

LA TECHNOLOGIE COMME FACTEUR ACTUEL D'ÉVOLUTION DE L'ORGANISATION OU DES THÉORIES DU MANAGEMENT : SON INTÉGRATION DANS UN SCHEMA EXISTANT OU NOUVEAU

Par Kheir-Eddine TCHOUAR*

Depuis le début du siècle, diverses théories ont été élaborées autour du concept d'organisation des institutions sociales, notamment des entreprises. L'une des raisons de cette évolution est le développement des acquisitions récentes et progressives des sciences humaines, en particulier la psychologie, l'autre raison et la transformation continue de l'environnement des entreprises, de leurs problèmes, de leurs méthodes de travail et par conséquent de la manière dont elles doivent s'adapter et de mobiliser leurs ressources.

Dans ce contexte, M. B. Lussato estime qu'il ne faut pas s'étonner « du nombre et de variétés des écoles qui ont suivi le Taylorisme, à la suite du bouleversement technique et socio-économiques successifs. Cette variété est due également à la complexité à l'étendue du domaine d'étude et à la difficulté d'en appréhender la totalité »¹. Cette difficulté réside notamment, dans « l'état des entreprises qui est conditionné à la fois par l'évolution interne et par la modification de l'environnement »².

En d'autres termes, l'entreprise est soumise à une double contraintes, d'une part, les tensions internes causées par les motivations et les revendications de l'ensemble des travailleurs et par l'évolution des sciences et des techniques qui remettent perpétuellement en cause la structure de l'entreprise. Et, d'autre part, par les tensions externes provenant de l'environnement, par exemple, l'attitude des consommateurs, l'état du marché, la conjoncture, etc.

Cet état de fait entraîne une influence des unes sur les autres et par conséquent, elle aura une répercussion sur l'organisation en général. C'est pour cette raison que l'entreprise a connu une évolution importante et un changement non négligeable dans les modalités de son fonctionnement, surtout durant ces dernières décennies. Seulement, ceci nous amène à se demander : quelle est la raison (ou les raisons) de cette

* Docteur en Sciences de Gestion Maître-Assistant chargé de cours Faculté des Sciences Economiques Université de Tlemcen.

¹ Cf. B. LUSSATO, Introduction critique aux théories des organisations. Collection Dunod, 1972, p. 27.

² Cf. B. LUSSATO, op. cit., p. 32.

évolution et des changements qu'a connus l'entreprise ? Autrement dit, quels sont les facteurs qui ont influencé l'évolution des théories de l'organisation et par conséquent, ont entraîné l'évolution de l'organisation en général.

La réponse à cette question réside dans le fait que plusieurs facteurs entrent en jeu et ont une influence non négligeable sur le mode de fonctionnement de toute organisation et lui entraînent par conséquent des changements d'une façon permanente. Mais, malgré la diversité de ces facteurs, notre propos dans cette étude n'est pas de relater tous les facteurs, mais seulement de mettre l'accent sur l'un deux qui est la variable technologique. Cette dernière occupe une place importante dans les modèles économiques de croissance et qui est longtemps classée parmi les variables non identifiées.

La technologie a connu ces dernières années un changement considérable. Cette variation nous amène à confronter un problème important inhérent à la complexité de la définition de celle-ci, c'est à dire dans quelle optique allons-nous la définir ? De même, quels sont ses apports et son impact vis-à-vis de l'organisation en général ?

Du fait que la technologie est l'un des facteurs d'évolution des théories du management, il nous a paru nécessaire de consacrer une place considérable dans notre étude à la détermination des différents apports desdites théories et de leur évolution.

Or, vu l'importance du nombre des théories de l'organisation, une certaine rationalité pour les sélectionner s'impose à cet égard. Cet état de fait, nous a amené à choisir les écoles qui nous paraissent importantes et qui, notamment, ont une relation avec l'objet de notre étude.

Les différentes écoles, faisant l'objet de cette étude, sont au nombre de trois, à savoir l'école classique, l'école des relations humaines et enfin, la théorie relativiste. Seulement la contribution de ces théories relatives à l'étude de l'organisation et aux facteurs qui influent sur son évolution sont d'origine et de nature différentes.

En effet, nous allons étudier l'école classique pour la simple raison qu'elle est en quelque sorte un fil conducteur pour les théories qui l'ont suivi et elle est considérée comme la base de leur recherche.

Les études de ladite école étaient centrées autour de la structure de l'organisation, car son objectif primordial était la recherche des meilleurs structures. Mais, est-ce qu'en se basant seulement sur l'étude de la structure, cette dernière représente-t-elle un tout pour l'organisation ? Autrement dit, est-ce que les apports de l'école classique ont été

suffisants pour bâtir une organisation qui se veut universelle ?

La réponse à cette question trouve son argumentation dans l'école dite école des relations humaines. D'ailleurs, cette dernière, comme l'a si bien écrit M. Boisvert, « reproche aux classiques d'avoir formulé une théorie en « vase clos », c'est à dire qui ne tient pas compte de la variabilité des milieux sociaux, culturels, économiques et technologiques dans lesquels oeuvrent les entreprises et qui ne tiendra pas compte de la diversité et de la complexité des modèles d'action »³. Ceci dit, alors quelles ont été les contributions de ladite école en matière d'organisation ?

Ce mouvement se préoccupe essentiellement du domaine portant sur le fonctionnement de l'humain. Ainsi, cette école « a eu le mérite de réagir vigoureusement contre les insuffisances des classiques dont elle constitue dans une large mesure un complément indispensable »⁴. Seulement, ceci ne veut pas dire que ce mouvement n'échappe pas du domaine de la critique, mais au contraire, il a été sujet de nombreuses critiques qui ont porté essentiellement sur son inefficacité opérationnelle.

Etant donné que les auteurs des deux écoles précédentes ont mis l'accent sur certains facteurs dans leur recherche, notamment leurs études sur l'organisation en général. Cet état de fait nous amène à se demander si l'école relativiste a pris en considération la faiblesse des théories précédentes ? Et est-ce que ses représentants ont-ils démontré, à travers leurs écrits, que toute organisation doit être étudiée peu ou prou d'une manière exhaustive ?

Cela dit, notre étude sera scindée en deux axes principaux. Dans un premier temps, elle portera sur les principaux apports des théories de l'école classique et celle des relations humaines sur l'organisation (Section I), et dans second temps, elle traitera les apports de la théorie relativiste ou de contingence (Section II).

Section I

Les principaux apports des écoles classique et relations humaines sur l'organisation

L'organisation fait partie de notre vie quotidienne. Mais, qu'est-ce qu'au juste une organisation ? Et, comment les organisations se transforment-elles ?

³ Cf. M. BOISVERT, L'organisation et la décision, édit. D'Organisation, 1985, p. 115.

⁴ Cf. B. LUSSATO, op. cit., p. 70.

En réalité, il n'existe pas de réponses uniques à ces questions et que « la littérature qui s'y rapporte témoigne de la variété des écoles de pensée qui, chacune à leur façon, permettent de mieux saisir les multiples facettes de la réalisation organisationnelle »⁵.

Cela dit, nous étudierons chronologiquement les apports des théories en question et les images qu'elles véhiculent à propos des structures.

Sous-Section I

L'école classique

Cette école est née avant la première guerre mondiale, c'est à dire « à une époque où les entreprises avaient le grand désir de systématisation en matière de coûts, de contrôle et de budgétisation, d'où les études des mouvements, de temps, la rationalisation des tâches, du travail »⁶. Parmi les adeptes de cette école, on peut citer Taylor, H. Fayol, M. Weber, L.F. Urwick, etc.

Ce mouvement traite presque exclusivement de l'anatomie de l'organisation formelle, c'est à dire des problèmes de structure de l'entreprise. Alors que « Taylor oeuvrait au niveau de l'organisation du travail des employés de la base, Weber réfléchissait sur les modèles de structuration des entreprises dans leur ensemble. Quant à Fayol, il caractérisait l'essentiel du travail des cadres, tout en leur proposant un modèle normatif d'action »⁷.

Ces trois auteurs partagent, entre autres, une vision commune de la nature de l'organisation. Elle est d'abord et avant tout conçue comme un instrument d'atteinte rationnelle d'objectifs. La structuration de l'action humaine doit donc s'effectuer en la considérant comme un moyen de réalisation des buts et non comme une façon de satisfaire des motifs.

Le principe fondamental de Taylor est celui de la division du travail qui l'avait appliquée d'abord au travail d'usine, avant de l'étendre aux tâches de direction. De même, cet auteur est « le fondateur du mouvement connu en français sous le nom d'organisation scientifique du travail. La pensée qui le guide est l'élimination des gaspillages de temps, d'argent, de matières, etc. et le recours à une méthode scientifique et non

⁵ Cf. M. Boisvert, op. cit., p. 15.

⁶ Cf. P. Barranger, Théories de l'organisation, Cours de D.E.A. ? I.G.R. Rennes, 1985/1986.

⁷ Cf. M. Boisvert, op. cit., p. 19.

à des hommes exceptionnels⁸. Selon lui, pour qu'une organisation scientifique du travail réussisse, il faut qu'il y ait sur les lieux de travail un changement des mentalités, allant dans le sens d'une reconnaissance de l'obligation de la coopération et qu'une direction scientifique au travail est nécessaire.

Quant à Fayol, il s'est basé sur l'analyse des différentes tâches exercées dans l'entreprise, avec une logique rigoureuse qui le conduit à des classifications. Pour lui, toutes les opérations auxquelles donnent lieu les entreprises peuvent se répartir entre les six groupes suivants : opérations techniques, commerciales, financières, de sécurité, de comptabilité et enfin, opérations administratives. Pour expliquer ces dernières, il lance la célèbre formule : « Administrer, c'est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler ».

Dans un but de l'établissement d'une théorie cohérente de l'organisation, Fayol pose un certain nombre de principes, à savoir : spécialisation des fonctions et séparation des pouvoirs, pas d'autorité sans responsabilité, unité de commandement, unité de direction, etc.

Enfin, M. Weber s'est basé sur la formulation « des caractéristiques d'un type d'organisation où devait prévaloir la domination rationnelle » C'est à dire que les rapports qui existent entre les employés sont régis soit par la raison (force de démonstration), soit par des lois codifiées pour encadrer l'action de chacun. Outre cela, il s'est basé sur l'analyse du concept d'organisation. Dans ce concept, il a identifié deux forces primordiales dont l'action est ressentie dans toutes les organisations formelles, à savoir : la division du travail d'une part et la centralisation de l'autorité d'autre part.

Pour conclure,¹⁰ disons que d'après M. Weber, il existe trois types d'organisation :

Le premier type (l'organisation charismatique) est basée sur la qualité personnelle du leader ;

Le second type (l'organisation traditionnelle) utilise une autorité basée sur les précédents et les usages ;

- Le troisième type (l'organisation rationnelle-légale) est la forme bureaucratique.

⁸ Cf. J.C. Scheid, Les grands auteurs en organisation, Coll. Dunod. 1980. p. 81

⁹ Cf. M. Boisvert. op. cit., p. 25.

¹⁰ Cf. J.-C. Scheid, op. cit., p. 12-13.

D'une façon générale, l'école classique repose sur un certain nombre de principes parmi lesquels tant critiqués constituent aujourd'hui les guides les plus utiles du praticien. En effet, les principales recherches de ladite école se sont basées sur l'étude de l'organisation et plus spécifiquement sur sa structure, sur la façon de gérer et d'en organiser le travail.

Seulement, la façon des classiques de voir l'organisation, a été beaucoup reprochée et un certain nombre de critiques leur ont été adressées. L'universalisme des principes de gestion a fait l'objet des plus vives critiques. Mais, « faut-il pas rappeler que les classiques ont, certes formulé des principes, mais maintenant aussi que leur application devait tenir compte des situations »¹¹.

Enfin, nous pouvons dire que, malgré cette école a vieilli, il est indispensable de bien connaître certains de ses principes qui demeurent valables avant d'entreprendre toute action d'organisation. Surtout les apports de Fayol qui sont en quelques sortes un cadre de référence essentiel pour les écoles qui l'ont suivi.

Ceci dit, les classiques aux conceptions fondamentalement rationalistes, les spécialistes des sciences humaines, notamment les psycho-sociologues constituent une école dite « école des relations humaines ».

En effet, cet état de fait nous amène à se demander quels ont été les apports de l'école des relations humaines ?

Sous-section II

L'école des relations humaines

Cette école, issue des études d'hawthorne et Elton Mayo avant la dernière guerre mondiale, fut illustrée par Bakke, Whyte, Gardner, Keith Davis, D. Mc. Gregor, etc. tenta de décrire avec précision l'impact de la modification des conditions physiques de travail sur le rendement d'ouvrières en Western Electric.

Pour ses adeptes, la conception d'une organisation ne peut se limiter à l'arrangement formel décrit par une charte dont les mécanismes seraient régis par un ensemble de procédures. Ils ne récusent pas les conclusions des théoriciens classiques, ils veulent les compléter par la préoccupation permanente des hommes, de leurs attitudes, de ce qu'il les pousse à agir et par l'application des règles et de pratiques psychologiques visant à

¹¹ Cf. M. Boisvert, op. cit., p. 43.

améliorer le fonctionnement d'une organisation sociale. Leur objectif primordial c'est d'obtenir la coopération du personnel pour la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Ceci dit, citons quelques apports de certains auteurs. Par exemple, pour Maslow il faut que les besoins des travailleurs priment et doivent être relativement satisfaits avant ceux du niveau supérieur. Cet état s'explique par le fait qu'une fois les besoins de la base seront satisfaits, ceux du sommet le seront automatiquement.

Quant à Mac Grégor, il est arrivé à démontrer qu'il existe des cercles vicieux dans la gestion. Car, pour lui, la carence des organisations porte principalement sur une incapacité à utiliser de manière satisfaisante le potentiel de talents et de ressources d'hommes dont ils disposent. Les raisons de cette carence tiennent au caractère trop théorique et souvent irréaliste des postulats sur lesquels les classiques de l'organisation battissent leurs raisonnements. Ainsi, Mac Grégor offre alors deux conceptions, l'une qualifiée de théorie X, l'autre de théorie Y.

Enfin, R. Likert « fait éclater la dichotomie pour distinguer quatre types de systèmes ou d'organisations qui vont de l'autoritaire au participatif en passant par le paternaliste et le consultatif. Selon cet auteur, il faut s'assurer que les moyens de communication soient ouverts, que la décision soit décentralisée, que le mode de rémunération encourage la coopération »¹².

De ceci découle l'idée que R. Likert a essayé d'établir une nouvelle théorie du management assise sur la nature des interactions entre responsables et subordonnés.

Pour conclure, disons que cette école a mis en évidence la complexité de la nature humaine en insistant sur des mobiles socialement valorisés. Mais cette école a été beaucoup reprochée notamment sur son inefficacité opérationnelle et son manque de rigueur. Car les représentants de cette école, en tant que sociologues, ont donné beaucoup d'importance aux motivations humaines et aux comportements des acteurs, sans tenir compte de l'environnement technique qui joue un rôle vital dans la détermination des rôles joués par les acteurs. D'ailleurs, nous partageons le point de vue de J.B. Eggens, en disant que « la motivation, la structure des groupes, le processus d'intégration, l'autorité, en tant qu'abstraction

¹² Cf. M. Boisvert, op. cit., p. 66.

dérivée du comportement, ne peuvent avoir lieu dans un vide idéologique »¹³

Depuis trois ou quatre décennies, les modèles économiques de croissance accordent une place prépondérante au progrès technique, car il est devenu la variable explicative la plus décisive parmi toutes celles qui peuvent être mises en avant dans l'analyse de la croissance économique.

Etant donné que la technologie est l'un des facteurs essentiels dont l'analyse de croissance économique, et un des éléments actuels d'évolution des théories de management surtout quand on sait que les modernes lui accordent une place non négligeable dans le domaine de leurs recherches.

Eu égard à cela, on se demande si, effectivement les auteurs de la théorie relativiste ont pris en considération, outre le facteur humain, les autres variables, telles que notamment l'environnement, la technologie, etc.

.Section II

La théorie relativiste ou de contingence

Cette théorie fait état de la relation entre les structures et la situation. En s'opposant à l'idée qu'il puisse exister une forme structurelle dans tous les cas, elle a cherché à identifier pour une organisation placée dans des conditions données.

Sous-section I

Les partisans de cette théorie

Parmi les partisans de cette conception, citons J. Woodward, Burns et Stalker, et enfin Laurence et Lorsh.

A.- J. Woodward

Les contributions de cet auteur, qui bien que vieilles, demeurent un des piliers dans le domaine de la théorie des organisations.

A l'aide d'une enquête menée auprès d'une centaine d'entreprises de secteurs différents, Woodward a pu dégager une relation systématique entre la technologie de l'entreprise et sa structure. S'il n'y a pas une meilleur façon d'organiser l'entreprise, il semble qu'il y ait une structure particulière appropriée à chaque contexte technonologique.

¹³ Cf. J.B. Iggens, Peut-on parler d'une théorie générale de la firme ?, R.F.G. novembre 1975, p. 76

Son enquête l'a conduite à suggérer une classification des entreprises industrielles suivant trois modes technologiques de production différents, à savoir : technologie de production à l'unité, de masse et en continue. Ceci est obtenu en groupant les entreprises en fonction de leur technique de production et de la complexité de leur système de production. De ces trois ensembles grossiers ont été tirées les conclusions suivantes :

pour ce qui est de la technologie de production à l'unité, Woodward a remarqué que ce mode de production est caractérisé par, d'une part, une courte hiérarchie et une faible contrôle administratif, et, d'autre part, « par une faible proportion d'employés indirectement impliqués au processus de fabrication et à des coûts de main d'oeuvre élevés par rapport aux coûts d'investissements »¹⁴. De même, cet auteur a constaté que dans ce type de production, la primauté inhérente à la circulation des flux de production est donné au marketing, ensuite la recherche et le développement et, enfin, à la production.

En ce qui concerne la technologie de production de masse, cette dernière est caractérisée par une faible portée de commandement des contre-maîtres. Cette situation est due à la nature standard du système technique de ces entreprises qui est directement liée à la structure de celles-ci. Outre cela, Woodward a estimé que le processus et les méthodes de travail dans ce genre de production sont de type traditionnel. Enfin, elle a remarqué que la primauté dans ce type de production, en ce qui concerne le flux de travail, est donnée à la recherche et développement puis à la production pour se terminer à la fonction marketing.

Enfin, concernant la technologie de production en continu, les entreprises se caractérisent par le fait que, dans ce type de production on trouve les hiérarchies les plus longues. d'autant plus que le personnel administratif représente la plus forte proportion par rapport à celle du personnel de production. En somme, dans ce type de production, les organisations sont caractérisées par une faible portée de commandement au niveau des contremaîtres, une faible proportion de main-d'oeuvre indirecte, une faible proportion des coûts de la main-d'oeuvre, etc.

Cet état de fait nous amène à dire que la structure et la technologie sont intimement liées et que l'une dépende de l'autre, c'est à dire qu'il y a une interaction entre elles.

De ces trois modes de production, la conclusion qu'on peut tirer c'est que les entreprises produisant en grande série paraissent devoir, selon

¹⁴ Cf. M. Boisvert, op. cit. p. 128.

Woodward, adopter une structure formelle élaborée par les premières écoles de pensée. Par contre, les entreprises produisant à l'unité et celles qui sont très automatisées paraissent avoir besoin d'une structure plus souple qui utilise plus d'ajustement mutuel.

Enfin, pour conclure, disons que le principal apport de J. Woodward a été « de montrer que les différences de structures s'expliquent par les différences de technologie et qu'il n'y a donc pas une structure qui soit la meilleure de toutes les organisations. Cette idée est, aujourd'hui largement partagée dans le monde et elle a fait l'objet de nombreux développements »¹⁵

B.- Th. Burns et G.M. Stalker

Leur étude a porté essentiellement sur la gestion de l'innovation. Ils ont montré que la structure variait en fonction de la prévisibilité de l'environnement. Ces deux chercheurs avaient procédé à une étude sur une vingtaine d'entreprises industrielles anglaises mettant en relation les types de pratique de direction et le degré de stabilité de l'environnement mesuré par le taux de changement des techniques et des marchés. Ils sont ainsi parvenus à distinguer « cinq types d'environnement, du plus stable (pas de changement dans la technologie et le marché), au moins prédictible (très grand changement à la fois dans la technologie et le marché) »¹⁶

Cette étude leur a permis de conclure que les entreprises d'électronique étaient plus capables de faire face à leur environnement dynamique si elles avaient une structure organique, alors que les entreprises du textile fonctionnaient mieux dans leur environnement stable avec des structures bureaucratiques. Seulement, les deux auteurs, au cours de leurs travaux, étaient frappés par la diversité des méthodes de direction. Cet état de fait les a poussés à étudier le problème à fond en se basant sur l'étude des firmes écossaises qui essayaient de produire des équipements électroniques nouveaux. Cela les a conduits à déterminer deux formes organisationnelles totalement opposées : la structure mécanique et la structure organique.

Pour ce qui est de la structure mécanique, elle est spécifique pour les entreprises qui opéraient dans des conditions relativement stables et que

¹⁵ Cf. J.C. Scheid, op. cit. p. 37.

¹⁶ Cf. P.R. Lawrence et G.W. Lorsh, Adapter les structures de l'entreprise : intégration ou différenciation, éd. d'Organisation, 1982, p. 163.

ces entreprises s'avèrent performantes dans un environnement stable. Car, c'est un type de structure qui est basé sur la stabilité.

Quant à la structure organique, celle-ci semble appropriée pour les entreprises qui opèrent dans des conditions de changement.

En conclusion, nous pouvons dire que le principal apport de Burns et Stalker réside dans le fait que la structure de l'organisation dépend de son environnement externe qui est en constante mutation. Cette instabilité, cette incertitude et ces changements sont dus aux taux de changement de la technologie et du marché. Donc, de ceci découle l'idée que les taux de changement et de la technologie et du marché influent sur l'organisation et par conséquent sur sa structure.

C.- P.R. Lawrence et J.W. Lorsch

Les études de P.R. Lawrence et J.W. Lorsch sont inspirées de celles de T. Burns et G.M. Stalker et de Woodward. Mais, les travaux de ces derniers, étant limités, ont incité P.R. Lawrence et J.W. Lorsch à les compléter et par conséquent, à donner une forme plus achevée aux travaux expérimentaux de leurs prédécesseurs.

P.R. Lawrence et J.W. Lorsch, comme le note J.C. Scheid, « ont été les auteurs du nom de l'"école de pensée qui a aujourd'hui une grande influence en organisation : la théorie de contingence dont les deux très larges conclusions sont :

Il n'y a pas une structure d'organisation qui soit la meilleure de toutes.

Toutes les structures d'organisation ne sont pas aussi efficaces »¹⁷.

Donc de ce qui précède, découle l'idée suivant laquelle la structure n'est pas unitaire et c'est là un des principaux apports de l'école contingente. D'autant plus, ses adeptes sont arrivés à cette déduction surtout lorsqu'ils ont étudié les deux écoles précédentes, classique et relations humaines, et ils ont évoqué leurs insuffisances en matière de structures organisationnelles dans les différents cas.

Cet état de fait, a poussé ces deux auteurs d'essayer de répondre à la question suivante : quelles sortes d'organisation sont nécessaires pour faire face aux différents environnements de l'entreprise.

¹⁷ Cf. J.C. Scheid. op cit., p 42

Pour répondre à cette question, ils ont procédé à une étude empirique de dix entreprises américaines dont les secteurs d'activité étaient différents « emballage, chimique, alimentaire ». Leur étude s'est basée d'une part, sur l'analyse des relations qui existent entre l'instabilité de l'environnement d'une organisation et sa structure interne et, d'autre part, sur la manière d'élucider comment les différences dans les environnements engendrent des structures différentes et, par conséquent, comment ces différences influent sur l'organisation ?

Cette différenciation d'organisation nécessite des instruments d'intégration différents pour la simple raison que différenciation et intégration sont interreliées.

P.R. Lawrence et J.W. Lorsch ont donné une très grande importance dans leur recherche aux deux variables, différenciation et intégration, qui d'ailleurs constituent l'élément fondamental de leur recherche. Seulement ceci nous amène à se demander qu'est-ce qu'on entend par différenciation ? Et, comment est définie l'intégration ?

Par différenciation, il faut entendre, aux yeux de ces deux auteurs, les différences d'attitudes et de comportements et non pas uniquement le simple fait du fractionnement et de la spécialisation.

L'analyse de la différenciation est faite sous quatre angles, à savoir « la nature des objectifs de chaque division, l'orientation temporelle de chaque division, les relations interpersonnelles dans chaque division et, enfin, la formalisation de la structure de chaque division »¹⁸.

Par intégration, il faut entendre « la qualité de la collaboration qui existe entre les départements qui doivent tenir leurs effets pour satisfaire les demandes de l'environnement »¹⁹.

Etant donné que les entreprises qui ont fait l'objet de leur étude empirique se trouvaient face à des environnements différents. Ces deux auteurs ont essayé de voir la relation qui existe entre différenciation et environnement en se basant sur la mesure de l'incertitude des trois types d'environnement auxquels chaque firme est confrontée.

D'une façon générale, selon P.R. Lawrence et J.W. Lorsch, pour les entreprises confrontées à un environnement simple et stable, il faut utiliser de préférence la supervision directe et la standardisation, par exemple, le cas des entreprises d'emballage. En revanche, pour les

¹⁸ Cf J.C. Scheid, op. cit., p 44

¹⁹ Cf. P. Barrager, op. cit., Cours de D.E.A., 1985/1986.

entreprises placées dans un environnement mouvant et plus complexe, l'ajustement mutuel s'avère plus intéressant, le cas des entreprises de plastique. Les entreprises d'alimentation se situaient de façon intermédiaire. Outre cela, les deux auteurs sont arrivés à dire « qu'il ne peut y avoir une seule bonne façon d'organiser les entreprises et que de grandes recommandations doivent être faites sur le fait que les organisations doivent être adaptées, pour être efficaces, aux tâches et aux conditions de l'environnement »²⁰.

La conclusion dont on peut tirer des apports des différents auteurs de la théorie contingente ou relativiste, c'est qu'ils sont arrivés aux mêmes résultats et ce, en dépit de la diversité des méthodes employées et des conditions où leurs études empiriques ont été rendues opérationnelles et malgré aussi les différences conceptuelles. Leurs études montrent que les organisations secrètent des genres particuliers de structures et de méthodes de gestion et les effets qui en découlent sur leurs performances pour accomplir certaines tâches dans des conditions d'environnement variables.

Cet état de fait nous amène à voir le problème de structures des organisations et leur adaptation avec d'une part, l'environnement, et d'autre part, avec la technologie.

Sous-section II

Les effets de la technologie et de l'environnement sur la structure de l'entreprise

Si les adeptes de la théorie relativiste ont insisté beaucoup sur l'étude de la structure, car selon eux, la technologie joue un rôle prépondérant dans l'organisation et plus précisément son influence sur la structure est non négligeable, ces derniers ne sont pas arrivés à une description plus complète de la formation des structures. En d'autres termes, leurs études sur la relation technologie-structure n'étaient que superficielles, voire même très limitées.

Etant donné que la technologie et la structure sont intimement liées, ceci nous conduit à se demander comment est-elle cette relation ?

La réponse à cette question a fait l'objet de nombreuses recherches. De prime à bord, les apports de Thompson qui ont eu le mérite de la réflexion sur les structures. Ce dernier est arrivé à conclure que la technologie et l'environnement sont deux sources importantes

²⁰ Cf P.R. Lawrence et J.W. Lorsch. op. cit., p. 166.

d'influence. Selon lui, la structure constitue un véhicule conçu pour encourager la résolution, d'une façon rationnelle les problèmes reliés à la nature de l'environnement et à la technologie. En d'autres termes, ces variables sont les déterminants principaux de la structure. Outre cela, l'organisation est vue comme cherchant à traiter les problèmes qu'elle confronte d'une manière rationnelle, tels que la réduction du nombre des problèmes importants de l'environnement, la recherche de l'autonomie, le problème de la croissance.

Seulement, l'accent mis sur la dynamique organisationnelle laisse toutefois dans l'ombre la question des formes structurelles. Il reviendra à Shortell d'établir une liste et une combinaison de facteurs de l'environnement et de paramètres structureaux qui permettent d'entrevoir une véritable théorie de formes structurelles. Selon cet auteur, l'environnement le plus influent est celui qui affecte directement l'accomplissement de la mission de l'entreprise, c'est à dire ses activités de transformation. Car, « une forme structurelle spécifique constitue alors le résultat d'ajustement visant à réaliser la congruence la plus étroite possible entre les exigences de l'environnement et la structure, laquelle traduit la capacité de l'organisation à réagir à l'environnement. Cet ajustement est, par ailleurs, médiatisé par les objectifs que se fixe l'entreprise, la technologie et la taille de l'entreprise »²¹.

Ainsi donc, de ceci découle l'idée que la structure doit s'adapter avec les exigences de l'environnement, notamment lorsqu'on sait que la littérature a mis l'accent sur certaines caractéristiques de l'environnement, à savoir la stabilité, l'hostilité, la complexité et enfin, la diversité²².

Autrement dit, l'organisation doit réagir en fonction de l'environnement et aussi en fonction de la technologie car, par exemple, s'il s'agit d'une technologie sophistiquée, pour la supporter, cette dernière exige une structure administrative élaborée. D'ailleurs, comme l'affirme Khandwalla, en disant que la structure est affectée par la technologie d'une façon sélective. Outre cela, Khandwalla découvre, après une enquête sur plusieurs entreprises américaines et canadiennes, que la performance n'est significativement corrélée à aucune variable structurelle (les coefficients de corrélation varient entre 0,00 et 0,10), mais il existe des corrélations significatives entre les variables de structure.

²¹ Cf M. Boisvert, op. cit., p. 146.

²² Pour plus de détails sur cette question, cons. H Mintzberg, op. cit., p. 246 et s.

Une telle conclusion affirme donc, que le succès de l'organisation ne peut provenir d'un élément de structure mais plutôt d'une combinaison harmonieuse des différents éléments de la structure. Ainsi, Mintzberg avance la conclusion suivante : « pour qu'une structure soit efficace, il faut qu'il y ait cohérence à l'intérieur de l'ensemble des paramètres de conception et des facteurs de contingence »²³

Cette conclusion nous paraît plus fondée du fait qu'elle s'étend à un ensemble plus élargi de facteurs qui donnent lieu à la conception de la structure. Ainsi, en est-il, par exemple, de la technologie qui déterminerait les structures en tant que variable indépendante. Seulement, la relation structure et technologie est complexe et sélective car ceci est du, surtout, à la dynamique organisationnelle et son adaptation à l'environnement.

Enfin, pour mieux cerner le problème et, afin que notre étude soit complète, un exemple complet s'avère nécessaire. Un exemple technologique qui d'ailleurs, ces dernières années, a pris de l'ampleur et qui nécessite d'être cité, c'est celui de la technologie de l'information.

Sous-section III

L'impact de la technologie de l'information sur l'organisation de l'entreprise

Le 20ème siècle peut être qualifié de naissance. Cette naissance est celle de la technologie des outils, des procédés et des méthodes employés dans la gestion et le fonctionnement de l'entreprise. Parmi ces technologies, nous avons choisis le cas de la technologie de l'information.

D'une manière générale, le traitement de l'information sur ordinateur se base sur trois types d'opérations, à savoir « le stockage d'informations, traitement et représentation de l'information »²⁴. L'ordinateur constitue, d'un côté, une banque de données et le centre de distribution de tous les renseignements utiles à l'exploitation de l'entreprise et, d'un autre côté, le centre de décisions car il prend lui-même des décisions selon les modèles établis à l'avance et qui prévoient tous les cas possibles.

²³ Cf. H. Mintzberg, op. cit., p. 208.

²⁴ Cf. E. Zuscovith et P. Bendle, Organisation des entreprises : l'impact de technologies de l'information, R.F.G., N° 51, mars-avril, 1985, p. 115

L'accroissement impressionnant des possibilités des ordinateurs de gestion et de leur utilisation, entraîne des conséquences importantes sur la structure de l'entreprise et sur la répartition en son sein des rôles, des relations et des responsabilités.

En d'autres termes, l'origine de la transformation, à la fois des structures des entreprises et leurs règles de comportement et de prise de décision, est due à l'introduction des technologies de l'information à des niveaux aussi nombre que variés. Outre cela, leur progrès dans les différents domaines a pour conséquence la réexamination des différentes fonctions de l'entreprise. La raison de ce progrès est « l'implantation d'ordinateurs, puis de microprocesseurs, d'automates programmables et de systèmes intégrés s'est effectuée d'abord dans les fonctions les plus structurées (systèmes comptables, gestion courante, processus de production élémentaires. ...), puis progressivement, ont été abordées des fonctions moins structurées (Direction générale, planification à long terme, etc.) »²⁵

Ces changements constants des structures de l'entreprise entraînés par la technologie s'acheminent vers une automatisation de plus en plus croissante surtout en matière de décision qui deviennent une partie du fonctionnement de l'entreprise.

D'une manière générale, la mise en place des moyens de technologie de l'information de plus en plus sophistiqués a conduit l'entreprise à l'augmentation de l'efficacité de son appareil de production et à la modification des procédures inhérentes à son fonctionnement.

Dans un tel contexte, la distinction entre les différents niveaux d'activités de l'entreprise s'impose et ce, en raison de la différence de leur degré de complexité. C'est cet état de fait qui amène le responsable à se confronter à un certain nombre de problèmes, tels que la façon de gérer ou faire fonctionner un processus donné, comment en maximiser sa rentabilité, comment optimiser le processus de production, etc., surtout quand il se trouve face aux changements de certaines variables de l'environnement externe et aussi face à un environnement interne très limité.

²⁵ Cf. E. Zuscovith et P. Bendle, *op. cit.*, p. 115.

CONCLUSION

La conclusion qui se dégage de l'ensemble de la matière traitée, c'est que la technologie est de nos jours, l'un des facteurs d'évolution des théories de l'organisation. Autrement dit, la politique technologiques de l'entreprise est aussi importante à l'heure actuelle comme le facteur déterminant du succès ou d'échec que la politique financière, commerciale, etc.

En raison de son ampleur et de sa complexité, la technologie, ainsi que l'on a vu, a fait l'objet de nombreuses recherches et ce, malgré qu'elle a été négligée pendant longtemps.

De ce fait, on a pu dégager que la technologie est intimement liée à d'autres facteurs et plus précisément la structure et le comportement des acteurs qui ont une influence les uns sur les autres. Seulement les détenteurs de cette approche n'ont pu déterminer d'une façon précise cette interaction. Or, il a fallu à d'autres chercheurs approfondir cette question en disant que les différences des structures s'expliquent par les différences de technologies, c'est à dire la structure de l'organisation dépende de son environnement externe qui est en constante mutation, car les taux de changement de la technologie et du marché influent sur l'organisation et, par conséquent sur sa structure. En d'autres termes, les taux de changement de l'environnement (technologie, marché) créent la pression pour un changement stratégique et par conséquent structurel.

En substance, bien que les apports de la théorie de contingence sont indéniable dans la détermination des structures, il reste beaucoup à faire pour aboutir à une description plus complète de la formation de ces structures, surtout quand on connaît l'importance de l'influence de la variable technologique sur la structure de l'entreprise, laquelle est de nos jours l'un des principaux thèmes de recherche.