

## Chapitre 2 : Facteurs de contingence et structure.

### I) L'apport des théories de la contingence structurelle.

#### A. L'influence du contexte de l'environnement et définition des facteurs de contingence.

Une bonne structure doit s'adapter à l'environnement dont dépend l'entreprise. Les facteurs de contingences sont des éléments internes ou externes à l'entreprise qui vont influencer de manière déterminante sa structure. Les facteurs de contingence sont des caractéristiques évolutives qui influencent les décisions et les actions des entreprises.

### II) Les variables internes influencent la structure.

#### A. La taille.

##### **Rappel :**

- Une micro entreprise : jusqu'à 9 salariés.
- Une petite entreprise : jusqu'à 50 salariés.
- Une moyenne entreprise : jusqu'à 250 salariés.
- Une grande entreprise : plus de 250 salariés.

Cela dépend aussi du secteur d'activité car des petites entreprises hautement qualifiées peuvent avoir des chiffres d'affaires plus importants que des grandes entreprises.

Si la taille de l'entreprise augmente :

- **Différenciation** = plus de fonctions, divisions, branches ou sections).
- **Standardisation des produits** = plus de tâches et de procédures différentes.
- **Formalité des communications** = une communication plus complexe à gérer.
- **Décentralisation des décisions** = des nouveaux niveaux de hiérarchie.

#### B. Par technologie (Woodward).

La technologie c'est l'ensemble du processus productif qui va de l'approvisionnement en matière première jusqu'à la distribution des produits finis. La technologie impose un certain mode de division des tâches et de coordination entre les différentes unités.

Selon *J. Woodward*, il existe 3 systèmes techniques.

##### **Production unitaire ou en petite série (généralement des niches commerciales).**

Ligne hiérarchique courte, communication informelle et coordination du type ajustement mutuel. La forme type est une structure entrepreneuriale de Mintzberg ou structure simple.

##### **Production en grande série (le cas de sportswear de Habilux).**

Spécialisation poussée du travail (horizontale et verticale), formalisation et standardisation des procédés de travaux, organisation en fonction pour développer des économies d'échelle. La structure est de type mécaniste. C'est la structure fonctionnelle ou organisation mécaniste de Mintzberg.

### Processus continue de production (centrale nucléaire).

Spécialisation vertical du travail développé (hiérarchie développée) compte tenu de la complexité technique des tâches, mais aussi de la décentralisation. Coordination associant une standardisation des procédés de travail et échange informels entre expert (ajustement mutuel). La structure est plutôt du type organique. C'est la structure divisionnelle ou matricielle.

### C. Par stratégie.

*Alfred Chandler* a noté que des changements de stratégie oblige l'entreprise a modifié sa structure. Quand elle décide de se spécialisée elle a très souvent une structure fonctionnelle alors que quand elle se différencie elle choisit une structure divisionnelle.

### III) Les variables externes qui influencent la structure.

#### A. L'environnement.

Selon *Lawrence & Lorsh*, la structure est liée à l'environnement. En effet, l'environnement peut être incertain, instable ou complexe. Ces deux auteurs insistent sur l'influence déterminante de l'environnement de l'entreprise sur sa structure et montre que l'élargissement des marchés conduit les entreprises à mettre en place des structures divisionnelle ou matricielles pour adapter leurs produits aux spécificités de ces nouveaux marchés.

Si les marchés sont stables et homogènes, les entreprise adoptent souvent des structures mécaniques (ou structure rigide).

Si les marchés sont plutôt instables, les entreprises privilégieront des structures organiques (ou flexibles).

#### B. Description des structures mécaniques et organiques.

Selon *Burns & Stalker*, l'environnement peut être stable ou instable.

L'environnement stable, la structure est mécanique :

- Structure hiérarchique rigide.
- Communication essentiellement verticale.
- Séparation et spécialisation des taches.
- Contrôle des taches.
- Répartition des problèmes entre spécialistes.
- Définition précise des rôles des fonctionnels.
- Valeurs de loyauté et d'obéissance.

L'environnement instable, la structure est organique :

- Structure hiérarchique souple.
- Communication horizontale.
- Redéfinition régulière des taches.
- Responsabilités partagées.
- Traitement des problèmes décentralisé.
- Diffusion d'informations.
- Valorisation des compétences techniques.