

LES FACTEURS DE CONTINGENCE

BTS MUC

La structure d'une entreprise n'est pas déterminée à l'avance ni définitivement.

De nombreux éléments viennent en permanence la modifier : ce sont les facteurs de contingence.

I. L'INFLUENCE DE L'ENVIRONNEMENT SUR LA STRUCTURE

1) Structure mécanique et structure organique

Lorsque la concurrence s'accroît, que les clients deviennent plus exigeants et nécessitent une plus grande réactivité, que la pression des fournisseurs se renforce, l'entreprise doit adapter sa structure pour intégrer ces variables multiples et complexes.

Deux auteurs T.K. BURNS et G.M. STALKER, ont mis en évidence deux types de structures en lien avec l'environnement :

La structure mécanique et la structure organique.

I. L'INFLUENCE DE L'ENVIRONNEMENT SUR LA STRUCTURE

1) Structure mécanique et structure organique

- La structure mécanique :
 - repose sur une forte division du travail.
 - La hiérarchie est très présente.
 - La communication s'appuie sur un ensemble de règles précises et respectées.
 - Les décisions sont centralisées.
 - Ce type de structure convient à un environnement stable et certain.

I. L'INFLUENCE DE L'ENVIRONNEMENT SUR LA STRUCTURE

1) Structure mécanique et structure organique

- La structure organique :
 - repose sur une organisation flexible et redéfinie en permanence.
 - La direction s'efface devant la réalisation des projets.
 - La communication est peu formalisée et horizontale.
 - Les décisions sont fortement décentralisées.
 - Les entreprises ayant une telle structure sont très réactives et savent s'adapter à un environnement complexe.

I. L'INFLUENCE DE L'ENVIRONNEMENT SUR LA STRUCTURE

2) Intégration et différenciation

P.R. LAWRENCE et J.W. LORSCH expliquent qu'un service peut avoir une structure mécanique ou organique en fonction de son environnement.

Un service R et D va préférer une structure organique plus réactive. Un service fabrication va opter pour une structure mécanique.

Ils prolongent cette analyse en montrant que, dans un environnement incertain et instable, les entreprises ont tendance à différencier les services pour qu'ils s'adaptent au changement et à intégrer l'organisation générale

II. L'INFLUENCE DE LA STRATEGIE SUR LA STRUCTURE

Ce sont les travaux d'A.D. CHANDLER qui ont mis en évidence l'influence de la stratégie sur les structures.

Quand l'entreprise exploite un domaine d'activité stratégique (DAS), elle adopte une stratégie de spécialisation. Sa structure est simple ou de type fonctionnel.

En revanche, quand l'entreprise opte pour une stratégie de diversification en exploitant plusieurs DAS, sa structure évolue vers des formes divisionnelles ou matricielles.

III. L'INFLUENCE DU SYSTÈME TECHNIQUE SUR LA STRUCTURE

J. WOODWARD montre que la structure d'une entreprise est conditionnée pas le système de production utilisée pour réaliser le produit.

Elle distingue 3 systèmes :

1. Le système de production unitaire ou en petite unité (ex : la construction d'un immeuble par une entreprise de BTP) favorise les structures souples de type organique ;
2. Les systèmes de production en série (ex : fabrication d'écran LCD) est routinier. Il entraine des structures mécanistes ;
3. Le système de production en continu (ex : la coulée continue d'acier) suppose des structures mixtes et capables de standardiser fortement le travail tout en restant souples pour réagir rapidement aux imprévus sans mettre en danger la production.

IV. LES AUTRES FACTEURS D'INFLUENCE

2. L'âge

La structure de l'entreprise évolue avec son âge. Lors de sa création, elle aura une structure simple, centrée sur la personne de son créateur. En grandissant elle va évoluer vers des structures plus formalisées : fonctionnelle ou divisionnelle.

3. La culture

Les travaux conduits par G. HOFSTEDE montrent que la culture d'un pays induit des comportements qui, à leur tour, déterminent la structure de l'entreprise. Deux critères sont retenus pour définir 4 structures types :

- Le contrôle de l'incertitude : selon les cultures, les entreprises éprouvent un besoin plus ou moins fort de maîtriser leur environnement. Ce besoin est fort dans les pays européens.
- La distance hiérarchique : le respect de la hiérarchie ou de la tradition est plus marqué dans la culture européenne (respect du chef, vouvoiement).

Ainsi en France on trouve davantage de structures pyramidales et fonctionnelles. A l'inverse, dans les pays anglo-saxons, les structures sont plus flexibles.