'intérieur, d'exogène elle devient endogène. Seules les stratégies de recentrage ont pour effet de restreindre l'incertitude exogène par réduction de la diversité et l'incertitude endogène par réduction de la complexité de l'organisation.

Suivant leurs choix stratégiques fondamentaux, les entreprises sont plus ou moins capables de gérer ce transfert de l'incertitude entre l'univers stratégique et l'univers organisationnel. Une entreprise qui fait de l'innovation son principal vecteur de développement est plus à même de gérer l'incertitude qu'une entreprise qui adopte une stratégie de suiveur. Faute de références et du fait de l'inadéquation des méthodes habituellement utilisées pour restreindre l'incertitude, l'innovation se caractérise par un haut niveau d'incertitude externe. Mais pour innover, il faut aussi être capable de gérer un degré d'incertitude endogène important en mettant en place des structures appropriées à la gestation de nouveaux produits ou de nouvelles activités.

---

<sup>61</sup>S.Josier : « Organisation et nagement de l'entreprise » Gualino editeur.2008

Ces entreprises sont à même de supporter un niveau d'incertitude externe élevé, car elles ont intégré l'incertitude comme une dimension clé de leur action. Par contre les entreprises qui ne privilégient pas l'innovation sont, avant tout, préoccupées de restreindre l'incertitude externe de façon à protéger leur structure, généralement mécaniste, des impacts des facteurs externes susceptibles de les déstabiliser. Leur capacité à gérer l'incertitude externe est la condition d'une faible incertitude interne.

## **2 - L'impact de l'évolutivité sur les méthodes et structures :**

Ce qui est en jeu, pour restreindre l'incertitude, c'est la recherche des informations pertinentes. On peut dire que lorsqu'on passe d'un environnement statique à un environnement évolutif, on est conduit à accepter une première mutation des instruments de prévision, généralement basés, en termes d'information, sur les séries statistiques passées et utilisant des techniques d'extrapolation, à des instruments chargés de faciliter l'appréhension de l'avenir. Ces instruments sont de type prospectif (méthode des scénarios) voire prédictif (delphi). Ces instruments n'ont qu'un impact limité sur les structures du fait de leur taille et de leur sophistication, ils supposent une mise en œuvre centralisée. Par contre la nécessité de les alimenter en informations pertinentes implique une plus grande mobilisation interne, notamment des niveaux de terrain. C'est là que le bât blesse généralement car dans une structure mécaniste ces niveaux ne sont impliqués que comme des exécutants.

Sur le plan des structures, il est nécessaire de gagner en flexibilité, de pouvoir passer rapidement d'un scénario à l'autre, c'est-à-dire être capable de redéployer ses ressources. Cela implique d'accepter un degré moindre de spécialisation (au prix d'une efficacité moindre, voire d'un éventuel surcoût), d'associer à cette polyvalence une réactivité plus forte basée sur une moindre formalisation et de rapprocher les instances de décision du terrain en raccourcissant la chaîne de commandement. Pour s'adapter au flou externe il faut accroître le flou interne, rendre la structure moins mécaniste. Lorsque l'évolutivité se combine avec la diversité, ce ne sont plus seulement les méthodes qui sont en jeu. Si les composantes de l'environnement sont faiblement interdépendantes, une combinaison de décentralisation et de méthodes prospectives peut faire l'affaire.

Par contre, plus les composantes de l'environnement sont interdépendantes, plus il sera nécessaire de recourir à une mutation conjointe des méthodes et des structures. La réduction de l'incertitude n'est plus une affaire de spécialistes utilisant des modèles sophistiqués de traitement de données pour aider les décideurs. C'est l'ensemble de l'organisation qui doit être capable de percevoir les informations pertinentes, les signaux faibles de l'environnement et d'élaborer les changements qui s'imposent.

Ce sont des phénomènes d'auto-apprentissage qui doivent s'enclencher. Il faut pour cela que la confiance mutuelle l'emporte sur les rivalités internes entre acteurs de même rang. Mais cela implique

aussi de la part de la direction une ouverture et une libération de l'initiative à tous les échelons de l'organisation. Pour que ces phénomènes puissent se produire encore faut-il que la structure n'agisse pas comme un frein. Les frontières entre territoires sont reconfigurées facilement, elles ne constituent pas un facteur d'inertie. Elles ne sont pas définies de manière trop précise pour que les changements puissent s'opérer. Les zones frontières ne sont plus considérées comme des limites, mais comme des espaces de collaboration. La structure devient flexible.<sup>62</sup>

#### **SECTION IV- L'ADAPTATION DES STRUCTURES A LA COMPLEXITE :**

Les principales voies d'adaptation à la complexité ont été défrichées par J.Galbraith<sup>63</sup> au début des années 1970. Considérant que l'entreprise est un système ouvert de traitement de l'information pour la prise de décision, il met clairement en évidence, la nécessité d'adapter la structure au volume d'information à traiter pour prendre une décision. Le volume d'informations à traiter est directement fonction du degré d'incertitude des tâches à réaliser, du nombre d'unités impliquées dans la décision et de l'interdépendance entre ces unités.

##### **1- L'approche de J.Galbraith :**

La première réponse à un surcroît de complexité consiste à mettre en œuvre des moyens de programmation et de planification de l'activité. La planification permet de traiter l'incertitude externe par une démarche volontariste. Elle permet d'anticiper les événements et de planifier les actions à mener, en conséquence, pour atteindre les buts que l'on s'est fixés. La programmation poursuit et complète le travail de planification. Elle vise la réduction de l'incertitude interne en prévoyant et en organisant la mobilisation et la mise en œuvre des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la planification. La structure s'enrichit d'une unité centralisée détenant les compétences techniques nécessaires. Elle occupe une place à part au sein de l'état-major car contrairement aux autres fonctions qui y sont réunies, elle a une vocation généraliste et les inclut avec les services opérationnels dans le processus de programmation. Le processus plus ou moins décentralisé de prévision et de programmation, qu'elle anime, renforce d'autant plus le degré de formalisation de l'organisation qu'il intègre étroitement le plan, le programme et le budget. Des règles spécifiques, des procédures d'élaboration et des calendriers sont définis. Ce processus orchestre un des rythmes majeurs de la vie de l'entreprise. La coordination s'en trouve renforcée sans que son architecture de base ne soit remise en cause. La division verticale du travail est parfaitement respectée, les consignes d'élaboration et les objectifs suivent un cheminement de haut en bas et les plans d'action sont soumis à l'approbation successive des différents niveaux hiérarchiques. Mais la planification et la programmation

---

<sup>62</sup>P.Mouillot : « Stratégie de l'entreprise » Gualino editeur.2007

<sup>63</sup>J.R.Galbraith « Strategy implementation : The role of structure and process » West Publishing. 1978

ont des limites, ces méthodes ne résistant pas à une trop grande hétérogénéité des problèmes à traiter et à une incertitude trop forte.

Deux voies s'ouvrent alors. L'une consiste à réduire le volume d'information à traiter par l'entreprise. L'autre consiste à augmenter la capacité de traitement de l'information dont l'entreprise dispose. On peut limiter le volume d'information soit en créant des zones tampons permettant d'éviter l'exposition directe et immédiate de l'organisation aux perturbations en provenance de l'environnement, soit en s'attaquant à l'interdépendance entre les activités et en créant des unités autonomes.

L'allongement des délais de réponse permet d'augmenter le temps disponible pour traiter l'information, alors que la mise en place de stocks tampons permet de rendre discontinus les flux d'information. En éliminant les à-coups, ces stocks régulent les flux pour les adapter aux capacités de traitement disponibles. La création d'unités autonomes permet d'adapter les capacités de traitement aux caractéristiques de chaque activité. Elle élimine le traitement des informations nécessaire à l'obtention de synergies qu'elle considère comme trop coûteux au regard des gains d'efficacité obtenus.

L'adaptation de la capacité de traitement concerne au premier chef l'automatisation du traitement des données. Or on connaît les progrès considérables qui ont été réalisés dans ce domaine depuis les années 1970. La puissance des moyens de traitement a évolué d'une manière exponentielle. Elle conduit aux gigantesques systèmes de gestion intégrés qui utilisent des bases de données de plus en plus puissantes. Elle est devenue relativement neutre par rapport à la conception des structures depuis que les progrès technologiques permettent des architectures allant du plus centralisé au plus décentralisé. La multiplication des relations latérales, l'autre mesure préconisée par J.Galbraith<sup>64</sup> est, quant à elle, beaucoup plus révolutionnaire car elle conduit à substituer aux procédures les relations directes entre acteurs pour assurer la coordination transversale. Il y a là un potentiel de remise en cause du pouvoir hiérarchique qui introduit dans les structures des ambiguïtés génératrices de tensions internes. La première expression des relations transversales c'est la substitution de l'ajustement mutuel à la supervision directe pour assurer la coordination. Dans une entreprise conçue comme un univers clos, cette substitution peut être vécue comme une remise en cause du rôle de la hiérarchie et de la division verticale du travail. Dans une entreprise considérée comme un système ouvert cette substitution apparaît comme un facteur de désengorgement de la hiérarchie, lui permettant de se concentrer sur la résolution de problèmes de rang supérieur. Cela nécessite une révision profonde du fonctionnement hiérarchique et remet en cause une expression trop individuelle de la responsabilité.

---

<sup>64</sup>J.R.Galbraith « Strategy implementation :the role of structure and process » West Publishing,1978

## **2- L'évolution des latitudes d'action depuis les années 1970 :**

La planification et la programmation connaissent leur apogée à la fin des années 1970, après que le premier choc pétrolier a suscité de nombreuses interrogations et remises en question, portant notamment sur la pertinence des extrapolations de tendance et sur les processus de planification lourds, calqués sur la structure d'entreprise dont ils empruntent les canaux hiérarchiques de communication et de décision. L'idée que l'environnement n'est plus aussi prévisible s'est peu à peu instaurée, portant un coup décisif à la planification et ouvrant la voie au management stratégique. En matière de structures, c'est une évolution importante car le management stratégique, rompt, en principe, avec l'acceptation classique de la division verticale du travail. La stratégie n'est pas l'apanage des dirigeants, elle est une préoccupation de tous, elle est nécessaire pour créer une perception et un langage communs au sein de l'entreprise, langage permettant d'explicitier les enjeux et de mobiliser les personnels. La programmation fait place au business plan universellement répandu depuis.

### **A- *Les limites de la constitution d'unités autonomes :***

La complexité étant due à la fois à des facteurs exogènes (ouverture de l'environnement, progrès technique, interdépendance des économies, etc...), et à des facteurs endogènes (choix stratégiques conduisant à regrouper au sein d'une même unité des activités hétérogènes et dispersés, etc...), il est tout naturel de s'attaquer aux causes sur lesquelles on a une prise plus directe, de revenir en arrière et de limiter les interdépendances. C'est la voie préconisée par J.Galbraith pour limiter le volume des informations à traiter. Elle est largement explorée dès les années 1970 dans deux directions. La première consiste à ne pas toucher aux contours externes de l'entreprise, mais à trouver des artifices permettant de créer, en son sein, une dynamique de marché. La seconde qui va beaucoup plus loin remet en cause les limites de l'entreprise, élague, externalise toutes les activités qui ne sont pas porteuses d'une compétence stratégique. Elle se base sur le constat que faute de savoir correctement les gérer, les coûts de coordination l'emportent sur les coûts de l'autonomie et qu'il vaut mieux confier aux relations de marché la régulation que l'on est incapable de faire en interne.<sup>65</sup>

L'instauration d'une pseudo-dynamique de marché repose essentiellement sur un artifice, le prix de cession interne qui permet de créer des centres de profit. C'est un concept qui a fait l'objet de débats importants entre experts, notamment du contrôle de gestion, débats que l'on peut résumer en disant, « la seule référence permettant d'établir un prix n'entraînant pas d'effets pervers, c'est le prix du marché ». Toutes les autres références ont un effet pervers considérable, celui de créer une fiction qui détourne les managers de la réalité : la marge ne se dégage effectivement que lorsque l'on vend à des

---

<sup>65</sup> P.Mouillot.op.cip76



clients externes à l'entreprise. Le complément au prix de cession est la mise en place de relations clients fournisseurs au sein de l'entreprise. Ce concept est source de progrès dans la mesure où il substitue des relations de négociation à des procédures ou à des relations hiérarchiques. Cependant, pour tirer les fruits d'un tel procédé, il est primordial de donner un sens à la négociation client-fournisseur pour qu'elle ne se résume pas à un simple marchandage pour obtenir un prix avantageux permettant de s'attribuer une marge susceptible de faciliter l'atteinte du niveau de performance attendu par la hiérarchie. Cela ne peut se faire qu'à la condition de placer la valeur offerte au client final au cœur de la négociation, ce qui est d'autant plus difficile que l'on s'éloigne de celui-ci en remontant la chaîne de valeur de l'entreprise. Cela suppose aussi que l'on soit capable d'introduire dans les relations entre les unités un formalisme analogue à celui qui régit les relations clients-fournisseurs externes et des sanctions analogues en cas de manquement d'une des parties à ses engagements. Dans le cas contraire la fixation du prix devient l'enjeu d'une lutte de pouvoir interne qui focalise les énergies des managers au détriment de la seule lutte profitable à l'entreprise, pour accroître son pouvoir de marché et sa rentabilité. Pour éviter cette dérive, les prix de cessions peuvent être fixés de manière centralisée suivant une logique unique de nature financière (localisation des bénéfices entre le siège et les filiales de commercialisation, par exemple). Mais à partir de ce moment le prix n'étant plus le résultat d'une négociation, le concept de profit est vidé de son sens. Ce type de régulation des prix annihile un des effets attendus de l'usage des prix de cession internes, la possibilité de mettre en place une direction par objectifs, une approche du management qui se développe concomitamment. Ce mouvement vise à renforcer la motivation des managers en tempérant la forme classique du pouvoir hiérarchique et en leur octroyant des espaces de liberté quant à la conduite de l'action, en contrepartie d'engagements sur les objectifs à atteindre.

Il s'inscrit dans une perspective de libération des initiatives qui par le jeu de la conception de la responsabilité individuelle apparaît très vite comme une sorte de liberté surveillée. C'est toute la question de la délégation qui est ici posée. Celle-ci suppose que toute la chaîne hiérarchique change son point de vue et se préoccupe du pourquoi plutôt que du comment. Cela suppose aussi que l'objectif de l'entreprise soit réductible à la consolidation des objectifs délégués.

Il en résulte deux effets pervers qui se renforcent mutuellement. Le premier réside dans un excès de poids donné aux éléments quantitatifs. Le deuxième consiste en une réduction du niveau de coopération au sein de l'organisation. Chacun se centre sur ses objectifs individuels (sur lesquels s'exerce la pression de la hiérarchie), méconnaissant les objectifs des autres et répugnant à distraire son temps au profit de coopérations horizontales dont il ne perçoit pas clairement l'impact sur l'atteinte de ses propres objectifs. C'est le paradoxe de la direction par objectifs de renforcer l'individualisme au détriment de la coopération, de produire plus de défiance que de confiance. Elle génère une

compétition interne dont les effets bénéfiques relèvent du postulat et les effets pervers sont difficiles à maîtriser dès que la fiction instaurée s'éloigne trop de la réalité. En fait de simplification et de réduction de la complexité on obtient une structure dont le fonctionnement s'avère plus compliqué, plus lourd, et plus rigide. Cette pratique est, cependant, encore très largement pratiquée et les entreprises qui l'ont adoptée ont du mal à faire évoluer la dynamique de leur organisation.

Ce sont ces difficultés de construction d'un marché interne qui orientent, dans les années 1980, un certain nombre d'entreprises sur une autre voie, celle de l'externalisation. Elles sont aidées en cela par la crise qui remet en cause les diversifications mal contrôlées, les intégrations abusives et force à se livrer à une analyse de l'intérêt stratégique réel et du regroupement en interne d'activités hétérogènes confrontant la conception de l'organisation à une trop grande complexité.<sup>66</sup> En effet, s'il y a un prix de marché, il faut s'interroger sur l'intérêt de faire passer une activité de l'ordre du marché dans l'ordre de la hiérarchie en espérant que cette intégration de l'activité dans un ensemble permettra de dégager des synergies. Pourquoi subordonner la possibilité d'obtenir des synergies entre activités à l'intégration au sein d'un même ensemble ? Cette question ouvre la porte au partenariat comme moyen de développement des synergies entre des entités indépendantes.

Le partenariat se développe avec succès au sein des filières à travers le changement des relations client-fournisseur et l'émergence de la notion d'équipementier. Le développement de la capacité d'innovation du fournisseur et sa reconnaissance par son client deviennent un élément clé d'interdépendance entre les parties les obligeant à une coopération qui remet en cause leur rapport de force initial. La diversification hors du noyau dur d'activité de l'entreprise fait appel à l'essaimage, c'est-à-dire à l'externalisation, par l'entreprise, des équipes porteuses de ce type de diversification en établissant des liens de partenariat dans le but de faciliter leur démarrage et de la maintenir dans l'orbite mère dans la perspective des profits futurs. Les alliances stratégiques se multiplient, tissant un ensemble de relations d'interdépendances entre entreprises. Des entreprises vont même se constituer sur le principe du partenariat et non plus sur celui de la hiérarchie, les entreprises dites en réseau, tout d'abord dans des environnements propices, dérégulés, dans lesquels l'économie parallèle a pris une importance considérable.

Cette évolution a des conséquences considérables sur la conception des structures. Pour la première fois, l'idée que l'entreprise s'inscrit dans des limites organisationnelles précises est remise en question. La gestion du territoire ne devient plus le problème essentiel, la complexité s'est déplacée. C'est la gestion des relations qui va permettre de lui trouver des réponses nouvelles.

---

<sup>66</sup>R.Reix : « La flexibilité de l'entreprise ».Cujas. 1984

### ***B- Les limites des systèmes amortisseurs :***

Les méthodes de juste à temps, l'échange de données informatisées, ont supprimé les latitudes d'action que l'on pouvait tirer de la constitution de stocks tampons ou de l'allongement des délais. La focalisation sur le client, leu a porté un coup de grâce en subordonnant le plus possible le lancement en production aux demandes de la clientèle. Ces méthodes consacrent un accroissement de l'interdépendance entre entreprises. Elles rendent le système de production plus efficient dans la mesure où elles permettent d'éliminer des immobilisations, des reprises de traitement d'information en fluidifiant les flux au sein des filières. En contrepartie elles rendent extrêmement rapide la propagation des aléas dus aux crises en raison des réactions en chaîne qu'elles provoquent, réactions extrêmement difficiles à maîtriser, qui requièrent des entreprises une réactivité supérieure. La mondialisation de l'économie ne fait qu'accroître ce phénomène.

La globalisation de l'offre est elle aussi génératrice d'un accroissement de l'interdépendance. En contrepartie elle permet de limiter la diversité des produits. Elle favorise la centralisation des décisions et facilite la mise en œuvre de gros systèmes de traitement de l'information permettant d'optimiser en continu les flux au plan global.

### ***C- Les limites des systèmes automatisés de traitement de l'information :***

L'entrée dans une société de l'information a pour conséquence l'apparition de nouveaux spécialistes : les informaticiens. La fonction informatique occupe rapidement une position centrale dans l'entreprise dont elle a pour rôle de structurer et de faire fonctionner le système nerveux. Les budgets informatiques vont devenir prépondérants en raison des coûts d'investissements en matériel et surtout en matière grise. L'évolution technologique débouche sur des systèmes de plus en plus puissants et sophistiqués de traitement de l'information. Initialement facteurs de centralisation, ces systèmes connaissent dans les années quatre-vingt une évolution fondamentale avec l'avènement de l'informatique répartie et la combinaison de systèmes puissants de traitement de données avec une informatique décentralisée en réseau.

Les systèmes en temps réel ont pour conséquence de raccourcir considérablement les délais de traitement et de transmission des informations. Ils abolissent les distances et contribuent à rendre impossible l'allègement de la complexité par l'instauration de stocks ou de délais. Chaque individu dispose d'une capacité d'émission d'informations toujours plus importante sans pour autant que sa capacité de réception augmente significativement. L'accroissement des capacités de traitement et de transmission de l'information génère une situation paradoxale de surinformation. La liberté d'émission

crée une part considérable de bruit. Les managers ont des difficultés croissantes à percevoir les informations pertinentes, faute de temps pour trier et interpréter.

Pour palier cette difficulté on développe des systèmes experts d'aide à la décision, on met en place des filtres pour limiter l'accès aux informations et protéger l'information sensible. Les concepteurs de systèmes tendent à s'approprier le rôle de conception dévolu antérieurement à la hiérarchie, à imposer leur logique aux managers. Ainsi, les entreprises sont astreintes à adopter un langage essentiellement exogène, identique pour tous.

Les systèmes de gestion de l'information proposés sont, certes, conçus comme adaptables aux spécificités de chaque entreprise, paramétrables. Mais ce paramétrage n'est pas aisé. Ces systèmes ont alors tendance à rigidifier le fonctionnement de l'entreprise, à entériner les modes de fonctionnement en voie d'obsolescence au détriment d'une conception plus prospective. Ce sont des systèmes dont l'implantation mobilise un temps considérable, et qui n'accroissent pas nécessairement la qualité de la collaboration au sein de l'entreprise, l'intégration des points de vue étant trop souvent laissée au soin des spécialistes externes chargés d'en assurer la mise en place. Ils véhiculent alors une illusion de globalité. Ils produisent en partie une dépersonnalisation des rapports inter-individus au lieu de favoriser le dialogue direct et les ajustements mutuels. Même conçus comme souples ils introduisent, au sein de l'entreprise la nécessité d'une formalisation et d'une normalisation accrues.

Leur alimentation en données de base fiables est une question centrale. Elle ne dépend pas de la conception du système de traitement, mais de la mobilisation des individus chargés de fournir les informations, des effets en retour sur les émetteurs. C'est un problème de management et non un problème de conception de système d'information. Ces systèmes ne constituent pas une panacée, leur développement à de nombreux effets pervers, ils ne peuvent se substituer à l'indispensable effort d'animation de la structure qui incombe au management sous peine de créer finalement plus d'opacité que de transparence. On peut donc légitimement se demander dans quelle mesure ils répondent à la complexité en offrant des capacités supérieures de traitement de l'information et dans quelles mesure ils génèrent un accroissement de la complexité de l'organisation.

La mise en place d'intranets et de leur connexion à Internet est un facteur supplémentaire de destruction du concept traditionnel d'entreprise. Pour travailler au sein d'une entreprise, il n'est plus nécessaire d'être physiquement présent. Une nouvelle division du travail est en train d'émerger. La division verticale du travail s'estompe, les tâches de conception et d'exécution sont de moins en moins dissociées. Les compétences rares peuvent être mobilisées à distance. On peut ainsi mettre en œuvre en temps réel des systèmes opératoires à partir de postes de commande situés à des milliers de kilomètres. La combinaison de l'automatisation des procédés et de leur commande à distance est un facteur de

renforcement de l'autonomie des individus qui peuvent agir sans être subordonnés aux contraintes organisationnelles antérieures (présence, horaires,...).

Cette évolution conduit à renforcer l'individualisme. La disparition des points de repère collectifs qui assuraient la cohésion et l'identification des personnels à l'entreprise nécessite la mise en œuvre de substituts. C'est une nouvelle symbolique associée au travail collectif qui doit être mise en place ».

L'entreprise se caractérise de moins en moins par ses caractéristiques matérielles, localisation, caractéristiques des locaux, moyens disponibles, elle devient de plus en plus virtuelle. Seuls les moments effectifs de vie collective échappent à cette virtualité. Leur qualité, leur rythme, leur densité et l'articulation interindividuelle effective qu'ils organisent sont appelés à devenir les nouveaux contours objectifs de l'entreprise. Ils devront être capables de réunir, pour aboutir à une production collective effective et reconnue, des individus plus autonomes, placés dans des perspectives temporelles différentes et porteurs d'ambitions éventuellement contradictoires.

#### ***D- Le développement des relations transversales :***

C'est ce dernier des quatre axes de réponses proposés par J.Galbraith qui provoque certainement le plus de difficultés de mise en œuvre et le plus de réticences. Les relations transversales ont pour objet d'accélérer le traitement de l'information en raccourcissant son cheminement à l'intérieur de la structure. Elles représentent un court-circuit.<sup>67</sup> En effet, les relations transversales conduisent, tout au moins pour partie, à substituer l'ajustement mutuel à la supervision directe dans la gestion des aléas non pris en compte par les procédures régissant les relations horizontales entre les individus et les unités de l'organisation. Ce faisant, les subordonnés, appelés à se rencontrer et à traiter directement les problèmes qui se posent à eux, en ne recourant à la hiérarchie qu'en cas de conflit nécessitant un arbitrage, acquièrent une indépendance vis-à-vis de celle-ci qui peut remettre en cause son acception traditionnelle. La mise en place de relations transversales à un niveau suppose, pour être possible et durable, la mise en place de relations transversales à tous les niveaux, c'est-à-dire une évolution de l'organisation vers une décentralisation opérationnelle plus forte et une vision stratégique mieux partagée.

Dans une organisation fonctionnant dans un strict respect de la hiérarchie et des divisions horizontale et verticale du travail, l'instauration de relations transversales n'est naturelle ni pour les chefs ni pour les subordonnés.

En effet, un surcroît d'autonomie signifie un surcroît de responsabilité et un besoin d'implication et d'engagement plus fort. S'abriter sous le parapluie hiérarchique est aussi une position confortable.

---

<sup>67</sup> J.Galbraith.op.cit.p73

Lorsque le besoin de relations transversales intercepte de manière plus large la structure, impliquant de nombreux individus appartenant à des unités différentes, l'ajustement mutuel devient plus complexe. La spontanéité ne suffit plus, le travail collectif doit être organisé et requiert des capacités d'animation particulières. Il est nécessaire de confier à quelqu'un le soin de provoquer et d'animer la transversalité. Il y a là une nouvelle remise en cause de la hiérarchie qui est source de tensions. Il faut aussi apprendre aux individus à travailler ensemble, à reconnaître des objectifs collectifs qui peuvent éventuellement entrer en contradiction ou en concurrence avec les objectifs individuels assignés à chacun.

Pour développer les relations transversales il faut donc faire face à de nombreuses difficultés de compréhension et de mise en œuvre.

## **SECTION V : LES NOUVELLES STRUCTURES :**

### **1-Les structures agiles :**

Les modifications en cours, dans les firmes, conduisent à des interrogations : sommes-nous à la veille de ruptures, par rapport aux modèles bureaucratiques traditionnels ? Ou bien les transformations organisationnelles actuelles ne sont que le résultat d'une évolution qui ne présente pas le caractère de nouveauté totale ? Certains doutent de la validité de la seconde hypothèse et penchent pour la première, à savoir l'avènement d'un modèle « post-bureaucratique » ou « post-moderne ». On parle déjà de firmes « agiles » lorsqu'on évoque les structures venant remplacer l'organisation multidivisionnelle. Ces nouvelles structures bouleverseraient les bases de la bureaucratie qui est fondée sur trois principes : la hiérarchie des compétences en tant que mode de régulation, la définition rationnelle des postes axée sur la spécialisation, la nécessité d'assurer la coordination étroite. Or, de nos jours les spécialistes mettent l'accent sur d'autres conditions :

l'adoption de structures plates, donc la réduction des niveaux hiérarchiques, la dispersion dans l'organisation de personnes aptes à prendre des décisions, la détention d'information à des niveaux présentant une meilleure garantie d'efficacité que la position hiérarchique dans l'organigramme, le développement de cellules entrepreneuriales dans une grande organisation afin de reconstituer au sein de celle-ci une constellation de PME flexibles, la valorisation du management participatif.

La question se résume à une prise de position sur le caractère réellement novateur des structures connues aujourd'hui.

De nombreuses voix reconnaissent les changements réels (transformations socio-techniques évidentes, amélioration de la qualité et de la diversité des produits offerts, gains de productivité, préoccupation de flexibilité et modification des frontières de l'entreprise, accords, alliances, externalisations

nombreuses.), mais penchent plutôt vers une hybridation des formules anciennes que vers de véritables innovations, même si certains évoquent l'avènement de l'organisation virtuelle.

## **2-L'organisation virtuelle :**

C'est une organisation en blanc. Elle revient à faire disparaître l'architecture de la structure formelle. Elle aboutit à une absence de barrières verticales et horizontales. Pareille « organisation fantôme », résulte d'une révolution voulue par les dirigeants, car même les liens hiérarchiques traditionnels sont abolis. Le fonctionnement de telles organisations s'effectue par la collaboration d'équipes multidisciplinaires, qui restent autonomes, prennent les décisions et rendent compte de leurs résultats à une direction générale dont le rôle consiste à animer plus qu'à diriger leur entreprise.

Même si le besoin d'adaptation rapide à un environnement mondialisé tend à l'avènement de l'organisation sans frontières, les spécialistes ne continuent pas moins de s'interroger sur les principes qui président à la recherche d'un ordre sous-jacent, car les entreprises ne résisteraient pas à l'anarchie totale. Des règles s'imposent toujours.

## **3-La structure en réseaux :**

Devant la complexité entraînée par la globalisation, les organisations bureaucratiques traditionnelles fonctionnelles, divisionnelles ou matricielles ne conviennent guère.<sup>68</sup>

En revanche on voit apparaître des réseaux entre différentes unités, entre les sièges, les services centraux, les filiales nationales, les filiales internationales et différents partenaires : clients, fournisseurs, laboratoires privés, concurrents eux-mêmes.

La firme réseau gagne ainsi en flexibilité ce qu'elle risque de perdre en homogénéité.

Le réseau est un mode d'organisation non hiérarchique et les relations sont caractérisées par leur caractère coopératif. Pour fonctionner le réseau doit reposer sur la confiance et l'existence de valeurs et normes partagées et la complémentarité entre les ressources et les compétences dont disposent les membres.

Le réseau est un mode d'organisation non hiérarchique et les relations sont caractérisées par leur caractère coopératif. Pour fonctionner le réseau doit reposer sur la confiance et l'existence de valeurs et normes partagées et la complémentarité entre les ressources et les compétences dont disposent les membres.

---

<sup>68</sup>G.Lecrivain : « Management des organisations et stratégies ».ed. d'Organisation.2007

Le réseau est une forme organisationnelle en rupture avec l'approche classique de l'organisation intégrée : la structure est éclatée sous la forme de pôles ou nœuds du réseau qui identifient les différentes unités qui participent à l'activité centrale de l'organisation.

Ces pôles sont reliés entre eux par des connexions, des liaisons de différentes natures :

- des liaisons bureaucratiques (ordres, procédures)
- des liaisons économiques et monétaires,
- des liaisons opérationnelles (travail en équipe),
- des liaisons culturelles (des valeurs partagées)
- des liaisons informationnelles (échanges de données informatisées).

#### ***A- les facteurs de développement de l'organisation en réseau :***

Cette forme de structure s'est développée suite :

- aux turbulences environnementales croissantes,
- au développement des technologies de l'information et de la communication permettant de s'affranchir des rigidités du temps et de l'espace,
- au développement des stratégies de recentrage par l'externalisation et la sous-traitance.

Le réseau offre davantage de flexibilité, et développe les capacités rapides d'adaptation (réactivité) voire d'anticipation (proactivité).

#### ***B-les formes de l'organisation en réseau :***

*-le réseau stable* : le nœud du réseau est l'opérateur central et il est relié avec différents sous-traitants qui en amont lui procurent les inputs et, ou en aval gèrent la distribution,

*-le réseau interne* : c'est une organisation qui s'appuie en interne sur un fonctionnement correspondant à la logique du marché, les unités se transforment alors en centres entrepreneuriaux qui changent avec les autres unités comme un marché extérieur, le sommet stratégique fournit les orientations stratégiques et gèrent les fonctions communes.

*-le réseau dynamique* : il y a une désintégration verticale de l'organisation qui s'appuie sur d'autres unités qui ont des compétences distinctives, chaque unité forme un maillon d'une chaîne qui cherche à maximaliser la valeur,



-le *réseau saturnien* : une grande entreprise recentrée sur son métier et des sous-traitants à proximité immédiate,

-le *réseau marshalien* : une nébuleuse de petites entreprises regroupées sur un même bassin économique,

-les *hypogroupes* : connexion de petites entreprises rassemblées par un entrepreneur avec éventuellement aucune synergie (mini-conglomérat),

-le *réseau cacharel* : externaliser toutes les activités secondaires pour se focaliser sur celles créatrices de valeur ajoutée,

-le *réseau technopolisé* : centré sur un pôle de recherche universitaire.

### ***C- Les avantages et les limites de l'organisation en réseau :***

*\*L'organisation en réseau présente les avantages suivants :*

-elle améliore le levier d'exploitation (coûts fixes/coûts variables),

-elle permet une meilleure réactivité aux turbulences environnementales,

-Elle diminue la surface du travail de l'organisation et elle est à l'origine d'une meilleure maîtrise des coûts,

- elle permet de sélectionner les meilleurs spécialistes sur chaque maillon et étapes de la chaîne des valeurs, en croisant et maillant des expertises et compétences pour permettre une fertilisation croisée des savoirs,

-elle sert l'efficacité de stratégies de recentrage tout en contrôlant chaque maillon de l'activité,

-elle peut aider à articuler « pensée global/agir local » (glocalisation).

*\*Mais ce type de structure n'a pas que des avantages, ses principales limites sont :*

-elle induit des coûts de coordination et d'ajustement (une main invisible) avec la nécessaire mise en place de mécanismes d'intégration,

-Il y a des risques que certains partenaires se comportent en « passagers clandestins » développant des risques d'aléa moral et de sélection adverse,

-l'autonomie des unités peut être à l'origine de chocs culturels nécessitant un management interculturel par le nœud du réseau.

## **Conclusion :**

Les mutations profondes de l'environnement et les nouvelles exigences en matière de compétitivité ont poussé les entreprises d'aujourd'hui à réviser leur mode de structuration de manière qui leur permet d'être moins lourdes, plus flexibles et surtout suffisamment réactive face aux changements imprévisibles de l'environnement. L'adoption de nouvelles formes organisationnelles qui rompent avec les structures hiérarchiques classiques est sans doute un choix organisationnel assez judicieux qui prend en compte, et de manière simultanée, les trois réalités suivantes :

- l'évolution récente des relations inter-entreprises (les partenariats, les franchises, les alliances),
- les besoins de flexibilité stratégique, d'agilité organisationnelle et d'intégration des compétences. Les organisations sont en effet confrontées à la nécessité de réagir au moins aussi rapidement que les concurrents face aux exigences de l'environnement. Les implications pour le design organisationnel sont fortes. Désormais, ce sont les structures flexibles, à niveaux hiérarchiques réduits, voire plates qui ont le vent de poupe et semblent être mieux adaptées à un environnement dynamique et hyper compétitif.
- les opportunités qu'offrent les TIC, en autorisant le travail collaboratif à distance entre des partenaires géographiquement et culturellement dispersés.

## **SECTION 1 : LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE:**

### **1- Les objectifs de l'étude:**

A travers notre étude empirique nous avons tenté de vérifier s'il existe une relation de cause à effet entre la variable dépendante « structure organisationnelle » et la variable indépendante « environnement de l'entreprise », pour cela nous avons jugé plus opportun d'introduire deux variables modératrices, en l'occurrence « la structure organisationnelle flexible » et « la décentralisation du pouvoir de décision ».

Cette étude nous permettra de confirmer ou de rejeter nos hypothèses de travail, et par conséquent de vérifier si les structures organisationnelles mises en place par l'entreprise algérienne s'adaptent avec leur environnement.

### **2- Les techniques utilisées :**

Pour tester nos hypothèses, nous avons mené une enquête auprès d'une soixantaine d'entreprises situées dans l'ouest du pays. Ces entreprises ont été choisies de façon aléatoire, car l'échantillon aléatoire nous permettra d'utiliser les règles d'induction statistique.

Pour collecter les données nécessaires à notre étude, nous avons établi un questionnaire.

Un questionnaire doit contenir tous les éléments nécessaires à un traitement pertinent des données pour optimiser le recueil de réponses fiables de la part des personnes interrogées.

Deux grandes catégories de questions existent : les questions fermées où les personnes interrogées doivent choisir une réponse parmi les réponses formulées à l'avance par le rédacteur du questionnaire, et les questions ouvertes où l'interviewé est libre de répondre comme il l'entend.

Dans le cadre de notre travail, nous avons opté pour des questions fermées unipolaires car ce type de questions facilite la compréhension de la question, facilite l'expression de la réponse, fixe le sens de la réponse et facilite la compilation des réponses.

Ce choix se justifie donc par la simplicité des questions et la facilité du traitement statistique de pareilles questions.

Nous avons utilisé une échelle d'attitude de 1 à 3 par laquelle on demande au répondant d'exprimer son avis par rapport à une affirmation.

### **3- L'établissement du questionnaire :**

Nous avons établi un questionnaire composé de quatre sections.

Dans une première section intitulée « l'environnement de l'entreprise », une douzaine de questions a été formulée dans le but d'évaluer les caractéristiques de l'environnement de l'entreprise algérienne.

Mais avant d'indiquer les caractéristiques environnementales retenues, il convient de préciser que leur mesure repose sur la perception des cadres interrogés, et non sur la réalité de l'état de l'environnement.

Cette utilisation des mesures subjectives est fréquente dans les études portant sur la nature de l'environnement. Cela ne peut nullement constituer une limite au travail, puisque ce qui peut conduire les dirigeants d'une entreprise à modifier leur structure organisationnelle n'est pas constitué par la réalité de l'environnement, mais par la perception qu'ils en ont.

Les auteurs s'accordent à discerner plusieurs caractéristiques essentielles de l'environnement, il s'agit notamment de sa complexité, de sa variabilité et de son hostilité.

Les questions formulées au niveau de cette première question nous ont permis d'évaluer la perception des cadres d'entreprises de l'environnement dans lequel évolue leur entreprise en termes de variabilité, d'hostilité, de dépendance vis-à-vis de l'environnement et de l'attitude des dirigeants.

Les questions relatives à la deuxième section intitulée « la structure organisationnelle flexible » et celles de la troisième section intitulée « la décentralisation du pouvoir », notamment les deux variables modératrices nous ont permis d'une part quel type de structure organisationnelle est mis en place au sein de l'entreprise, et si ce choix correspond à l'état de l'environnement.

La quatrième et dernière section, intitulée « résultats » va nous permettre de voir quel type de structure répond le mieux à l'environnement actuel de l'entreprise.

#### **4- Estimation de la fiabilité de l'échelle de mesure :**

L'analyse de la fiabilité permet d'étudier les propriétés des échelles de mesure et des items qui les constituent. La procédure d'analyse de fiabilité calcule plusieurs mesures fréquemment utilisées dans la fiabilité de l'échelle et propose également des informations sur les relations entre les différents items de l'échelle.

La mesure la plus recommandée pour évaluer la fiabilité ou la consistance interne d'un ensemble d'items est fournie par le coefficient alpha de Cronbach. Contrairement au coefficient de corrélation, le coefficient de Cronbach se base sur la variance et la covariance pour mesurer la fiabilité des items. Il s'agit d'un modèle de cohérence interne, fondé sur la corrélation moyenne entre items.

Un faible coefficient de Cronbach indique que l'échelle d'items reproduit mal la variable.

Pour apprécier la fiabilité des items un seuil de 0.6 est suffisant pour une étude exploratoire, alors que pour une étude appliquée l'exigence se situe entre 0.8 et 0.9.

En général, un seuil de 0.7 est considéré comme un minimum pour se prononcer sur la fiabilité d'un construit.

#### **5- Estimation de la validité du construit :**

La validité du construit permet de s'assurer de la capacité d'une échelle à mesurer précisément et uniquement les variables étudiées.

Elle concerne la validité convergente et la validité discriminante. La première consiste à vérifier que les items ou les indicateurs d'un même construit sont corrélés entre eux. Elle est confirmée lorsque, d'une part chaque construit partage plus de variance avec ses mesures qu'avec l'erreur (la moyenne des variances partagées entre le construit et ses mesures est  $> 0.5$ ) et d'autre part lorsque les tests de student associés à chaque contribution factorielle sont significatifs ( $> 1.645$ )

#### **6- Les tests d'hypothèses :**

Un test d'hypothèse est une démarche qui a pour but de fournir une règle de décision permettant sur la base de résultats d'échantillon, de faire un choix entre deux hypothèses : l'hypothèse nulle et l'hypothèse alternative.

C'est l'hypothèse nulle qui est soumise au test, et toute la démarche du test s'effectue en considérant cette hypothèse comme vraie.

Nous allons établir des règles de décision qui vont nous conduire à l'acceptation ou au rejet de l'hypothèse nulle. Toutefois, cette décision est fondée sur une information partielle, les résultats d'un échantillon. Il est statistiquement impossible de prendre la bonne décision à coup sûr.

La conclusion déduite des résultats de l'échantillon a un caractère probabiliste : on ne peut prendre une décision qu'en ayant conscience qu'il y a un certain risque qu'elle soit erronée. Ce risque nous est donné par le seuil de signification du test.

## **Section II : L'ÉPURATION DES ECHELLES DE MESURE :**

Vérifier la cohérence des instruments de mesure est une phase importante de toute étude empirique.

L'objectif du processus d'épuration est de conférer à l'étude une certaine fiabilité et une certaine validité.

Mesurer la fiabilité c'est s'assurer de la cohérence des items avec le construit, autrement dit les données collectées doivent refléter la réalité. Pour vérifier la fiabilité de nos données nous avons utilisé le coefficient alpha de Cronbach.

Vérifier la validité, c'est s'assurer de la corrélation existante entre les items d'un même construit.

### **1-Mesure de la fiabilité des différents construits :**

Pour mesurer le degré de fiabilité de l'ensemble de nos items, nous avons utilisé l'indicateur *alpha de Cronbach*.

Le coefficient alpha de Cronbach se définit comme suit :

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_{Y_i}^2}{\sigma_X^2} \right)$$

où  $k$  est le nombre d'items,  $\sigma_X^2$  est la variance du score total et  $\sigma_{Y_i}^2$  est la variance de l'item  $i$ .

Les coefficients obtenus prouvent la fiabilité de nos différents construits, étant donné qu'en moyenne ils se situent autour de 0.72, ce qui est un bon score étant donné que cet indicateur doit être supérieur à 0.70 pour être dans les normes.

**Tableau 5.1 :La fiabilité du construit environnement**

<b>ALPHA DE CRONBACH</b>	<b>ALPHA DE CRONBACH BASE SUR DES ELEMENTS NORMALISES</b>	<b>NOMBRE D'ELEMENTS</b>
0.879	0.869	12

**Tableau 5.2 :La fiabilité du construit structure organisationnelle flexible**

<b>ALPHA DE CRONBACH</b>	<b>ALPHA DE CRONBACH BASE SUR DES ELEMENTS NORMALISES</b>	<b>NOMBRE D'ELEMENTS</b>
0.896	0.804	7

**Tableau 5.3 :La fiabilité du construit décentralisation du pouvoir**

<b>ALPHA DE CRONBACH</b>	<b>ALPHA DE CRONBACH BASE SUR DES ELEMENTS NORMALISES</b>	<b>NOMBRE D'ELEMENTS</b>
0.910	0.901	6

**Tableau 5.4 :La fiabilité du construit résultats**

<b>ALPHA DE CRONBACH</b>	<b>ALPHA DE CRONBACH BASE SUR DES ELEMENTS NORMALISES</b>	<b>NOMBRE D'ELEMENTS</b>
0.842	0.850	6

La lecture des différents résultats obtenus pour analyser la fiabilité de nos items montrent qu'il y a une cohérence interne entre les différents items choisis pour évaluer les différents construits étant donné que les scores enregistrés sont tous supérieurs à 0.70, et en même temps n'est pas trop

proche de 1, car si c'est la cas cela voudrait dire qu'il y a une très forte corrélation entre les différents items et cela devrait nous interpeller sur d'éventuelles redondances pouvant remettre en question l'intérêt de certains items.

## 2-Mesure de la validité des différents construits :

### A-La validité du construit Environnement

**Tableau 5.5 :La matrice de corrélation**

ENV	ENVIAR	ENVPDC	ENVSUR	ENVPM	ENVMM	ENVPDM	ENVAEE	ENVRDC	ENVPNA	ENVMCE	ENVPEE	ENVCEA
ENVIAR	1	0.7234	0.5935	0.7937	0.7638	0.3398	0.6564	0.4938	0.4678	0.7368	0.5985	0.7375
ENVPDC	0.7234	1	0.4657	0.6398	0.7971	0.6359	0.5835	0.6376	0.7647	0.6924	0.4359	0.5673
ENVSUR	0.5935	0.4657	1	0.5653	0.9346	0.4397	0.7634	0.7687	0.5391	0.7394	0.6624	0.7391
ENVPM	0.7937	0.6398	0.5653	1	0.8637	0.3637	0.5937	0.6394	0.4372	0.6195	0.4376	0.6761
ENVMM	0.7638	0.7971	0.9346	0.8637	1	0.4387	0.6614	0.4387	0.3614	0.4934	0.7670	0.7359
ENVPDM	0.3398	0.6359	0.4397	0.3637	0.4387	1	0.4627	0.5376	0.2537	0.4973	0.4679	0.5346
ENVAEE	0.6564	0.5835	0.7634	0.5937	0.6614	0.4627	1	0.6934	0.3573	0.5614	0.5831	0.6932
ENVRDC	0.4938	0.6376	0.7687	0.6394	0.4387	0.5376	0.6934	1	0.4627	0.6372	0.4671	0.7958
ENVPNA	0.4678	0.7647	0.5391	0.4372	0.3614	0.2537	0.3573	0.4627	1	0.5637	0.6734	0.8614
ENVMCE	0.7368	0.6924	0.7394	0.6195	0.4934	0.4973	0.5614	0.6372	0.5637	1	0.7675	0.7259
ENVPEE	0.5985	0.4359	0.6624	0.4376	0.7670	0.4679	0.5831	0.4671	0.6734	0.7675	1	0.7349
ENVCEA	0.7375	0.5673	0.7391	0.6761	0.7359	0.5346	0.6932	0.7958	0.8614	0.7259	0.7349	1

Les coefficients de corrélation enregistrés au niveau de cette matrice montrent qu'il existe une corrélation entre les différents facteurs pris en considération pour évaluer la variable **environnement**, étant donné que les scores enregistrés varient de 0.356 à 0.823 et que la corrélation est significative à 0.05. Mais cette première étape n'est pas suffisante pour valider notre construit, d'autres tests doivent être entrepris.

### b-Indice KMO et Test de Bartlett

La mesure Kaiser-Meyer-Olkin, appelée communément le KMO, est un indice d'adéquation de la solution factorielle. Il indique jusqu'à quel point l'ensemble des variables retenues est un ensemble cohérent. Plus il se rapproche de 1, plus il est acceptable.

Le test de sphéricité de Bartlett, vérifie quant à lui, l'hypothèse nulle selon laquelle toutes les corrélations seraient égales à zéro. On doit donc tester l'hypothèse nulle, c'est-à-dire que le test est significatif lorsqu'il est très proche ou égale à zéro.

L'indice KMO, et le test de Bartlett enregistrent tous deux des scores qui répondent aux normes d'acceptation, ce qui confirme la validité de notre construit environnement.

**Tableau 5.6 : Indice KMO et Test de Bartlett**



3

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Okin	0.724
Test de sphéricité de Bartlett	0.000

**Tableau 5.7 :La qualité de représentation**

ENVIAR	0.605
ENVPDC	0.792
ENVSUR	0.819
ENVPM	0.731
ENVMM	0.590
ENVPDM	0.627
ENVAEE	0.813
ENVRDC	0.599
ENVPNA	0.762
ENVMCE	0.862
ENVPEE	0.784
ENVCEA	0.599

La qualité de représentation montre à quel point la variable est expliquée par les différents facteurs, autrement dit le construit **environnement** est bien expliqué par les différents items choisis lors de l'enquête étant donné que tous les scores sont supérieurs à 0.5.

**Tableau 5.8 :Le poids factoriel : analyse en composantes principales (ACP)**

ITEMS	Poids factoriel
ENVIAR	0.722
ENVPDC	0.708
ENVSUR	0.788
ENVPM	0.741
ENVMM	0.750
ENVPDM	0.724
ENVAEE	0.889
ENVRDC	0.686
ENVPNA	0.865

ENVMCE	0.752
ENVPEE	0.869
ENVCEA	0.724

Le poids factoriel sert à mesurer le rôle de chaque item dans la définition du construit.

Les scores enregistrés sont donc significatifs, puisqu'ils se situent tous autour de 0.80

**Tableau 5.9 :Le test de student**

<i>Les items</i>	<i>Paramètre d'estimation</i>	<i>Erreur type</i>	<i>T de student</i>
ENVIAR	0.47900000	0.08000000	5.9875000
ENVPDC	0.26500000	0.14900000	1.7785235
ENVSUR	0.35600000	0.12500000	2.8480000
ENVPM	1.25300000	0.12500000	10.0240000
ENVMM	2.12500000	0.85600000	2.4824766
ENVPDM	<b>-0.78900000</b>	<b>1.58900000</b>	<b>-0.4695387</b>
ENVAEE	1.21030000	0.12500000	9.6824000
ENVRDC	1.22200000	1.08900000	1.1221304
ENVPNA	<b>-2.0890000</b>	<b>1.25600000</b>	<b>-1.6632166</b>
ENVMCE	1.69600000	0.28700000	5.9094077
ENVPEE	0.65200000	0.16000000	4.0750000

***T significatif à 1.645 (à p=0.05)***

La dernière étape de notre analyse de la validité de notre échelle de mesure consiste à confirmer les résultats obtenus lors des tests menés dans les étapes précédentes.

Cette dernière étape consiste à utiliser le test de Student dans le but de confirmer la validité des différents items choisis pour évaluer le construit, et éliminer éventuellement ceux qui n'y correspondent pas.

Les calculs effectués par la méthode SPSS 17, nous amène à nous interroger sur la pertinence de deux items parmi ceux qu'on a choisis pour le construit environnement, à savoir le facteur « place dominante sur le marché », et « le pouvoir de négociation de l'entreprise avec ses acteurs ». Ces indicateurs devraient nous renseigner sur le degré d'hostilité de l'environnement de l'entreprise, mais comme nous l'avons précisé par ailleurs l'environnement est ici appréhendé tel qu'il est perçu par les répondants et non pas tel qu'il l'est réellement.

***B-La validité du construit structure organisationnelle :***

**Tableau 5.10 :La matrice de corrélation**

<b>SOF</b>	<b>SOFDPD</b>	<b>SOFCP</b>	<b>SOFRCE</b>	<b>SOFTG</b>	<b>SOFPIR</b>	<b>SOFSTR</b>
SOFDPD	<b>1</b>	<b>0.5698</b>	<b>0.7982</b>	<b>0.3679</b>	<b>0.4691</b>	<b>0.4687</b>
SOFCP	<b>0.5698</b>	<b>1</b>	<b>0.8146</b>	<b>0.7932</b>	<b>0.6546</b>	<b>0.5387</b>
SOFRCE	<b>0.7982</b>	<b>0.8146</b>	<b>1</b>	<b>0.7921</b>	<b>0.6237</b>	<b>0.6149</b>
SOFTG	<b>0.3679</b>	<b>0.7932</b>	<b>0.7921</b>	<b>1</b>	<b>0.5982</b>	<b>0.4632</b>
SOFPIR	<b>0.4691</b>	<b>0.6546</b>	<b>0.6237</b>	<b>0.5982</b>	<b>1</b>	<b>0.6549</b>
SOFSTR	<b>0.4687</b>	<b>0.5387</b>	<b>0.6149</b>	<b>0.4632</b>	<b>0.6549</b>	<b>1</b>

*Scores significatifs à 0.05*

**Tableau 5.11 :L'indice KMO et le test de Bartlett**

<i>Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Okin</i>	<i>0.896</i>
<i>Test de sphéricité de Bartlett</i>	<i>0.000</i>

La validité du construit est confirmée par le KMO et le test de Bartlett, tous deux enregistrent des scores significatifs.

**Tableau 5.12 :La qualité de représentation**

SOFDPD	0.794
SOFCP	0.690
SOFRCE	0.678
SOFTG	0.365
SOFPIR	0.971
SOFSTR	0.648

Tous les scores enregistrés sont supérieurs à 0.5, donc nous pouvons conclure que les différents facteurs choisis pour représenter le construit « structure organisationnelle » sont significatifs, à l'exception du facteur « travail en groupe » qui enregistre un score inférieur à 0.5.

**Tableau 5.13 :Le poids factoriel ( analyse en composantes principales)**

<i>ITEMS</i>	<i>Poids factoriel</i>
<i>SOFDPD</i>	<i>0.887</i>
<i>SOFCP</i>	<i>0.841</i>
<i>SOFRCE</i>	<i>0.805</i>
<i>SOFTG</i>	<i>0.330</i>
<i>SOFPIR</i>	<i>0.985</i>
<i>SOFSTR</i>	<i>0.659</i>

Les liens qui existent entre les différents items et le construit sont significatifs, tous les scores sont supérieurs à 0.5.

**Tableau 5.14 :Le test de student**

<i>Les items</i>	<i>Paramètre d'estimation</i>	<i>Erreur type</i>	<i>T de student</i>
<i>SOFDPD</i>	<i>0.52400000</i>	<i>0.07600000</i>	<i>6.8947368</i>
<i>SOFCP</i>	<i>0.00600000</i>	<i>0.13400000</i>	<i>0.04477761</i>
<i>SOFRCE</i>	<i>0.72500000</i>	<i>0.09600000</i>	<i>7.5520833</i>
<i>SOFTG</i>	<b><i>-0.09500000</i></b>	<b><i>0.12500000</i></b>	<b><i>-0.7600000</i></b>
<i>SOFPIR</i>	<i>0.22600000</i>	<i>0.06400000</i>	<i>3.5312500</i>
<i>SOFSTR</i>	<i>0.34400000</i>	<i>0.08100000</i>	<i>4.2649136</i>

Le test de student nous amène à confirmer les résultats obtenus lors des tests précédents et nous conduit donc à conclure que le facteur « travail en groupe » enregistrant un t négatif, a une conséquence négative sur la structure flexible.

**C-La validité du construit décentralisation du pouvoir :**

**Tableau 5.15 :La matrice de corrélation**

	<i>DCPD</i>	<i>DCPLPD</i>	<i>DCPAD</i>	<i>DCPPD</i>	<i>DCPAUT</i>	<i>DCPCD</i>
<i>DCPD</i>	<b>1</b>	0.6398	0.7982	0.7685	0.8632	0.7231
<i>DCPLPD</i>	0.6398	<b>1</b>	0.7635	0.6892	0.6427	0.6982
<i>DCPAD</i>	0.7982	0.7635	<b>1</b>	0.7689	0.5632	0.7120
<i>DCPPD</i>	0.7685	0.6892	0.7689	<b>1</b>	0.8652	0.6892
<i>DCPAUT</i>	0.8632	0.6427	0.5632	0.8652	<b>1</b>	0.7352
<i>DCPCD</i>	0.7231	0.6982	0.7120	0.6892	0.7352	<b>1</b>

**Tableau 5.16 :L'indice KMO et le test de Bartlett**

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Oklin	0.764
Test de sphéricité de Bartlett	0.000

L'indice KMO et le test de Bartlett confirme les résultats des premières analyses, leurs scores respectifs étant très significatifs.

**Tableau 5.17 :La qualité de représentation**

<i>DCPD</i>	0.745
<i>DCPLPD</i>	0.713
<i>DCPAD</i>	0.689
<i>DCPPD</i>	0.769
<i>DCPAUT</i>	0.741
<i>DCPCD</i>	0.894

Les différents items choisis représentent bien le construit « **décentralisation du pouvoir** », ils enregistrent tous un score supérieur à 0.5 ce qui est révélateur de leur qualité de représentation.

**Tableau 5.18 :Le poids factoriel : analyse en composantes principales (ACP)**

ITEMS	Poids factoriel
<i>DCPD</i>	0.702

<i>DCPLPD</i>	<i>0.842</i>
<i>DCPAD</i>	<i>0.698</i>
<i>DCPPD</i>	<i>0.874</i>
<i>DCPAUT</i>	<i>0.659</i>
<i>DCPCD</i>	<i>0.699</i>

Les liens existants sont significatifs, les scores obtenus sont tous supérieurs à 0.5.

**Tableau 5.19 :Le test de student**

<i>Les items</i>	<i>Paramètre d'estimation</i>	<i>Erreur type</i>	<i>T de student</i>
<i>DCPD</i>	<b>-0.02300000</b>	<b>0.08500000</b>	<b>-0.278558</b>
<i>DCPLD</i>	<i>0.00600000</i>	<i>0.14000000</i>	<i>0.0425871</i>
<i>DCPAD</i>	<i>0.51800000</i>	<i>0.13400000</i>	<i>3.865716</i>
<i>DCPPD</i>	<i>0.75300000</i>	<i>0.14800000</i>	<i>5.0878378</i>
<i>DCPAUT</i>	<i>0.89200000</i>	<i>0.14400000</i>	<i>6.1944444</i>

Le dernier test mené pour confirmer les résultats des tests précédents, nous amène à éliminer un facteur parmi ceux choisis pour représenter la variable « **décentralisation du pouvoir** ». Effectivement le t de student obtenu n'étant pas significatif pour le facteur « consultation pour la prise de décisions entre collaborateurs », il est vrai que cette dimension n'est pas très révélatrice du degré de décentralisation du pouvoir. Car il peut y avoir délégation du pouvoir sans qu'il y ait consultation pour la prise de décision, étant donné que celui qui doit prendre une décision a le pouvoir de la prendre puisqu'il y a décentralisation.

**D-La validité du construit résultats :**

**Tableau 5.20 :La matrice de corrélation**

<i>SMA</i>	<i>SMADD</i>	<i>SMAOF</i>	<i>SMACPD</i>	<i>SMATO</i>	<i>SMAOE</i>	<i>SMAIE</i>	<i>SMARFE</i>	<i>SMACS</i>	<i>SMAOT</i>
<i>SMADD</i>	<i>1.000</i>	<i>0.6526</i>	<i>0.7325</i>	<i>0.6524</i>	<i>0.7214</i>	<i>0.5325</i>	<i>0.4625</i>	<i>0.7632</i>	<i>0.6247</i>
<i>SMAOF</i>	<b><i>0.6526</i></b>	<b><i>1</i></b>	<b><i>0.6852</i></b>	<b><i>0.7982</i></b>	<b><i>0.6324</i></b>	<b><i>0.8632</i></b>	<b><i>0.7632</i></b>	<b><i>0.5682</i></b>	<b><i>0.7632</i></b>
<i>SMACPD</i>	<b><i>0.7325</i></b>	<b><i>0.6852</i></b>	<b><i>1</i></b>	<b><i>0.6325</i></b>	<b><i>0.5423</i></b>	<b><i>0.6584</i></b>	<b><i>0.7523</i></b>	<b><i>0.4896</i></b>	<b><i>0.6352</i></b>
<i>SMATO</i>	<b><i>0.6524</i></b>	<b><i>0.7982</i></b>	<b><i>0.6325</i></b>	<b><i>1</i></b>	<b><i>0.4658</i></b>	<b><i>0.7623</i></b>	<b><i>0.5236</i></b>	<b><i>0.7623</i></b>	<b><i>0.6352</i></b>
<i>SMAOE</i>	<b><i>0.7214</i></b>	<b><i>0.6324</i></b>	<b><i>0.5423</i></b>	<b><i>0.4658</i></b>	<b><i>1</i></b>	<b><i>0.4623</i></b>	<b><i>0.7623</i></b>	<b><i>0.4315</i></b>	<b><i>0.7130</i></b>
<i>SMAIE</i>	<b><i>0.5325</i></b>	<b><i>0.8632</i></b>	<b><i>0.6584</i></b>	<b><i>0.7623</i></b>	<b><i>0.4623</i></b>	<b><i>1</i></b>	<b><i>0.4635</i></b>	<b><i>0.6235</i></b>	<b><i>0.7210</i></b>
<i>SMARFE</i>	<b><i>0.4625</i></b>	<b><i>0.7632</i></b>	<b><i>0.7523</i></b>	<b><i>0.5236</i></b>	<b><i>0.7623</i></b>	<b><i>0.4635</i></b>	<b><i>1</i></b>	<b><i>0.6581</i></b>	<b><i>0.7103</i></b>
<i>SMACS</i>	<b><i>0.7632</i></b>	<b><i>0.5682</i></b>	<b><i>0.4896</i></b>	<b><i>0.7623</i></b>	<b><i>0.4315</i></b>	<b><i>0.6235</i></b>	<b><i>0.6581</i></b>	<b><i>1</i></b>	<b><i>0.5692</i></b>

<i>SMAOT</i>	<i>0.6247</i>	<i>0.7632</i>	<i>0.6352</i>	<i>0.6352</i>	<i>0.7130</i>	<i>0.7210</i>	<i>0.7103</i>	<i>0.5692</i>	<i>1</i>
--------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	----------

Il existe une bonne corrélation entre les différents items du construit.

**Tableau 5.21 :L'indice KMO et test de Bartlett**

<i>Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Oklin</i>	<i>0.832</i>
<i>Test de sphéricité de Bartlett</i>	<i>0.000</i>

L'indice KMO et le test de Bartlett sont tous deux significatifs étant donné qu'ils enregistrent tous les deux des scores qui répondent aux normes.

**Tableau 5.22 :La qualité de représentation**

<i>SMADD</i>	<i>0.909</i>
<i>SMAOF</i>	<i>0.784</i>
<i>SMACPD</i>	<i>0.891</i>
<i>SMATO</i>	<i>0.736</i>
<i>SMAOE</i>	<i>0.856</i>
<i>SMAIE</i>	<i>0.736</i>
<i>SMARFE</i>	<i>0.913</i>
<i>SMACS</i>	<i>0.876</i>
<i>SMAOT</i>	<i>0.930</i>

Il y a une bonne qualité de représentation des différents facteurs choisis pour le construit évalué, à savoir « la structure idéale pour l'environnement actuel »

**Tableau 5.23 :Le poids factoriel :analyse en composantes principales (ACP)**

<i>ITEMS</i>	<i>Poids factoriel</i>
<i>SMADD</i>	<i>0.950</i>
<i>SMAOF</i>	<i>0.810</i>
<i>SMACPD</i>	<i>0.863</i>
<i>SMATO</i>	<i>0.850</i>
<i>SMAOE</i>	<i>0.760</i>
<i>SMAIE</i>	<i>0.933</i>
<i>SMARFE</i>	<i>0.839</i>
<i>SMACS</i>	<i>0.868</i>
<i>SMAOT</i>	<i>0.820</i>

**Tableau 5.24 :Le test de student**

<i>Les items</i>	<i>Paramètre d'estimation</i>	<i>Erreur type</i>	<i>T de student</i>
<i>SMADD</i>	1.00800000	0.26300000	3.83226996
<i>SMAOF</i>	0.85200000	0.23800000	3.5798319
<i>SMACPD</i>	0.90000000	0.33000000	2.7277277
<i>SMATO</i>	0.12700000	0.18500000	0.6864865
<i>SMAOE</i>	0.26600000	0.08400000	3.1666667
<i>SMAIE</i>	0.21400000	0.12500000	1.7120000
<i>SMARFE</i>	0.25630000	0.32690000	0.7840318
<i>SMACS</i>	0.17400000	0.12500000	1.39200000
<i>SMAOT</i>	0.55500000	0.10800000	5.1388889

Le test de student confirme les résultats obtenus et atteste de la validité de nos différents facteurs pour l'évaluation du construit « **structure idéale pour l'environnement actuel** », tous les scores obtenus sont significatifs à l'exception de deux d'entre eux. Effectivement, nous ne pouvons prétendre que la structure idéale doive améliorer la transparence de l'organisation, car il y a toujours des informations qui ne doivent pas être connues de tous pour assurer la de l'entreprise, d'une part. D'autre part, la structure idéale ne peut un facteur pour l'amélioration des résultats financiers de l'entreprise.



Effectivement, une entreprise peut se doter de la structure la plus adéquate à son environnement sans pour autant se voir enregistrer des résultats financiers favorables.

### **Section III : L'ANALYSE DES RESULTATS**

L'épuration de notre échelle de mesure ayant été effectuée, nous allons maintenant procéder à l'analyse des résultats obtenus.

**1- Les résultats :**

**A- La variable indépendante « environnement »**

L'influence de l'environnement sur la structure résulte de ce qu'il est en rapport d'échanges avec l'entreprise.

Les auteurs s'accordent à identifier la variable environnement en termes de **complexité, de variabilité et d'hostilité,...**

Pour évaluer l'état de l'environnement de l'entreprise algérienne les réponses obtenues au niveau de notre questionnaire nous amène à établir les conclusions suivantes.

**a- La variabilité de l'environnement :**

Les informations récoltées au niveau de notre questionnaire laissent entendre que l'entreprise algérienne évolue dans un environnement instable et dynamique.

Effectivement 52% des entreprises de notre échantillon qualifient leur environnement d'instable et dynamique.

Mais pour faire face à cette instabilité, 45% essaient d'anticiper l'évolution de leur environnement, et ce par le biais d'une activité de recherche très importante. En effet, cette dernière est un facteur important de la pratique de la veille environnementale, dans la mesure où elle permet à l'entreprise de s'informer de tout ce qui se passe dans son contexte, et de prendre les mesures nécessaires pour y répondre.

**b- L'hostilité de l'environnement :**

L'hostilité est la deuxième caractéristique de l'environnement de l'entreprise algérienne.

Effectivement, plus de 60% des entreprises de notre échantillon pensent que la survie de leur entreprise est en danger, car la concurrence sur le marché est très importante.

Ce qui met l'entreprise en difficulté de se maintenir sur le marché. Nos chiffres le confirme, puisque 55% déclarent qu'il est difficile pour leur entreprise de se maintenir sur le marché, car la concurrence y est très dure.

Finalement, face à cette hostilité, plus de 55% de nos entreprises craignent pour leurs perspectives d'évolution.

**c- L'attitude du dirigeant :**

L'intérêt porté par la direction à l'environnement est fonction de son attitude générale vis-à-vis de la concurrence et de ses clients. L'attitude de l'entreprise à l'égard de son environnement fait référence à une culture organisationnelle interne notamment en fonction des aspirations de ses dirigeants. H.I.Ansoff<sup>69</sup> distingue cinq types de comportement et de culture stratégique qu'il qualifie de : stable, réactif, anticipatif, explorateur, créatif.

Ces comportements sont réactifs ou proactifs. Dans le premier cas, les dirigeants font plutôt référence au passé, sont prudents, peu innovateurs, tandis que dans le second cas, ils sont tournés vers l'avenir, prêts à prendre des risques. Afin de qualifier l'entreprise de proactive ou de réactive vis-à-vis de son environnement, les informations suivantes ont été récoltées : d'une part *l'attitude de l'entreprise face à la concurrence*, et d'autre part *la volonté de l'entreprise à anticiper l'évolution de l'environnement*.

Malgré une volonté de la part des dirigeants à vouloir anticiper l'évolution de l'environnement, cela reste toujours insuffisant, car la concurrence est rude, l'environnement instable et hostile.

#### **B- La variable modératrice « structure organisationnelle flexible »**

Pour connaître le type de structure mis en place au sein de l'entreprise nous avons formulé un certain nombre de questions. Les réponses fournies à ces questions nous permettront de déduire quel type de structure est adopté par l'entreprise : est-ce une structure de type mécaniste ou plutôt une structure de type organique ou bien une structure hybride.

65% affirment que la prise de décision au niveau de leur entreprise est totalement centralisée, avec un contrôle régulier et fréquent. Ces deux caractéristiques laissent entendre que nous avons à faire à une structure hiérarchisée : 45% affirment que la concertation n'est que partielle, et ne concerne que certaines décisions, 25% voient toutes les décisions prises au niveau hiérarchique concerné, les 30% restants pratiquent une concertation totale.

Par ailleurs, avec la pratique d'un contrôle régulier et fréquent, nous ne pouvons que confirmer le type de structure mécanique mis en place au sein de l'entreprise algérienne : 85% déclarent que le contrôle se fait de façon régulière et fréquente.

C'est une structure hiérarchisée, où la concertation n'est que partielle, le contrôle régulier, et où l'initiative personnelle n'occupe qu'une petite place.

#### **C- La variable modératrice « décentralisation du pouvoir de décision » :**

Pour évaluer à quel point il y a délégation du pouvoir de décision au niveau de l'entreprise, nous nous sommes intéressés à la fréquence des facteurs suivants :

---

<sup>69</sup>H.I.Ansoff : « Aspirations and culture in strategic behavior » IEASM W.P. n°79-12. Avril 1979.

- la consultation de la part des collaborateurs pour la prise des décisions qui relèvent de leur compétence,
- l'autonomie dans la prise de décision qui concernent la fonction de tout un chacun,
- le caractère de la prise de décision : plus ou moins centralisée qu'auparavant,

Il ne s'agit pas de déléguer toutes les décisions sans un minimum de coordination. Effectivement, si certaines décisions doivent être prises au niveau d'un service particulier, il n'y a pas de doute qu'il doive informer les autres services pour éviter des situations conflictuelles.

#### **D- La structure la mieux adaptée à l'environnement actuel :**

Le dernier volet de notre questionnaire est une tentative de réponse à l'une de nos hypothèses de travail, à savoir que la structure la mieux adaptée à l'environnement actuel est la structure flexible.

75% pensent que c'est ce type de structure qui répond le plus à l'environnement actuel.

Effectivement, dans un environnement instable et dynamique, la réactivité et la possibilité d'ajustement sont des qualités importantes pour la survie et la compétitivité de toute entreprise.

Une dernière question portant sur la concordance de la structure actuelle de l'entreprise avec sa stratégie de développement, 50% pense qu'elle l'est de façon moyenne, 35% qu'elles pensent qu'elle est totalement en accord, 15% qu'elle ne l'est pas du tout.

#### **2- Les tests d'hypothèses :**

Malgré la volonté des dirigeants à anticiper le dynamisme et l'instabilité environnementale, les perspectives d'évolution de l'entreprise algérienne sont loin d'être satisfaisantes.

Dans ce cadre d'ouverture de l'économie algérienne, où compétitivité et efficacité sont des conditions sine-qua-none pour la survie de l'entreprise, cette difficulté à rester compétitive et efficace peut être imputée en partie aux mauvais choix faits en matière de mise en place des structures organisationnelles les plus adaptées.

Nous avons choisi le test T de Student pour vérifier d'une part si la structure organique, flexible est celle qui répond le mieux aux conditions environnementales actuelles, d'autre part si les structures mises en place par l'entreprise algérienne répondent aux exigences de son environnement.

Ensuite nous avons testé le rôle modérateur de la décentralisation du pouvoir décisionnel, pour voir si ce facteur peut améliorer la situation dans laquelle se trouve l'entreprise aujourd'hui.

Effectivement les coefficients obtenus au sein du tableau 5.1 montrent clairement que l'environnement actuel est un environnement où flexibilité organisationnelle, réactivité, contribution au pouvoir décisionnel, amélioration des compétences et une meilleure organisation du travail sont de rigueur. Une telle organisation permet à l'entreprise d'adopter des stratégies d'innovation qui lui permettront d'atteindre ses objectifs et par conséquent d'améliorer ses résultats financiers.

**Tableau 5.25 : Les liens existants entre la structure organisationnelle flexible et un environnement instable et dynamique.**

Les caractéristiques de la structure flexible	Environnement instable et dynamique		
	Paramètre d'estimation	Erreur type	T de student
Décentralisation des décisions	0.3550000	0.1180000	<b>3.00847458</b>
flexibilité	1.3500000	0.3810000	<b>3.54330709</b>
Contribution au processus décisionnel	1.7500000	0.4206000	<b>4.10798122</b>
amélioration de la transparence	1.9300000	0.2350000	<b>8.21276596</b>
Atteinte des objectifs	1.7550000	0.2840000	<b>6.17957746</b>
Stratégie d'innovation	0.7880000	0.1590000	<b>4.89308176</b>
Amélioration des résultats	1.5400000	0.1200000	<b>12.83333333</b>
Amélioration des compétences	1.1200000	0.2400000	<b>4.66666667</b>
amélioration de l'organisation du travail	0.8790000	0.4260000	<b>2.10563380</b>

*T significatif : 1.645 (p=0.05)*

Toutes les caractéristiques de la structure organisationnelle flexible sont en accord avec l'environnement actuel. Effectivement tous les scores enregistrés étant supérieurs à 1.645, on en déduit qu'il y a un lien positif entre ce type de configuration structurelle et l'environnement qualifié de dynamique et d'instable. Cela nous conduit à accepter notre première hypothèse, à savoir que la structure organisationnelle flexible est la plus adaptée à l'environnement actuel.

Une fois la première hypothèse vérifiée, nous avons vérifié si les structures mises en place par nos entreprises répondent aux caractéristiques de l'environnement actuel. Les coefficients obtenus laissent entendre que les structures mises en place ne correspondent pas vraiment aux caractéristiques de la structure flexible de type organique. Le tableau 5.2 le montre clairement.

Malgré une certaine délégation du pouvoir de décision à certains niveaux hiérarchiques, nos entreprises manquent toujours de réactivité face aux aléas de l'environnement, d'une part. D'autre part, la contribution de l'ensemble des niveaux hiérarchiques au processus décisionnel n'étant pas ce qu'elle devrait être, il va de soi que la fluidité nécessaire à la rapidité des réponses et réactions vis-à-vis de l'environnement va s'en trouver affectée.

Par ailleurs, ce type de structure a un effet inverse sur les stratégies d'innovation, sur l'amélioration des résultats financiers et sur l'amélioration des compétences. En effet, les scores enregistrés le montrent très clairement (chiffres indiqués en italique)

**Tableau 5.26 : Les liens existants entre la structure adoptée par l'entreprise algérienne et les caractéristiques de la structure organisationnelle flexible**

Structure adoptée par l'entreprise algérienne			
Caractéristiques de la structure flexible	Paramètre d'estimation	Erreur type	T de student
Décentralisation des décisions	0.3910000	0.4120000	0.94902913
Flexibilité	-0.0920000	0.2580000	-0.35658915
Contribution au processus décisionnel	1.0750000	0.3280000	<b>3.27743902</b>
Amélioration de la transparence	0.8350000	0.2170000	<b>3.84792627</b>
Atteinte des objectifs	-0.1550000	0.2180000	-0.71100917
Stratégie d'innovation	-0.3500000	0.1490000	-2.34899329
Amélioration des résultats	-0.7840000	0.1450000	-5.40689655
Amélioration des compétences	-1.1200000	0.4520000	-2.47787611
Amélioration de l'organisation du travail	1.5480000	0.1420000	<b>10.90148405</b>

*T significatif : 1.645 (p=0.05)*

En troisième lieu, nous avons voulu vérifier le rôle modérateur de la décentralisation du pouvoir décisionnel.

Effectivement, la décentralisation du pouvoir décisionnel est une variable modératrice de la structure flexible, puisque dès qu'il y a délégation de pouvoir il y a gain de temps en matière d'exécution d'une opération quelconque à n'importe quel niveau hiérarchique.

Une décentralisation du pouvoir de décision contribue fortement à la réactivité, à la contribution du personnel au processus décisionnel, d'une part, et d'autre part elle permet l'amélioration des compétences du personnel, de l'organisation du travail et de ce fait peut faciliter l'atteinte des objectifs. Les coefficients enregistrés au niveau du tableau 5.3 nous le confirme.

**Tableau 5.27: Les liens existants entre la décentralisation du pouvoir et les caractéristiques de la structure organisationnelle flexible**

	Décentralisation du pouvoir décisionnel		
Caractéristiques de la structure flexible	Paramètre d'estimation	Erreur type	T de student
Décentralisation des décisions	0.2940000	0.1130000	<b>2.60176991</b>
flexibilité	0.3020000	0.1070000	<b>2.82242991</b>

Contribution au processus décisionnel	0.2800000	0.0900000	<b>2.82828283</b>
Amélioration de la transparence	0.0810000	0.05900000	1.37288136
Atteinte des objectifs	0.4110000	0.1290000	<b>3.18604651</b>
Stratégie d'innovation	0.1580000	0.1510000	1.04635762
Amélioration des résultats	0.41250000	0.1100000	<b>3.7500000</b>
Amélioration des compétences	0.7850000	0.2020000	<b>3.88613861</b>
Amélioration de l'organisation du travail	0.9850000	0.1250000	<b>7.88000000</b>

*T significatif : 1.645 (p=0.05)*

## CONCLUSION

Pour s'adapter à l'instabilité et au dynamisme de son environnement, l'entreprise Algérienne se trouve dans l'obligation de revoir les structures organisationnelles qu'elle a mises en place.

Effectivement, la plupart de nos entreprises se cramponnent encore à l'heure actuelle aux structures organisationnelles héritées de leur histoire.

Néanmoins, dans ce contexte de mondialisation, et de mise à niveau de l'outil de production avec les normes internationales, opérer de profonds changements organisationnels constitue un véritable défi pour les dirigeants de l'entreprise.

Flexibilité, souplesse, pragmatisme, juste équilibre entre centralisation et décentralisation devraient être les maîtres mots pour le choix de la configuration structurelle actuelle. Et ce dans la mesure où ce



type de configuration structurelle favorise la réactivité, et la facilité d'adaptation aux changements environnementaux

Pour mener à bien cette réorganisation il serait plus judicieux d'introduire des procédures, des mécanismes et des motivations, pour qu'une concertation fructueuse s'instaure à tous les niveaux hiérarchiques.

L'enjeu est important, mais la tâche difficile et ardue, les équilibres à rechercher sont nombreux et les risques de faillir sont multiples.

Depuis les années quatre vingts, de nombreuses entreprises poussées par la pression de la concurrence et par la nécessité d'éliminer les inefficacités internes, se sont lancées dans de multiples transformations organisationnelles. Face aux aléas de l'environnement, ces changements organisationnels conjugués aux technologies de l'information et de la communication permettent aux entreprises une amélioration de leur performance productive grâce à une meilleure capacité de réactivité. Ces changements organisationnels se caractérisent le plus souvent par une décentralisation importante des décisions et par l'introduction de nouvelles pratiques comme le travail en équipe

autonome, la rotation des tâches, le management de qualité ou encore la production en flux tendus. Des pratiques qui pour la plupart décloisonnent les activités productives et conduisent à un enrichissement des compétences à une autonomie accrue des travailleurs. Les entreprises qui introduisent des changements organisationnels sont alors en rupture totale avec la conception taylorienne bureaucratique caractérisée par un fort degré de spécialisation, de standardisation et de supervision des tâches et des travailleurs. L'émergence de ces transformations structurelles soulève non seulement la question des nouveaux critères de performances productives face à l'instabilité accrue de l'environnement, mais aussi celle de l'évolution des modes de coordination et ses déterminants.

Ainsi, la compréhension des stratégies organisationnelles nous amène naturellement à l'analyse des déterminants de la structure organisationnelle de l'entreprise et à celle des processus internes de coordination des organisations.

D'une part, l'approche de la contingence structurelle explique le changement organisationnel avant tout par le rôle de facteurs externes. Parmi les facteurs retenus, la taille de l'entreprise, la technologie, la prévisibilité de l'environnement ou encore la stratégie menée par l'entreprise.

Cette théorie très critiquée pour avoir attribuée une valeur explicative importante voire exclusive aux facteurs externes sur le choix organisationnel, ne permet non seulement pas d'expliquer la persistance des structures traditionnelles, mais conduit à des risques d'interprétation déterministe sur l'évolution des modes organisationnels.

D'autre part, d'autres analyses mettent plutôt l'accent sur le rôle des individus et l'importance du contexte interne des organisations, relativisant le déterminant technico-économique par une analyse plus volontariste du changement organisationnel.

Cependant, qu'elles soient fondées sur l'approche de la contingence structurelle ou sur des approches sociologiques et institutionnalistes, l'analyse des déterminants de la structure a abouti à des visions éparses du changement organisationnel et des organisations en général, qui ont consisté avant tout à justifier la pertinence des théories avancées par leurs fondateurs. L'abondance et la richesse des analyses menées depuis les années cinquante jusqu'à aujourd'hui fait de l'analyse de l'évolution des organisations non seulement une problématique qui demeure bien actuelle, mais montrent surtout toute la complexité que recouvre le sujet du fonctionnement des organisations et de leur évolution. Une complexité qui devrait être vue plus à travers l'interdépendance des relations entre le contexte interne et le contexte externe des entreprises qu'à travers des visions alternatives du changement organisationnel. La préoccupation principale des entreprises se situerait plus dans la recherche d'une structure organisationnelle assurant l'adaptation aux conditions de l'environnement externe et de

trouver le bon équilibre entre la coordination et la configuration interne tant sur le plan structurel mais aussi comportemental.

A travers l'étude de notre échantillon, nous avons tenté d'établir l'existence d'une interaction entre le contexte interne et externe de l'entreprise d'une part, et de comprendre comment les entreprises s'adaptent en introduisant selon l'instabilité de l'environnement plus de décentralisation et de délégation du pouvoir décisionnel, d'autre part.

Ainsi, les entreprises qui favorisent la coordination verticale (organisation de type mécaniste) ne sont pas forcément associées à un environnement stable ou prévisible, tout comme on ne peut pas associer l'instabilité ou les difficultés d'anticipation à des organisations souples et flexibles.

Notre étude a mis en évidence, l'existence d'un lien non linéaire entre la structure organisationnelle mise en place et l'instabilité de l'environnement.

Effectivement, si à un environnement instable correspondent des structures de type organiques, il nous a été donné de constater que ce n'est pas le cas dans l'entreprise algérienne. La plupart de nos entreprises, continuent à fonctionner selon le système organisationnel hérité de leur histoire.

Le nouveau contexte concurrentiel a soumis les structures organisationnelles hiérarchiques à deux types de pression. Premièrement, les lourdes couches hiérarchiques de cadres moyens sont devenues trop coûteuses, deuxièmement, elles ont nui au flux d'information et à la vitesse de réponse nécessaire à la souplesse et à l'innovation. Ce nouveau contexte rend anachroniques les structures verticales traditionnelles et orientées vers l'efficacité, tout en favorisant la recherche en vue de nouvelles pratiques organisationnelles caractérisées essentiellement par la souplesse, le savoir, la création et la collaboration.

Le développement de nouvelles formes d'organisation vise une meilleure adaptation à un contexte plus concurrentiel. Ces changements comprennent la désertification hiérarchique, la décentralisation des fonctions stratégiques et opérationnelles, le développement de réseaux horizontaux et verticaux et la redéfinition des frontières organisationnelles.

Il semble qu'il y ait des raisons multiples, cumulées et indépendantes, motivant l'apparition de ces nouvelles formes organisationnelles, notamment des facteurs économiques, technologiques, informationnels et politiques. Une concurrence mondiale accrue, la vitesse des changements techniques et commerciaux, ainsi que la montée des technologies de l'information et de la communication sont autant d'éléments influençant les modes organisationnels adoptés.

Notre préoccupation majeure consistait à vérifier si la structure organisationnelle adoptée par l'entreprise algérienne est en phase avec l'environnement dans lequel elle évolue.

La première conclusion de notre travail est que malgré les efforts entrepris par nos entreprises, et malgré la prise de conscience de la nécessité d'un changement structurel pour une meilleure efficacité, le degré hiérarchique est toujours aussi important qu'avant, et qu'il ne s'est pas produit beaucoup de décentralisation en matière de décisions stratégiques, certaines entreprises ont même tendance à centraliser plus qu'avant.

En effet, le niveau auquel les décisions liées au fonctionnement de l'entreprise sont prises, constitue une des caractéristiques essentielles du système organisationnel de l'entreprise.

H.Fayol<sup>70</sup> 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, celle-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 autour du seul responsable, qu'est le chef d'entreprise, apparaît naturelle. La question de l'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 décision. Il s'agit des limites cognitives des décideurs, de la nécessité de réduire les délais de réponse aux problèmes posés, et enfin du caractère stimulant que peut représenter la décentralisation pour les cadres.

La deuxième conclusion c'est que des changements organisationnels radicaux doivent être entrepris si l'entreprise algérienne veut être au diapason de ces homologues étrangers, et devenir une organisation innovatrice. Or, pour le devenir, il faut rompre de façon radicale avec l'ancien système. Comme le montre H. Mintzberg<sup>71</sup> « innover signifie se placer en rupture avec les modes d'actions préétablis. L'organisation innovatrice ne peut donc s'appuyer sur aucune forme de standardisation pour coordonner ses activités. En d'autres termes, elle doit éviter tous les pièges de la structure bureaucratique et notamment la division poussée au travail, la différenciation marquée entre les unités, les comportements trop formalisés et l'utilisation intensive de système de planification et de contrôle. Elle doit avant tout rester flexible ».

---

<sup>70</sup>H.Fayol : « Administration industrielle et générale ». Dunod.1970

<sup>71</sup>H.Mintzberg : « Le management » ed.d'Organisation.1990

Ces changements peuvent prendre la forme de structures plus flexibles, où la décentralisation du pouvoir de décision occupe une bonne place, où la pratique d'une veille environnementale est régulière, et où le service recherche et développement aura tous les moyens nécessaires pour innover et anticiper les turbulences environnementales. Le problème n'est pas d'élever la vitesse d'exécution selon une organisation donnée, mais de s'organiser de telle manière à obtenir un gain structurel de vitesse et de précision pour réaliser l'activité déclenchée par un stimulus extérieur.

La structure est donc censée favoriser le développement organisationnel de l'entreprise, pour cette raison, le choix d'une forme structurelle est une décision délicate qui relève de la compétence de la direction générale.

C'est une décision délicate dans la mesure où la conception d'une structure ne se limite pas à la prise en compte de facteurs comme la stratégie, la nature du marché ou la taille de l'entreprise, une structure est aussi le reflet de la culture dominante dans l'entreprise et traduit la hiérarchie sociale et les jeux de pouvoir au sein de l'entreprise.

#### **LES RECOMMANDATIONS :**

L'entreprise algérienne se trouve devant la nécessité de revoir sa configuration organisationnelle, ce n'est qu'à cette condition qu'elle sera capable de faire face efficacement aux changements rapides qui interviennent dans l'environnement.

Pour maîtriser la flexibilité, il faut maîtriser le processus d'apprentissage individuel et collectif dans l'entreprise. Une nouvelle approche de management et de l'organisation, basée moins sur la comptabilité et les finances, et plus sur l'individu, ses connaissances, l'organisation flexible, la décentralisation et l'autonomie s'est développée. Ce sont ces facteurs qui permettront à l'entreprise algérienne de s'adapter à son environnement.

La fiabilité d'une réorganisation étant d'introduire le maximum de clarté, il y a lieu de préciser les responsabilités de chacun et les critères de performance qui serviront à tester la rigueur de l'organisation.

Si l'objectif d'efficacité n'est pas explicitement et constamment considéré, les différentes unités organisationnelles deviennent par le seul fait de leur existence une fin en soi. Si on n'évalue pas régulièrement leur contribution à la réalisation des objectifs globaux l'entreprise risque de traîner trop longtemps des structures après que les raisons de leur création auraient disparues.

Le refus d'admettre qu'il faut réaliser un équilibre entre autorité et responsabilité est lourd de conséquences car il a un effet multiplicateur. La décentralisation du pouvoir décisionnel est un atout

important quant à la rapidité des réponses quand on est face à un problème quelconque. Mais toujours est-il que cette délégation doit se faire en fonction des compétences, mais sans pour autant négliger la mise en place d'un système de contrôle en conséquence.

Un dirigeant doit gérer avec beaucoup de prudence cette phase de changement en prenant en considération les atouts à sa disposition : communication, participation, délégation de pouvoir décisionnel, ...

#### **LES LIMITES DE LA RECHERCHE :**

Pour mettre en place une structure organisationnelle déterminée, plusieurs facteurs doivent être pris en considération : la culture de l'entreprise, sa taille, son identité, les techniques de production utilisées, et ses environnements internes et externes.

Dans le cadre de notre étude nous nous sommes limités à l'étude de l'impact de l'environnement externe sur un échantillon aléatoire, ce qui constitue une limite en soi. Effectivement les conclusions déduites des résultats de notre échantillon ayant un caractère aléatoire, nous ne pouvons prendre de décisions qu'en ayant conscience qu'il peut y avoir un risque d'erreur.

- Aldrich.H : « Organisations and Environnements » Prentice Hall.1979

- Dominique.G, Vincent.L : « qu'est ce que le knowledge management ? » Ed.Dunod.

- Alter Norbert (2003) : « Mouvement et Dyschronies dans les organisations » , l'Année Sociologique. Vol 53. N°2
- Anderson. D.G. « Une démarche pour revitaliser les grandes entreprises » Revue Française de Gestion .Mars-Avril-Mai 1986
- Ansoff .H.I. « La structure de l'entreprise aujourd'hui et demain » Enseignement et gestion N°9. Octobre 1974
- Appelbaum.E et Batt.R (1994). The new american workplace : transforming work systems in the United States. Ithaca, New york, ILR Press.
- Argyris.C : « Participation et Organisation » Dunod. Paris.1970
- Argyris.C « Personality and Organization Theory Revisited » Administrative Science Quaterly.18. 1973.
- Armour .H.O. & Teece.D.J. « Organizational Structure and Economic Performance : an Empirical Analysis of the Profitability of Principal Firms » Journal of Industrial Firm. Décembre 1981.
- Askénazy.P (2003) : Dynamique de l'innovation organisationnelle lors de la réduction du temps de travail : évidences sur la France des années 90. Economie et Prévision.
- Aston Program I and II (1976) : Organizational structure in its contexte. Farmborough, Saxon House, Aston University.
- Bartlett .C.A. « Sortir du tourbillon des réorganisations » Harvard l'Expansion. Eté 1983
- Basire.M « La théorie des cinq niveaux » Direction et gestion Mai-Juin et Septembre-Octobre 1976
- Beckhard.R : « Le développement des organisations » Dalloz.Paris.1975
- Benhamou.S (2003) : Coordination process, organizational choice and environment. Miméo
- Blackburn. R.S. « Dimensions of structure : a review and reappraisal » Academy of management review. Avril 1978
- Blau.p « The formal Theory of differenciation in organization », American Sociology Review. Vol 35.1970
- Blau.P.M. & Schoenherr : « The structure of organizations » Basic books .New york 1971
- Bouchikhi.H : « Structuration des organisations » Paris.Ed. d'Organisation.
- Boyer. R et Freyssenet.M (2000) : Les modèles productifs. Paris. La Découverte.
- BresnahanTomoty. F. Erick Brynjolfsson, Lorin.M.Hitt (2002) « Information Technology, Workplace Organization and the demand for Skilled Lanor : Firm-Level Evidence » Quatrely Journal Of Economics. Vol 117
- Brossard.M.& Maurice.M : « Existe-t-il un modèle universel des structures d'organisation ? » Sociologie du Travail. Octobre-Décembre 1974

- Burns. T et Stalker. G.M. (1961) The management of innovation. Londres.Tavistock.
- Byham, Welling et Wilson (1991) : Empowered Teams. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.
- Caroli.Eet Van Reenen (2001):" Skill-Biased Organizational Change? Evidence from a panel of British and French Establishments.Quaterly of Journal Economics.Vol 116.
- Chandler .A. (1976) : The development of modern management structure in US and UK. Hannan (eds). Management.
- Chandler.A (1977) : The visible Hand, Harvard University Press. Cambridge. Massachussets.
- Chandler.A. ( 1966) Stratégies et structures d'entreprises. Paris. Ed d'Organisation. 1989.
- Chierns.A.B. : « Can a Behavioural Science Help Design Organization ? » Organizational dynamics.Printemps 1977
- Child. J (1977) : « Organization : a guide to problems and practice » Harper et Row ed.
- Child.J. (1972) : « Organizational Structure, Environment and Perfomance : The role of strategic choice ».Sociology.6
- Cotta.A : « le pouvoir dans l'organisation » Revue Française de Gestion. Janvier-Février 1976.
- Coutrot. T (1998) : « L'entreprise néolobérale, nouvelle utopie capiataliste ? Paris. La Découverte
- Crépon et lung (1999) : « Innovation, emploi et performances » Document de travail INSEE n°9904
- Crozier et Friedberg (1977) : « L'acteur et le système » Collection Points .Ed du Seuil.
- Crozier.M : « L'entreprise dans dix ans : les nouvelles formes d'organisation » Institu de l'entreprise.Mars 1985
- Crozier.M : « La sociologie des organisations et la stratégie des entreprises » Futuribles. Septembre 1985
- Crozier.M : « Le phénomène bureaucratique » Ed. Le Seuil .1963
- Daft. R.L et K.E.Weick (1984) : « Toward a model of organieations in interpretation system » Academy of Management Review.
- Dereumaux.A « Théories de l'évolution de l'entreprise : bilan et perspective » Les Cahiers de la Recherche. CLAREE. IAE de Lille. 1994
- Desreumaux .A : « Formation des structures : revue des travaux et quelques hypothèses » Sciences de gestion. N° 8.1986
- Desreumaux. A. « Nouvelles formes d'organsiation et évolution de l'entreprise » Revue Française de gestion. Janvier-Février 1996
- Desreumaux. A. « Les choix stratégiques » Les Stratégies d'Entreprises. N°275. 1997
- Desreumaux.A : «Les structures organisationnelles » Ed Vuibert. 1999.



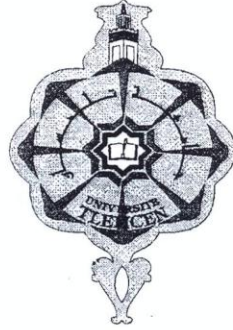
- Desreumaux.A. « Structures d'entreprises » Ed. Vuibert. 1992
- Donaldson.L : « The interaction of Size AND Diversification as a Determinant of Divisionalization » Organization studies 7/4. 1986
- Drake.R.L : « Innovatrice Structure for Managing Change » Planing Review. Novembre 1986
- Drucker.P.F : « La nouvelle pratique de la direction des entreprises ». Ed d'Organisation.1975
- Duncan.R : « What is the right structure ? Decision Tree Provides the Answer » Organizational Dynamics. Hiver 1979.
- Duncan.R.D : « Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty ». Administrative Science Quaterly.17. 1972
- Emery.E et Trist. E.L. : « La trame causale de l'environnement des organisations » Sociologie du travail. N°4 .1964
- Fayol.H : « Administration industrielle et Générale » Dunod .1970
- Forrester.J.W. : « Un nouveau modèle de l'entreprise. » Prospective et Politique.OCDE.Paris.1969
- Fouraker.L.E.&Stofford.J.M : « Organization Structure and Multinational Strategy » Administrative science Quaterly. Juin 1968
- Freeman et Hannan (1977) : « The population ecology of organizations » American Journal of Sociology. n°82.
- Gagnon.D : « Le développement organisationnel » Agence d'Arc.1986-Galbraith. J.R &Kazanjian.R.K : « Organizing to Implement Strategies of Diversity and Globalization :the role of matrix design » Human Resource Management.25/1 Printemps.1986
- Galbraith.J.R : « Designing Complex Organizations » Addison-Wesley.1973
- Galbraith.J.R :« Designing the Innovative Organization » Organizational Dynamics. Hiver 1982
- Galbraith.J.R&Nathanson.D.A : « Strategy Implementation : the role of Structure and process » West publishing.1978
- Gélinier.O : « Stratégies externes et internes de l'entreprise compétitive » Harvard l'Expansion. Hiver 1982
- Gerwin.D : « The comparative Analysis Of Structure and Tecnology » Academy of Management Review. 4/1. Janvier 1979.
- Goggin.W.G : « Les mystères de la structure multidimensionnelle » Harvard l'Expansion. Eté 1978
- Helfer.J.P, Kalika.M, Orsoni.J : « Management stratégie et organisation » Ed.Vuibert.2008
- Hellnriegel.Slocum.Woodman : « Management des organisations » Deboeck Université.1993
- Josier.S&Landrieus.S : « Management des entreprises » Gualino.Lextenso.Editions 2011

- Josier.S&Landrieux.S.Kartochian: « Organisation et management de l'entreprise ». Gualino.Edituer.EJA.2008
- Lenz.R.T : « Detreminants of Organizational Performance : An interdisciplinary Review » Strategic Management Journal.2 /2. Avril-Juin 1981
- Lesca.H : « Structure et système d'information facteurs de compétitivité de l'entreprise » Ed.Masson.1982
- Likert.R : « Le gouvernement participatif de l'entreprise » Gauthier-Villars.1974
- Likert.R : « New Pattern of Management » Mac Graw HILL. 1961
- Lorino.P : « Le développement de la valeur pour les processus » Revue Française de gestion. N° 104.1995
- Lorsh.J.W : « Introduction à l'étude de la structure des organisations » Encyclopédie du management 2.24. CESA.1973
- Lorsh.J.W&Morse.J : « Organizations and their members : a contingency approach » Harper & Row.1974.
- Lussato.B : « Introduction critique aux théories d'organisation » Dunod 1977
- Mackenzie.K.D : « Organizational Design.The Organizational Audit and Analysis Technology » Ablex Publishing Corporation.1986
- Mansfield.R« Company structure and market strategy » Omega. 6/2 1978
- March.G.J&Simon.H.A : « Les Organisations » Dunod 1971
- Marchesnay.M : « Les stratégies de la spécialisation » Encyclopédie du management. Vuibert 1998
- Martin.C : « Réflexions sur l'état actuel des sciences de l'organisation » La recherche en sciences de gestion : développement et perspectives en France dans les années 80.ISEOR/FNEGE.
- Martinet.A.C : « Management stratégique : organisation et politique » Mac Graw Hill.1984
- Martinet.A.C : « Stratégie » Ed Stratégie et Management.1994
- Métais.E, Moingeon.B : « Management de l'innovation » Revue Française de Gestion, Mars, Avril, Août 2001.
- Meyer.M.W : « Environment and Organizations » Jossey-Bass.1978
- Miles.R.E&Snow.C.C : « Organizational Strategy, Strucure and Process ».Mac Graw Hill.1978
- Miles.R.E&Snow.C.C : « Organizations : New concepts for new Forms » California Management Review, printemps 1986
- Mintzberg.H : « Le management voyage au centre des organisations »Paris.Ed d'Organisation.1990
- Mintzberg.H : « Structure et dynamique des organisations » Les éditions d'Organisation.1982

- Mouillot.P : « Stratégie de l'entreprise ». Gualino Editeur.2007
- Mussche .G : « Les relations entre stratégie et structures dans l'entreprise » Revue Economiques.Janvier. 1974
- Newman.W.H : « Stratégie and Management structure » Journal of Business Policy.Hiver 1971/72
- Ouchi.w.g 1 Jaeger.A.M : « Type Z Organization : Stability in the Midst of Mobility » Academy of Management Review.3/2. Avril 1978.
- Paris 2000.
- Pitts.R.A : « Strategies and structures for diversification » Academy of Management Journal.20/2. Juin 1972.
- Reix.R : « La Flexibilité de l'entreprise ».Cujas.1979
- Revue de la faculté des sciences économiques « Management des savoirs et développement des compétences » 2002.
- Rojot.J : « Théorie des Organisations » Ed.ESKA.2005
- Rojot.j&Bergman.A : « Comportement et organisation » Vuibert 1989
- Strategor : « Stratégie, Structure, Décision, Identité » Inter-édition 1988
- Tabatoni.P& Jarniou.P : « Les systèmes de gestion , politiques et structures » PUF.1975
- Veldrines.I : « Critères de validité de la structure d'une entreprise » Hommes et Techniques.Octobre 1968.

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE ABOU-BEKR BELKAÏD  
TLEMCCEN  
FACULTE  
DES SCIENCES ECONOMIQUES, ET  
DE GESTION



جامعة أبو بكر بلقايد  
تلمسان  
كلية العلوم الإقتصادية  
والتسيير

LE DOYEN

Tlemcen le 15/05/2012

Madame , Monsieur

Madame BENAMMAR Hafida enseignante à la faculté des sciences Economiques , Commerciales et des sciences de Gestion , prépare sous ma direction une thèse de doctorat . Son thème de recherche porte sur L'environnement de l'entreprise et son impact sur les structures organisationnelles .

Afin de lui permettre de mener à bien son étude empirique , je vous prie de bien vouloir transmettre le questionnaire ci-joint aux cadres de votre institution , notamment à ceux qui vous paraissent les plus aptes à y répondre .

Il va de soi que toutes les réponses à ce questionnaire resteront confidentielles et ne seront utilisées qu'à des fins de recherche.

Je vous remercie , par avance , pour votre précieux concours, et vous prie de bien vouloir retourner les réponses effectuées dès que possible.

Salutations distinguées.

Pr Abdeslam BENDIABDELLAH

Directeur du laboratoire « Management des Hommes et des Organisations » Doyen de la faculté des Sciences économiques , commerciales et de gestion de l'Université de Tlemcen.

Tel 043212166 Mail : a\_bendiabdellah@yahoo.fr



Pr BENDIABDELLAH Abdeslam  
Directeur du Laboratoire  
- LARMHO -

**Section 1- L'environnement de l'entreprise :**

Veillez cocher la case qui correspond à votre choix :

**1-Au sein de votre entreprise l'activité de recherche est :**

-très importante

-Importante

-Inexistante

**2-La demande des clients de votre entreprise est :**

-totalement prévisible

-moyennement prévisible

-entièrement imprévisible

**3-Pensez-vous que la survie de votre entreprise est en danger :**

-pas du tout

- en permanence

- Je ne sais pas

**4-Est-ce-que vous considérez qu'il y de la place sur le marché de vos produits pour d'autres entreprises :**

OUI

NON

NE SAIS PAS

**5-Considérez vous qu'il est difficile à votre entreprise de se maintenir longtemps sur le marché actuel ?**

OUI

NON

NE SAIS PAS

**6-Votre entreprise a-t-elle une position dominante sur le marché :**

OUI

NON

NE SAIS PAS

**7-**Est-ce que vous essayez d'anticiper les évolutions de l'environnement :

OUI

NON

NE SAIS PAS

Si c'est oui comment ?

**8-**La demande de vos clients est régulière et prévisible :

OUI

NON

NE SAIS PAS

**9-**Le pouvoir de négociation de votre entreprise avec ses acteurs est :

-fort

- moyen

- faible

**10-**La menace de la concurrence existante est selon vous :

-forte

-moyenne

-faible

**11-**Les perspectives d'évolution de votre entreprise vous paraissent :

-bonnes

-moyennes

-mauvaises

**12-** En général l'environnement actuel de votre entreprise vous paraît :

-stable sans changement

-dynamique et instable

## Section 2 : La structure organisationnelle flexible

1-La prise de décision dans votre entreprise est décentralisée :

-totalement

-moyennement

-pas du tout

2-Votre entreprise se base sur la concertation de son personnel pour la réalisation de sa mission :

-totalement

-moyennement

-pas du tout

3-Dans votre entreprise le contrôle se fait de façon :

-régulière

-occasionnelle

-jamais

4-Votre entreprise favorise le travail en groupe :

OUI

NON

NE SAIS PAS

5-Votre entreprise favorise-t-elle la polyvalence des individus en permettant des rotations entre services : OUI  NON  NE SAIS PAS

6-Existe-t-il une banque de données électronique à laquelle peut accéder chaque décideur :

OUI

NON

NE SAIS PAS

7-Selon vous, en général une structure organisationnelle flexible favorise la mise en place d'une stratégie par rapport à l'environnement

OUI

NON

NE SAIS PAS

### Section 3 : La décentralisation du pouvoir :

1-Vos collaborateurs vous consultent pour toutes les décisions qu'ils prennent :

-toujours                       -fréquemment                       -rarement   
-jamais

2-Vous laissez vos collaborateurs prendre seuls les décisions qui concernent leurs fonctions :

-toujours                       -fréquemment                       -rarement   
-jamais

3-Vos collaborateurs vous consultent avant la mise en application des décisions qu'ils prennent :

-toujours                       -fréquemment                       -rarement   
-jamais

4-Vos collaborateurs vous consultent pour prendre les décisions qui concernent leurs fonctions :

-toujours                       -fréquemment                       -rarement   
-jamais

5-Pensez-vous que certains services ou départements bénéficient d'une plus grande autonomie par rapport à d'autres services ou départements :

OUI                       NON                       NE SAIS PAS

6- En général ,pensez-vous que la prise de décision a tendance à être :

-plus centralisée qu'auparavant   
-plus décentralisée qu'auparavant   
-sans changement



#### Section 4 : Résultats

Selon vous, une structure d'entreprise bien adaptée à l'environnement actuel est une structure :

1-où les décisions sont décentralisées OUI  NON   
NE SAIS PAS

2-où la structure organisationnelle est flexible OUI  NON  NE SAIS PAS

3-où le personnel contribue au processus décisionnel OUI  NON  NE SAIS PAS

4-qui améliore la transparence de l'organisation OUI  NON  NE SAIS PAS

5-qui permet de réaliser les objectifs de l'entreprise OUI  NON  NE SAIS PAS

6-qui améliore la stratégie de l'innovation de l'entreprise OUI  NON  NE SAIS PAS

7-qui améliore les résultats financiers de l'entreprise OUI  NON  NE SAIS PAS

8-qui améliore la compétence des salariés OUI  NON   
NE SAIS PAS

9-qui améliore l'organisation du travail et le fonctionnement managérial  
OUI  NON  NE SAIS PAS

**En général, pensez vous que la structure actuelle de votre entreprise est en accord avec les stratégies de développement de l'entreprise :**

-totalement

-moyennement

-pas du tout

**Section 5 : Informations générales**

1- Poste occupé par le répondant :

.....

2- Commentaires :.....

.....

.....

.....

Fin du questionnaire .

Merci de votre collaboration.

## **Construction de l'échelle de mesure :**

### **A- La variable « Environnement »**

**ENVIAR** : importance accordée à l'activité de recherche au sein de l'entreprise

**ENVPDC** : prévisibilité de la demande des clients

**ENVSUR** : le risque encouru par l'entreprise pour sa survie

**ENVPM** : la disponibilité d'une place sur le marché de l'entreprise pour d'autres entreprises

**ENVMM** : difficulté de l'entreprise à se maintenir sur le marché actuel

**ENVPDM** : position dominante de l'entreprise sur son marché

**ENVAEE** : anticipation de l'évolution de l'environnement

**ENVRDC** : la régularité de la demande des clients

**ENVPNA** : le pouvoir de négociation de l'entreprise avec ses acteurs

**ENVMCE** : le degré de la menace de la concurrence

**ENVPEE** : les perspectives d'évolution de l'entreprise

**ENVCEA** : le degré de stabilité ou d'instabilité de l'environnement de l'entreprise.

**B- La variable modératrice « structure organisationnelle flexible »**

**SOFPDP** : le degré de décentralisation de la prise de décision au sein de l'entreprise

**SOFCP** : le degré de concertation du personnel pour la réalisation de la mission de l'entreprise

**SOFRC** : la régularité du contrôle au sein de l'entreprise

**SOFTG** : la faveur accordée au travail en groupe

**SOFPIR** : la polyvalence des individus par la rotation entre service

**SOFSTR** : la relation entre la structure flexible et la mise en place d'une stratégie en accord avec l'environnement

**C- La variable modératrice « décentralisation du pouvoir »**

**DCPD** : fréquence de la consultation entre collaborateurs pour la prise de décision

**DCPLPD** : le degré de liberté dans la prise de décision au niveau des différents services

**DCPAD** : consultation pour l'application des décisions prises

**DCPPD** : consultation pour la prise de décision

**DCPAUT** : différence entre services sur le degré d'autonomie

**DCPCD** : plus ou moins de centralisation

**D- Les résultats : « la structure la mieux adaptée à l'environnement actuel »**

**SMADD** : la décentralisation des décisions

**SMAOF** : flexibilité de la structure

**SMACPD** : contribution au processus décisionnel

**SMATO** : transparence

**SMAOE** : réalisation des objectifs de l'entreprise

**SMASIE** : amélioration de la stratégie de l'innovation de l'entreprise

**SMARFE** : les résultats financiers de l'entreprise

**SMACS** : la compétence des salariés

**SMAOT** : organisation du travail et le fonctionnement managérial

## Liste des tableaux

**Tableau 2.1: Relations entre les différentes formes de technologie et les différents types de configurations structurelles**

**Tableau 2.2 : Le besoin de changement structurel en fonction du type de technologie**

**Tableau 2.3 : Caractéristiques de la complexité et de la stabilité environnementales**

**Tableau 2.4 : L'arbre de décision de DUNCAN pour le choix d'une configuration structurelle**

**Tableau 2.5 : Le type de structure selon le cycle de vie du produit**

**Tableau 2.6 : Les caractéristiques de l'environnement et le type de structure appropriée**

**Tableau 2.7 : Les types d'environnements et les configurations qui s'y adaptent**

**Tableau 2.8 : Les choix structurels en fonction des quatre contingences**

**Tableau 2.9 : Avantages et inconvénients des différents types de structure**

**Tableau 3.1 : Les liens entre les conditions de l'environnement et l'état de l'information**

**Tableau 3.2 : La complexité environnementale**

**Tableau 3.3 : Les principales phases de la veille environnementale**

**Tableau 5.1 : Mesure de la fiabilité du construit environnement**

**Tableau 5.2 : Mesure de la fiabilité du construit structure organisationnelle flexible**

**Tableau 5.3 : Mesure de la fiabilité du construit décentralisation du pouvoir de décision**

**Tableau 5.4 : Mesure de la fiabilité du construit résultats**

**Tableau 5.5 : Matrice de corrélation entre les items du construit environnement**

**Tableau 5.6 : Indice KMO et test de Bartlett du construit environnement**

**Tableau 5.7 : Qualité de représentation du construit environnement**

**Tableau 5.8 : Le poids factoriel du construit environnement**

**Tableau 5.9 : Le test de student du construit environnement**

**Tableau 5.10 : La matrice de corrélation du construit structure organisationnelle flexible**

**Tableau 5.11 : L'indice KMO et le test de Bartlett du construit structure organisationnelle**

**Tableau 5.12 : La qualité de représentation du construit structure organisationnelle flexible**

**Tableau 5.13 : Le poids factoriel du construit structure organisationnelle flexible**

**Tableau 5.14 : Le test de student du construit structure organisationnelle flexible**

**Tableau 5.15 : La matrice de corrélation du construit décentralisation du pouvoir de décision**

**Tableau 5.16 : L'indice KMO et le test de Bartlett du construit décentralisation du pouvoir**

**Tableau 5.17 : La qualité de représentation du construit décentralisation du pouvoir**

**Tableau 5.18 : Le poids factoriel du construit décentralisation du pouvoir de décision**

**Tableau 5.19 : Le test de student du construit décentralisation du pouvoir de décision**

**Tableau 5.20 : La matrice de corrélation du construit résultats**

**Tableau 5.21 : L'indice KMO et le test de Bartlett du construit résultats**

**Tableau 5.22 : La qualité de représentation du construit résultats**

**Tableau 5.23 : Le poids factoriel du construit résultats**

**Tableau 5.24 : Le test de student du construit résultats**

**Tableau 5.26 : Le degré de concordance entre la structure flexible et l'environnement actuel**

**Tableau 5.27 : Le degré de concordance entre la structure adoptée par l'entreprise algérienne et l'environnement actuel**

**Tableau 5.28 : le rôle modérateur de la décentralisation du pouvoir de décision dans le cadre de l'environnement actuel**

**La liste des figures :**

**Figure 1.1 : La structure fonctionnelle**

**Figure 1.2 : La structure divisionnelle**

**Figure 1.3 : La structure divisionnelle géographique**

**Figure 1.4 : La structure matricielle**

**Figure 1.5 : Les éléments de base de la structure organisationnelle**

**Figure 2.1 : L'interaction entre les différents éléments à prendre en considération pour la mise en place d'une structure organisationnelle**

**Figure 2.2 : Caractéristiques de la structure fonctionnelle**

**Figure 2.3 : Caractéristiques de la structure divisionnelle**

**TABLE DES MATIERES :**

<b>Introduction générale</b>	
La problématique de la recherche .....	05
La méthodologie de la recherche .....	06
Le choix de la problématique.....	07
La pertinence de la recherche.....	07
La structuration de l'étude.....	08
<b>Chapitre 1 : Les fondements théoriques de la structure d'entreprise</b>	
Introduction.....	09
Section I : La structure d'entreprise : une approche théorique.....	10
1- Revue critique de la littérature.....	10
2- La position de la variable structure au sein de l'entreprise.....	12
3- Définition du concept de structure.....	15
A- L'approche en termes de composants.....	16
B- L'approche en termes d'attributs.....	17
C- L'approche en termes de fonctions.....	17
Section II : Le design organisationnel.....	18
1- La spécialisation du travail.....	19
A- La spécialisation horizontale.....	19
	20
	20



B-	La	spécialisation	21
	verticale.....		21
2-	La répartition de l'autorité.....		
A-	L'autorité		22
	hiérarchique.....		22
B-	L'autorité		23
	fonctionnelle.....		23
C-	L'autorité		23
	partagée.....		23
D-	L'autorité		23
	éclatée.....		24
3-	La décentralisation des décisions.....		
A-	La		24
	décentralisation.....		24
B-	La		25
	centralisation.....		25
4-	La coordination des actions.....		26
A-	L'ajustement		28
	mutuel.....		28
B-	La	supervision	28
	directe.....		28
C-	La	standardisation	du
	travail.....		29
D-	Les		30
	comités.....		30
E-	Les technologies de l'information et de la		31
	communication.....		31
5-	L'équilibre		31
	différenciation-intégration.....		31
A-	La différenciation.....		32
a-	les causes de la		32
	différenciation.....		32
b-	les conséquences de la		33
	différenciation.....		33

	B-						33
l'intégration.....							33
Section	III :	Les	différentes	formes			34
structurelles :.....							34
1-	La	présentation	traditionnelle :	les	formes	de	34
	départementalisation.....						34
A-	La				forme		35
	fonctionnelle.....						35
B-	La				forme		35
	divisionnelle.....						37
C-	La				forme		37
	matricielle.....						37
2-	Les				configurations		38
	structurelles.....						39
A-	La		typologie			de	39
	R.Likert.....						40
a-	Le	système	1	ou	« autoritarisme		41
	exploiteur ».....						41
b-	Le	système	2	ou	« autoritarisme		41
	paternaliste ».....						42
c-	Les	systèmes	3	ou	« consultatifs »		42
	.....						43
d-	Le	système	4	ou	« participation	de	44
	groupe ».....						44
B-	La		typologie			de	44
	H.Mintzberg.....						45
a-	Les		éléments			de	45
	base.....						45
b-	La				structure		47
	simple.....						47
c-	La				bureaucratie		49
	mécaniste.....						51
d-	La				bureaucratie		

professionnelle.....	51
e- La structure divisionnelle.....	51
f- L'adhocratie.....	52
.....	53
C- La typologie de W.G.Ouchi et A.M.Jaeger.....	54
a- L'organisation de type A.....	54
b- L'organisation de type J.....	56
c- L'organisation de type Z.....	59
D- Les principes d'organisation.....	61
a- L'école classique.....	64
b- Le mouvement des relations humaines.....	65
c- Le courant néo-classique.....	65
d- L'école sociotechnique.....	66
e- L'école systémique.....	71
Section IV : Les déterminants des structures d'entreprise.....	73
1- Le courant des historiens des affaires : l'explication par la stratégie.....	74
A- Les travaux de A.D.Chandler.....	77
B- Les prolongements des travaux de A.D.Chandler.....	78
2- Les théories de la contingence structurelle.....	78

A-	Les	variables	79
	internes.....		80
	a- La taille.....		80
	b- L'âge.....		80
	c- La technologie.....		80
	* La thèse de		81
	J.Woodward.....		81
	*Le système technique de		82
	H.Mintzberg.....		85
B-	Les	variables	90
	externes.....		91
	a-		91
	L'environnement.....		91
	*Les dimensions de		92
	l'environnement.....		92
	*L'impact de l'environnement sur la		92
	structure.....		92
	b-	Le	92
	pouvoir.....		92
	c-	La	93
	culture.....		93
	*La culture dite « culture		93
	free ».....		93
	*La thèse dite de la spécificité culturelle « culture		93
	bound ».....		93
	Conclusion .....		93
<b>Chapitre 2 : L'évaluation des structures</b>			94
	Introduction.....		94
Section	I :	l'évaluation	directe

.....	94
1- L'évaluation directe en termes de performance.....	96
A- Relation environnement/performance.....	96
B- Relation environnement/stratégie/performance.....	96
C- Relation qualité du management/performance.....	96
D- Relation environnement/structure/performance.....	
E- Relation stratégie/structure/performance.....	
F- Relation structure/performance.....	99
2- L'évaluation directe en termes de coûts.....	
Section II : L'évaluation	104
indirecte.....	107
1- Les critères selon L.Veldrine.....	110
A-La rapidité de réaction aux sollicitations de changement.....	110
B- Le degré de mesurabilité des objectifs.....	115
C- L'orientation optimale des ressources humaines.....	119
2- Les critères selon K.Knight.....	
A- Critère d'efficience.....	120
B- critère de contrôle.....	120
C-critère de responsabilité.....	121
D-critère de coordination.....	124
E-critère d'adaptation.....	124
F-critère d'efficacité sociale.....	127
3- Les critères selon H.Ansoff et R.G.Brandenburg.....	128
A-critère d'efficience en état stable.....	129
B-critère de souplesse opérationnelle.....	130
C-critère de souplesse stratégique.....	

D-critère de souplesse structurelle.....	130
Section III : les outils d'analyse des choix structurels.....	132
1- Les grilles comparatives des formes structurelles.....	133
A- Les modèles généraux.....	134
a- le premier modèle : structure et technologie.....	134
b- le deuxième modèle : structure et caractéristiques de l'environnement.....	136
c- le troisième modèle : structure et cycle de vie du produit.....	137
B- Les modèles de la contingence.....	138
C- Les modèles focalisés.....	139
a- l'organisation de la firme multinationale.....	139
b- la gestion de l'innovation.....	141
Conclusion.....	141
<b>Chapitre 3 : L'environnement de l'entreprise :</b>	143
Introduction.....	145
Section I : le concept d'environnement en sciences de gestion.....	149
1- Les composantes de l'environnement.....	149
2- Les Caractéristiques de l'environnement.....	152
A- L'incertitude	155

	environnementale.....	158
B-	La complexité de l'environnement.....	159
C-	L'hostilité de l'environnement.....	160
D-	La turbulence de l'environnement.....	161
Section II :	la veille	161
	environnementale.....	163
1-	La notion de veille environnementale.....	164
2-	Typologie de la veille environnementale.....	165
A-	La veille technologique.....	168
B-	La veille du marché.....	171
C-	La veille concurrentielle.....	171
3-	Les déterminants de la veille environnementale.....	174
A-	L'information formelle.....	175
B-	L'information informelle.....	177
		178
		181
Section III :	les théories du contrôle externe de l'organisation par son environnement...	181
1-	L'écologie des populations d'organisation.....	184
A-	Les principes généraux.....	185
a-	Les contraintes sur les	185

organisations.....	186
b- Les populations d'organisations.....	186
B- L'application du modèle de l'écologie des populations à l'étude des organisations.....	187
C- Le modèle généralisé des l'écologie des populations d'organisations.....	188
D- Les notions de niche et de grain.....	190
2- La dépendance sur les ressources.....	
A- Les éléments de base de la théorie.....	
B- Définition des organisations et de leur environnement, ou contexte social.....	191
C- L'organisation efficace.....	191
D- La gestion des demandes de l'environnement.....	192
Conclusion .....	193
<b>Chapitre 4 : L'impact des nouvelles caractéristiques de l'environnement</b>	193
Introduction.....	194
Section I : les résultats des différents travaux .....	194
.....	196
1- Les travaux de Burns et stalker.....	196
2- Les travaux de Lawrence et Lorsch.....	197
Section II : les structures face à la diversité des activités.....	197
1- L'instauration d'une division du travail de plus en plus	198



complexe.....	198
2- Les limites des modes de coordination classiques.....	199
3- La spirale bureaucratique.....	199
Section III : Les structures face à l'incertitude et à l'instabilité.....	200
1- La stratégie et le traitement de l'incertitude.....	200
2- L'impact de l'évolutivité sur les méthodes et structures.....	201
Section IV : L'adaptation des structures à la complexité.....	201
1- L'approche de J.Galbraith.....	202
2- L'évolution des latitudes d'action depuis les années 1970 .....	202
A- Les limites de la constitution d'unités autonomes.....	203
B- Les limites des systèmes mortisseurs.....	203
C- Les limites des systèmes automatisés de traitement de l'information	204
D- Le développement des relations transversales.....	204
Section V : Les nouvelles structures.....	205
1- Les structures agiles.....	206
2- L'organisation virtuelle.....	206
3- La structure en réseau.....	206

A- Les facteurs de développement de l'organisation en réseau.....	206
B- Les formes de l'organisation en réseau.....	207
C- Les avantages et les limites de l'organisation en réseau.....	208
Conclusion .....	208
	209

## Chapitre 5 : Etude empirique

Section I : La méthodologie de l'étude.....	210
---	-----

1- Les objectifs de l'étude.....	212
2- Les techniques utilisées.....	
3- L'établissement du questionnaire.....	214
4- Estimation de la fiabilité de l'échelle de mesure.....	215
5- Estimation de la validité du construit.....	216
6- Les tests d'hypothèses.....	222
	228
	235

Section II : Epuration de l'échelle de mesure.....	
--	--

1- Mesure de la fiabilité des différents construits.....	237
2- Mesure de la validité des différents construits.....	239
A- La validité du construit en environnement.....	
La matrice de corrélation.....	

L'indice KMO et le test de Bartlett.....

La qualité de représentation.....

Le poids factoriel.....

Le test de student.....

B- La validité du construit structure organisationnelle.....

La matrice de corrélation.....

L'indice KMO et le test de Bartlett.....

La qualité de représentation.....

Le poids factoriel.....

Le test de student.....

C- La validité du construit décentralisation du pouvoir.....

La matrice de corrélation.....

L'indice KMO et le test de Bartlett.....

La qualité de représentation.....

Le poids factoriel.....

Le test de student.....

D- La validité du construit résultats.....

La matrice de corrélation .....

L'indice KMO et le test de Bartlett.....

La qualité de représentation.....

Le poids factoriel.....

Le test de student.....

Section III : L'analyse des résultats.....

1- Les résultats.....

A- La variable indépendante environnement.....

a- La variabilité de l'environnement.....

b- L'hostilité de l'environnement.....

c- L'attitude du dirigeant.....

B- La variable modératrice structure organisationnelle flexible.....

C- La variable modératrice décentralisation du pouvoir de décision

D- La structure la mieux adaptée à l'environnement actuel.....

2- Les tests d'hypothèses.....

Les liens existants entre la structure organisationnelle flexible et un environnement instable et dynamique.....

Les liens existants entre la structure adoptée par l'entreprise algérienne et les caractéristiques de la structure organisationnelle flexible.....

Les liens existants entre la décentralisation du pouvoir et les caractéristiques de la structure organisationnelle flexible.....

Conclusion.....

**Conclusion**

**générale**.....

**Référence**

**bibliographiques**.....

**Annexe**

**1**.....

**Annexe**

**2**.....

	<b>Liste</b>	<b>des</b>	
<b>tableaux.....</b>			
	<b>Liste</b>	<b>des</b>	
<b>figures.....</b>			

## Résumé :

L'incertitude croissante de l'environnement, la complexité des technologies, l'évolution des attentes des individus, remettent en cause les conceptions traditionnelles des structures organisationnelles de l'entreprise moderne et incitent à les situer dans une perspective renouvelée.

Accordée de l'importance à la variable structure, c'est lui donner une place majeure dans le fonctionnement de l'organisation, dans la mesure où elle facilite (ou restreint) la capacité de cette dernière à s'adapter à un environnement en perpétuel changement.

Dans le cadre de ce travail de recherche, et à travers un échantillon d'entreprises implantées dans la région ouest, nous avons tenté de mettre en évidence ce rôle central des structures organisationnelles dans le cadre de la revitalisation de l'entreprise Algérienne.

Mots clés : Structure, environnement, organisation, modes organisationnels, entreprise algérienne.

## Abstract :

The continual uncertainty of the environment, the growing complexity of technologies, the ceaseless changing expectations of individuals, challenge the traditional concepts of organizational structures of modern business and then encourage them to renew their perspectives.

By allowing importance the variable structure we make it a major variable in the organization, because it facilitates its capacity to adapt itself the changing environment.

In this research, through a sample of companies in the west of Algeria, we tried to demonstrate the central role of organizational structures for the revitalization of the Algerian firms.

Key words: structure, environment, organization, organizational mode, Algerian firms.

## ملخص :

ان التخوف المتزايد من البيئة، مدى تعقيد التكنولوجيا، والتوقعات المتغيرة للأفراد، يشكل تحدياً للمفاهيم التقليدية المتعلقة بالبنية التنظيمية للمؤسسات الحديثة، ويحرص على أن يكون لهذه المفاهيم مستقبل متجدد.

منح الأهمية لمتغير البنية، هو اعطائه مكانة المتغير الرئيسي في تسيير المنظمة، كون أنه يسهل (أو يبسر) قدرة هذه الأخيرة على التكيف مع بيئة متغيرة باستمرار.

ضمن هذا البحث، ومن خلال دراسة عينة من المؤسسات التي تنتمي إلى المنطقة الغربية، حاولنا تسليط الضوء على الدور المركزي للبنية التنظيمية في إطار إعادة إنعاش المؤسسة الجزائرية.

**كلمات مفتاحية :** البنية، المحيط، المنظمة، النمط التنظيمي، المؤسسة الجزائرية.