

Théorie des Organisations

Thème 4 : Stratégie, Structure et Facteurs de contingence

François GEOFFROY

francois.geoffroy@u-picardie.fr

Maître de Conférences – IAE d'Amiens

Docteur en Sciences de Gestion

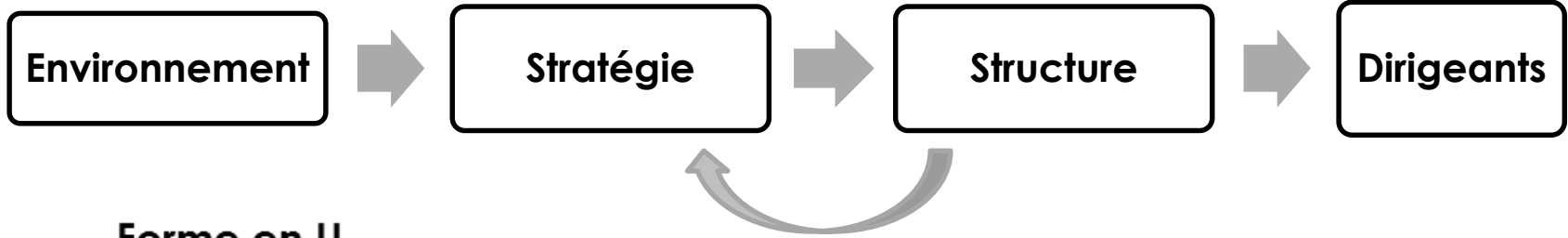
Maj 13/08/20

LICENCE 3

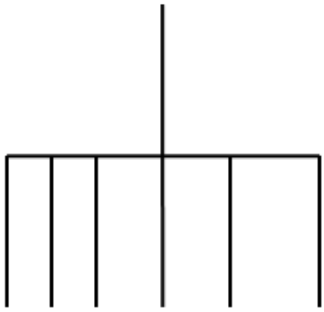
IAE FRANCE
Écoles Universitaires
de Management

iae amiens
école universitaire de management

Influence Stratégie-Structure (A. Chandler)

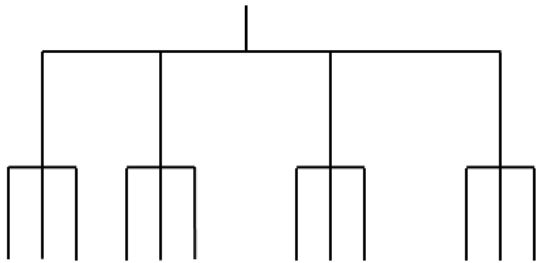


Forme en U



- Structures fonctionnelles centralisées (Firme en U)
→ **Spécialisation**

Forme en M



- Structures divisionnalisées ou multidivisionnelles (Firme en M)
→ **Diversification**



Système technique selon Joan Woodward



« L'affirmation très largement admise, selon laquelle il y a des principes de directions valables pour tous les types de système de production, semble très douteuse ».

	Caractéristiques de la technique de production	Caractéristiques des structures observées
Production unitaire ou en petites séries	Production unique ou de petit nombre répondant aux demandes des utilisateurs	Faible spécialisation verticale et horizontale, standardisation et formalisation des méthodes peu poussées, communication directe et plutôt informelle (ajustement mutuel) : la structure est de type organique (flexible).
Production en grandes séries	Production à grande échelle de produits standardisés (production de masse fordiste)	Forte spécialisation horizontale et verticale du travail, standardisation des procédures de travail : la structure est de type mécaniste.
Processus continu de production	Production automatisée et en continu d'un produit unique (ex. : raffinerie de pétrole, usine chimique)	Forte spécialisation verticale du travail (compte tenu de la complexité technique de l'activité) mais aussi décentralisation ; coordination selon la standardisation des procédés de travail mais aussi nécessité d'un ajustement mutuel : la structure est plutôt de type organique.

Stabilité de l'environnement (T. Burns et G. Stalker)

Structure mécaniste (environnement stable)	Structure organique (environnement dynamique)
<p>Une division accentuée du travail qui fragmente les activités complexes pour les ramener à des tâches très spécialisées.</p> <p>Le caractère abstrait du travail brouille le lien entre les tâches et l'activité globale de l'organisation.</p> <p>La coordination des tâches spécialisées s'accomplit par la minutie de la supervision.</p> <p>Il existe une définition précise des droits et des obligations inhérents à chaque rôle.</p> <p>La communication se fait par la voie hiérarchique : l'accent est mis sur la communication verticale.</p> <p>L'information nécessaire à l'accomplissement du travail est centralisée au sommet de la hiérarchie.</p> <p>L'accent est mis sur la loyauté envers l'organisation et l'obéissance à une autorité formelle.</p> <p>L'abondance de règles et de procédures détaillées encadrant l'exécution du travail laisse peu ou pas d'initiative au titulaire de la fonction.</p>	<p>Les tâches sont conçues et décrites de façon à établir un lien entre elles et l'ensemble de l'activité de l'organisation.</p> <p>Les tâches sont continuellement redéfinies à la faveur des échanges entre les membres de l'organisation.</p> <p>Les titulaires des fonctions sont capables d'une certaine forme d'autorégulation.</p> <p>Les responsabilités assumées peuvent dépasser ce que prévoit la description d'une fonction.</p> <p>La communication latérale revêt plus d'importance et l'organisation a tendance à se constituer en réseau.</p> <p>L'information nécessaire à l'accomplissement du travail ou à la prise de décisions est acheminée vers la base de la hiérarchie.</p> <p>L'engagement vis-à-vis du travail l'emporte sur les exigences de loyauté à l'égard des supérieurs.</p> <p>Un minimum de règles et de procédures laisse une certaine marge de manœuvre aux titulaires des fonctions.</p>

Source : T. Burns, Stalker G.W., *The Management of Innovation*, London, Tavistock Institute, 1966.

Aucun des deux systèmes n'est meilleur qu'un autre.



Facteurs culturels selon Masahiko Aoki



	Firme A	Firme J
Coordination	<p>Coordination verticale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Respect de la structure hiérarchique - Centralisation de l'information - Peu d'autonomie des salariés 	<p>Coordination horizontale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transfert d'information entre unités sans passer par la hiérarchie - Flexibilité des compétences
Incitation	<p>Incitation horizontale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compétences non spécifiques à l'entreprise - Forte mobilité de personnel (turn-over élevé) 	<p>Incitation verticale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compétences spécifiques à l'entreprise - insertion à long terme dans l'entreprise

Scranton, P. (2008). Dépasser Chandler ?. *Revue française de gestion*, 188-189(8), 53-57.

Amatori, F., Saussois, J. & Fridenson, P. (2007). Chandler vu d'Europe. *Entreprises et histoire*, 49(4), 102-107.

Mayer, M. & Whittington, R. (2003). Après le défi américain : la structure multidivisionnelle dans l'Europe post-McKinsey. *Entreprises et histoire*, 33(2), 41-56.

Aoki, M. (2001). 11. Pourquoi la diversité institutionnelle va évoluer mais persister. Dans : Robert Boyer éd., *Mondialisation et régulations: Europe et Japon face à la singularité américaine* (pp. 139-156). Paris: La Découverte.

Desreumaux, A. (2015). Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise. *Revue française de gestion*, 253(8), 139-172.



GLHF

