Document generated on 01/06/2025 1:07 p.m.

Relations industrielles
Industrial Relations

La structure de l'entreprise : principes et définitions, types de structures et organigrammes, J.P. Simeray, Entreprise Moderne d'Édition, Paris, 1966, 211 pages.

Laurent Bélanger

Volume 21, Number 3, 1966

URI: https://id.erudit.org/iderudit/027718ar
DOI: https://doi.org/10.7202/027718ar

See table of contents

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)
1703-8138 (digital)

Explore this journal

Cite this review

Bélanger, L. (1966). Review of [*La structure de l'entreprise : principes et définitions, types de structures et organigrammes*, J.P. Simeray, Entreprise Moderne d'Édition, Paris, 1966, 211 pages.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, *21*(3), 466–468. https://doi.org/10.7202/027718ar

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1966

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

https://www.erudit.org/en/

Cost Accounting for Management, William A. Terrill and Albert W. Patrick, Holt, Rinehart and Winston of Canada Ltd., Toronto, 1965. 694 pages.

Même si l'organisation du contenu de cet ouvrage est conventionnelle, comme le disent d'ailleurs les auteurs eux-mêmes dans leur préface, il est évident qu'ils présentent la comptabilité du prix de revient non plus pour elle-même, mais plutôt pour fins de gestion. Pour s'en rendre compte, il suffit de parcourir la table des matières et de constater qu'au moins huit (8) chapitres sur vingt-trois (23) analysent cette comptabilité en tant qu'outil de gestion.

Nous ne parcourrons pas en détails tout le volume, mais nous nous attarderons uniquement sur les chapitres 12 et 13 qui portent respectivement sur les taux de charges indirectes et sur l'analyse de la variation de ces mêmes charges. Pourquoi cette attention particulière? Nous croyons que ces points constituent d'excellents indicateurs de la nature et de la qualité du texte entier. Une raison additionnelle: l'analyse de la variation des charges indirectes faite par les quelques auteurs que nous connaissons ne nous plaît pas beaucoup.

D'abord, selon nous, Terrill et Patrick ne font pas suffisamment ressortir la caractéristique essentielle du budget flexible. En effet un tel budget comprend les coûts propres à différents niveaux de production. Or, dans l'exemple contenu dans le volume, entre autres aux pages 182 et 362, le budget flexible des charges indirectes ne vaut que pour la capacité pratique de 12,000 heures de main-d'oeuvre directe. Il est vrai que les auteurs précisent que les coûts fixes ont été budgetés pour une certaine étendue d'activité. Mais il est dangereux qu'une telle présentation d'un budget flexible fasse croire à l'étudiant débutant que les coûts fixes soient constants et le taux de variabilité des coûts variables également constant, quel que soit le niveau d'activité.

De plus, les auteurs rejettent beaucoup trop facilement le concept de capacité espérée au profit de celui de capacité pratique. Il va sans dire qu'une entreprise dont l'activité de production prédomine fortement sur celle des ventes choisira de préférence le deuxième concept. Par contre c'est le contraire qui prévaudra lorsque l'activité des ventes occupe une place tout-à-fait privilégiée.

Heureusement, les auteurs analysent la variation des charges indirectes d'une façon très significative pour fins gestionnelles, ce qui semble plutôt nouveau et surtout souhaitable. En effet, on distingue les parties fixes et variables des charges indirectes pour expliquer la variation de volume, distinction indispensable pour attribuer correctement la responsabilité de cette variation aux agents appropriés de l'entreprise ou de la section.

Finalement, le texte se lit très bien, les explications sont claires et concises et peut-être surtout, les auteurs réduisent les écritures comptables au strict minimum. Nous recommandons donc cet excellent volume aux lecteurs intéressés.

Bertrand BELZILE

La structure de l'entreprise: principes et définitions, types de structures et organigrammes, J.P. Simeray, Entreprise Moderne d'Edition, Paris, 1966. 211 pages.

Au même titre que la finance et la technique, la structure de l'entreprise constitue un instrument qu'on ne saurait sous-estimer dans la réalisation de ses objectifs. De fait, la structure réflète la division du travail au sein de l'entreprise, et les diverses relations que doivent entretenir les individus dans l'accomplissement de leur tâche respective. Nombreuses sont les études qui traitent des fondements de la gestion industrielle, mais peu d'ouvrages, à date, tentent de réaliser une synthèse des connaissances dont on dispose sur l'établissement ou la réorganisation des structures administratives. Celui de Simeray se présente comme un essai de synthèse.

Le premier pas de sa démarche consiste à mettre au point une terminologie englobant les notions d'organismes, d'autorité et de liaisons structurelles. Cet effort de définition permet d'introduire les principes de base qui doivent guider les dirigeants ou les experts dans l'aménagement rationnel des structures.

Les frais de personnel d'encadrement constitue un poste des dépenses de production et de commercialisation. Il serait avantageux pour l'entreprise de les réduire par une meilleure organisation. Une étude approfondie de l'envergure de la supervision (l'auteur utilise la notion de poids hiérarchique) s'impose pour décider de la hauteur et la largeur de la structure. **L'économie des personnes** est donc un premier principe qui doit servir de guide dans l'édification des structures.

Un deuxième principe dont l'application peut permettre des économies est celui de

la réduction des délais dans la transmission des informations. On verra à réduire les communications au minimum nécessaire. Dans un effort de structuration, on ne saurait négliger la valeur et les capacités d'intégration des individus qui sont actuellement titulaires des postes ou seront appelés à le devenir. L'élément humain conditionne dans une bonne proportion le fonctionnement efficace de la structure. Tenir compte de la valeur et de la capacité d'un homme est un autre principe élaboré par l'auteur.

En plus des principes énoncés, d'autres facteurs entrent en ligne de compte dans le choix d'une structure optimale. Une troisième partie consacrée aux types de structures démontre le jeu combiné de ces facteurs tels que la taille de l'entreprise, la dispersion géographique des installations, la diversification de la production, le système de télécommunications, la mentalité des dirigeants et le pays où l'entreprise est implantée.

En plus de retracer les types de structures que l'on connaît, cette partie contient une étude touchant l'influence du traitement moderne de l'information sur la structure de l'organisation. Dans cette même partie, on retrouve un exposé sur la nature et la place des groupes structurels formels et une étude sur la répartition des tâches et des responsabilités au sommet de la pyramide sociale de l'entreprise.

Les diverses représentations graphiques des structures sous formes d'organigrammes d'information et d'études occupent la quatrième partie. Six annexes viennent compléter le traitement des points suivants: l'envergure de la supervision, l'analyse des structures dans le cas d'une réorganisation, le contrôle de gestion et délégation d'autorité, la rémunération des cadres, l'auto gestion ouvrière et la structure, quelques données statistiques sur les organigrammes aux Etats-Unis.

Sans avoir donné un compte-rendu élaboré du contenu, nous voulons signaler quelques faiblesses que nous avons repérées après une lecture attentive de l'ouvrage.

L'emploi du concept organisme donne lieu à beaucoup de difficultés d'autant plus qu'il est le concept de base dans l'exposé. « Un organisme est un groupe cohérent de personnes réunies sous une autorité unique afin d'assumer d'une manière permanente un rôle déterminé » (p. 9). Cette définition ne nous semble pas correcte puisque la présence d'un groupe cohérent n'est pas nécessaire à l'existence de l'organisme. L'existence de liaisons bilatérales au sein d'« une unité de commandement » (unit of command) suffit pour qu'un organisme existe. D'ailleurs, l'auteur, aux pages 48 et 49, reconnaît la différence entre groupe et organisme et donne la condition qui permet à un organisme d'être un « groupe » véritable.

L'affirmation suivante n'est pas tout à fait juste: « C'est le fait que des personnes dépendent d'une même autorité hiérarchique qui fonde leur appartenance au groupe » (p. 9). C'est plutôt leur appartenance à un groupe structurel formel.

Les ouvrages américains comportent beaucoup d'ambiguité dans l'utilisation du terme « fonction » ; de même aussi l'exposé de Simeray. « Un groupement d'activités devient une fonction lorsque son responsable a reçu délégation d'autorité dans le domaine qu'il définit » (p. 13). A prime abord, cette définition semble acceptable, mais les précisions qu'il apporte plus loin sèment la confusion dans l'esprit formé à l'école américaine. En effet, l'auteur réserve « la désignation du terme fonction au domaine concret où s'exerce l'autorité fonctionnelle... » (p. 30). De plus il reconnaît l'existence de fonctions principales (production, vente) et fonctions secondaires.

Ceci l'amène à faire l'affirmation suivante: « A chaque fonction correspond une direction fonctionnelle » (p. 33). Il faut donc conclure que la fonction « production » possède une délégation d'autorité de type fonctionnel. Dans une perspective française, ce raisonnement nous semble juste dans le cas où les usines sont rattachées hiérarchiquement à la direction technique. Dans le cas où les mêmes usines dépendent hiérarchiquement du président directeur-général, l'auteur ne parle pas de fonction de production mais d'organismes d'exécution. Même si la logique est sauvegardée, la distinction entre domaine opérationnel et domaine fonctionnel ne nous semble pas explicite. Dans une perspective américaine, l'exposé de Simeray colle moins à la réalité, puisqu'on assigne une autorité hiérarchique directe aux fonctions principales, du moins à la fonction production.

Le terme anglais « department » et le terme français « direction » seraient peut-être plus appropriés pour qualifier un regroupement d'activités en se basant sur la nature de ces activités et celle de l'entreprise. On pourrait assigner une autorité hiérarchique directe aux responsables des « departments » qu'on considère principaux et une autorité fonctionnelle ou de conseil aux départements de support. Il faut aussi retenir qu'au sein même de ces « départe-

ments » fonctionnels il existe toujours une autorité hiérarchique. Ce serait là une façon de reconcilier les deux perspectives au risque d'un mécontentement de la part de l'auteur puisqu'il soutient que l'autorité hiérarchique est déléguée sur des personnes et l'autorité fonctionnelle sur des activités.

Une autre remarque porte sur les types de structure et la taille des entreprises. D'abord, les critères qui permettent de classifier les entreprises selon leur taille ne sont pas clairs. Quelle est la différence exacte entre la grande et la très grande entreprise ?

En classifiant les structures en référant aux types de relations d'autorité, l'auteur découvre que les relations d'autorité « staff and line » caractérisent la petite entreprise aussi bien que la très grande entreprise. Un malin pourrait conclure que la dimension de l'entreprise influence peu la structure.

Pour un exposé plus complet, l'auteur aurait dû établir des liens entre les principes modernes d'administration qu'on retrouve dans les ouvrages américains contemporains et les notions qu'il a élaborées. L'absence de ce rappel d'auteurs américains est manifeste dans la courte bibliographie qu'il donne. Les noms d'Ernest Dale, Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Chester Barnard n'y apparaissent même pas.

Malgré ces lacunes, cette tentative de synthèse demeure valable puisqu'elle commande la réflexion, incite le lecteurs à repenser des notions acquises. Les principes émis peuvent servir de guide dans l'aménagement de structures autres qu'européennes. Un nombre imposant de définitions peuvent être utilisées pour traduire la réalité structurelle d'une entreprise en contexte américain. Les praticiens de la gestion et professeurs pourront renouveler leur arsenal de connaissances et faire usage utile de l'ouvrage pourvu qu'il soit judicieux.

Laurent BELANGER

A History of British Trade Unions since 1889, Volume I — 1889-1910, H.A. Clegg, Alan Fox and A.F. Thompson, Oxford University Press, Londres, 1964. 514 pages.

La seule étude d'importance sur l'histoire du syndicalisme en Angleterre, celle de Sidney et Beatrice Webb, **History of Trade Unionism,** parut pour la première fois en 1894, et les éditions postérieures n'ont apporté que peu de chose. Aussi, désirant relater l'histoire complète des syndicats anglais, les auteurs ont cru bon de décrire le mouvement d'avant 1889, pour ensuite analyser à fond la période 1889-1910 dans leur premier volume.

C'est durant cette période que la négociation collective prit une forme définitive ; que les unions aidèrent à créer ce qui devait devenir l'un des deux plus importants partis politiques anglais. De plus, ce sont les conflits industriels aigus des années '90 qui ont amené les luttes parlementaires où fut déterminé le contexte légal dans lequel évoluent encore les unions. En somme, cette période constitue une phase cruciale de la formation du mouvement syndical moderne et des systèmes de relations industrielles que nous connaissons aujourd'hui en Angleterre.

Successivement, le volume traite de l'offensive des nouveaux syndicats industriels et généraux et de la première contre-attaque des employeurs ; de la situation syndicale dans les industries du charbon et du coton ; des modèles de relations de travail existant à la fin du siècle ; de l'action parlementaire telle qu'envisagée par le T.U.C. ; de la représentation des travailleurs au parlement et du socialisme ; du contexte légal jusqu'à l'époque du jugement Taff Vale ; des effets de ce jugement sur la négociation collective dans différents secteurs ; de la situation politique de 1900 à 1910 ; de la montée du mécontentement industriel après le jugement Taff Vale ; et enfin de l'évolution générale du mouvement pendant la période étudiée.

Ce travail est une histoire complète : tous les faits importants y sont inscrits et la documentation est très poussée. Il est possible de différer d'opinion sur certaines interprétations, mais la compétence des rédacteurs en garantit le sérieux.

Contrairement aux Webb, Clegg, Fox et Thompson n'inscrivent pas cette histoire dans le cadre d'une théorie générale du syndicalisme et cela leur permet des interprétations plus libres. Ce volume peut être considéré comme le pendant de ceux de John R. Commons sur le syndicalisme américain.

Emile VALLEE

***Inflation*: Demand-Pull or Cost-Push ?** Edited by Richard Perlman, D.C. Heath and Company, Boston, 1965. 130 pages.

L'apparition de l'inflation aux Etats-Unis due à la guerre du Vietnam est le fait économique le plus important qui se soit produit depuis un an, estime le rapport annuel de la Banque des règlements internationaux, publié lundi matin, le 13 juin 1966, à l'occa-