



Matière : *Développement des organisations*

L'École de la Contingence



Introduction



Questionnements du départ

Les auteurs de cette école cherchent à répondre aux questions suivantes :

- **Pourquoi telle organisation est performante alors que telle autre ayant la même activité ne l'est pas ?**
- **Pourquoi deux firmes, de secteurs très différents, ayant la même structure, réussissent toutes les deux ?**
- **Pourquoi deux autres appartenant au même secteur, ont des résultats inégaux alors qu'elles ont la même organisation ?**



Postulats et hypothèses

- La notion de contingence réfute l'hypothèse classique qu'il existe une structure idéale.
- L'efficacité d'une structure dépend de son *environnement et des caractéristiques* (ex : stratégie, culture, taille, technologie...) de l'organisation.
- L'organisation est assimilée à un système organique évoluant dans son éco-système.



PLAN

I. Contexte et mise en situation

II. Les théories de contingences

III. Les facteurs de contingence

IV. Les configurations structurelles

V. Résumé et récapitulatif



I- Contexte général de l'époque

- Développée Entre les Année 50 et 70

Contexte :

□ Fin de la 2^{ème} Guerre Mondiale.

➔ Forte croissance économique.

➔ Recherche accrue de productivité



- L'apparition de nouvelles théories et la rupture avec la pensée bureaucratique ont débouché sur la théorie de la contingence.
- **La théorie classique** de l'organisation fournit des **solutions universelles** pour les structures et les procédures de fonctionnement (« The one best way ») applicables à toutes les entreprises.

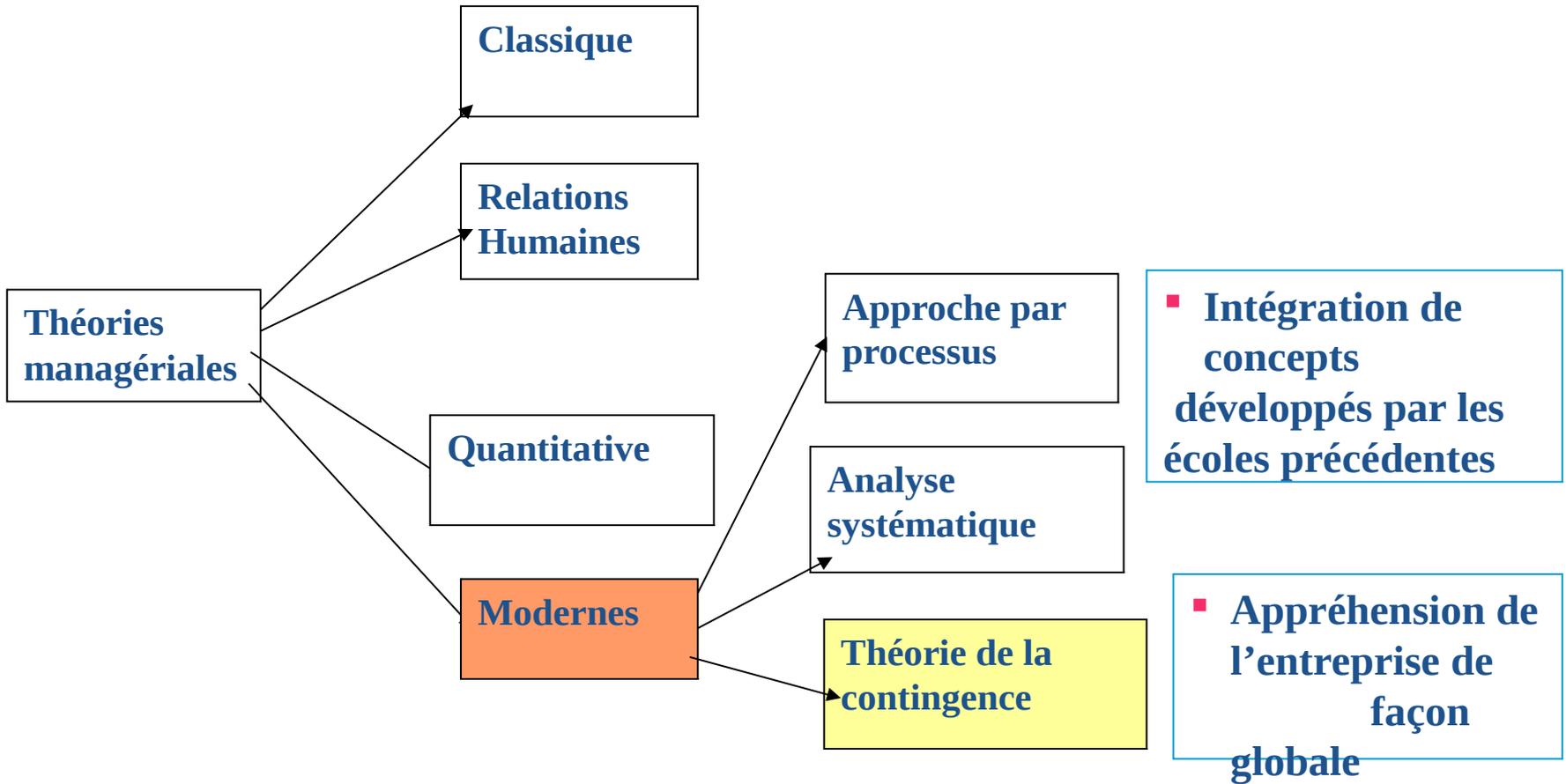


- Au contraire, **les théories de la contingence** formulent **des solutions distinctives** selon le contexte de l'entreprise et ses particularités. Les solutions ne sont pas plus optimales mais satisfaisantes.
- Disposant de la flexibilité pour maître-mot, la théorie de la contingence revendique le rôle de l'environnement dans l'organisation,

□ **différentes circonstances peuvent**



II- Mise en situation





- A cette époque (année 50), il y a 2 courants qui dominant la pensée :
 - L'école classique. Méfiance à l'égard du « One Best Way. »
 - L'école des relations humaines.

Interrogation de départ : Comment et pourquoi les organisations industrielles varient-elles en structure et pourquoi certaines structures semblent-elles associées à un plus grand succès commercial ?



Terminologie

Contingence

*L'étym. (latin *contingentia*: hasard) indique que l'adjectif qualifie tout ce qui est conçu comme pouvant indifféremment être ou ne pas être. Le contingent implique donc l'absence de **déterminisme*** strict. L'**existentialisme**** admettra que la **contingence est un caractère fondamental de l'être humain.**

*Le déterminisme est une notion philosophique selon laquelle chaque événement est déterminé par un principe de causalité scientifique.

**L'existentialisme est un courant philosophique et littéraire mettant en avant la liberté individuelle, la responsabilité ainsi que la subjectivité. L'existentialisme considère chaque personne comme un être unique qui est maître de ses actes et de son destin.



- **Situation où l'état d'un système est déterminé par la valeur de paramètres internes et externes indépendants, voire contradictoires de ses objectifs.**
- **Par extension, théorie qui met en valeur l'aptitude, la capacité à trouver une solution pertinente à un problème donné, en fonction de tous les paramètres internes et externes à l'organisation.**



La structure

La structure d'une organisation peut être définie d'après *Mintzberg* simplement comme « la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches. »



organisation : problématique de définition

Concrètement, le terme organisation peut avoir trois sens distincts :

- Un regroupement d'humains qui coordonnent leurs activités pour atteindre certains buts. L'organisation est donc envisagée comme une réponse au problème de l'action collective, de sa coordination et de sa stabilisation.
- Les diverses façons par lesquelles ces groupements structurent les moyens dont ils disposent pour parvenir à leurs fins. □ réduction en organigramme.



- **L'action d'organiser, ou encore le processus qui engendre les groupements ou les structures organisationnelles**
- **En management, le mot organisation désigne « l'ensemble interrelié et interdépendant des personnes, statuts, rôles et moyens réunis en vue de réaliser un ou plusieurs objectifs préétablis »**



structure organisationnelle

- La structure organisationnelle d'une entreprise définit le mode d'organisation entre les différentes unités qui composent l'entreprise et le choix de répartition des moyens humains et matériels mis en œuvre entre ces différentes unités.



Environnement

« un ensemble d'agents physiques, chimiques et biologiques et des facteurs sociaux susceptibles d'avoir un effet direct ou indirect, immédiat ou à long terme sur les êtres vivants et les activités humaines »

(Jolivet, Marcel et Alain Paré, 1993)

« un ensemble, dans le temps et dans l'espace, des facteurs biotiques et abiotiques susceptibles d'avoir des conséquences directes ou indirectes, immédiates ou à LT, et d'exercer des pressions de sélections sur les organismes vivants »

(Quirion, Pierre et Philippe Bourbeau)



Contingence structurelle

- La "contingence structurelle" désigne l'interdépendance de la structure -et du fonctionnement - avec les caractéristiques de son contexte.
- Comme métaphore de l'organisme vivant, l'entreprise est vue comme une cellule dans son éco-système.



Pouvoir

- Nom « pouvoir » et verbe « pouvoir » :
« être capable de ; avoir la faculté, la
possibilité de »

Dictionnaire Encyclopédique, Larousse, 1993



*** La vision fonctionnaliste du pouvoir :**

Le pouvoir : un processus de coordination intra-organisationnel

*** La vision critique du pouvoir :**

Le pouvoir : un processus de domination et de contrôle de la main-d'œuvre

□ *En général,* Le pouvoir est la capacité qu'a un individu d'affecter concrètement le fonctionnement et les résultats d'une organisation donnée .



À ne pas confondre le pouvoir avec:

- **Autorité** : correspond plus à l'aspect formel du pouvoir
- **Influence**:
 - ✓ l'aspect psychologique de la relation
 - ✓ l'effet obtenu sur autrui par le biais de l'influence, soit inconscient.
- **Puissance**: se réfère surtout à la force elle-même, sous sa forme latente .
- **Leadership**: une influence interpersonnelle, exercée dans une situation donnée et dirigée par un processus de communication, vers l'atteinte d'un but spécifique (Tannenbaum)



III. Les théories de contingence

- *Les travaux de Woodward*
- *Les travaux de Perrow*
- *Les travaux de Thompson*
- *Les travaux de Chandler*
- *Les travaux de Emery et Trist*
- *Les travaux de Duncan*
- *Les travaux de Burns et Stalker*
- *Les travaux de Lawrence et Lorsh*

Woodward Joan : (1916-1971)



- Professeur de sociologie industrielle à Londres
- Elle créa le cours de management du personnel à l'Université d'Oxford 1953-1957
- Elle dirigea un groupe de recherche sur l'organisation de 100 firmes industrielles implantées en Angleterre.
□ D'où son adhésion à l'école de la contingence.



Les travaux de Woodward



Joan Woodward a mené une enquête auprès de 100 entreprises anglaises —→ "Structure type" où chaque paramètre de conception dévie le moins de la moyenne des observations.

la structure d'une entreprise est étroitement liée à son système technique de production.

→ la théorie de contingence : l'efficacité de l'organisation résulte de l'adéquation entre situation et structure.



Woodward identifie trois formes de technologie de production:

- ❑ **La production en petites séries** (très peu standardisée et flexible) : Système de contrôle direct ou par ajustement mutuel et les structures doivent être plus souples ;
- ❑ **La production de masse** (standardisée et fabriquée en grande quantité) : système de contrôle beaucoup plus mécaniste;
- ❑ **La production en continu** (processus automatique d'un seul produit) système de contrôle beaucoup plus impersonnel.



Remarques :

- ➡ La typologie révélée débouche sur une échelle de technologie qui pose à son tour d'autres questions non résolues ! Comme le remarque Descrumaux, est-ce une échelle à complexité croissante ou une échelle à taux de changement ou de continuité ? Il s'agit moins explicitement d'un déterminisme technologie/structure.



➡ **Ce n'est pas la technologie qui induit la structure ou les modes d'organisation, mais plutôt les exigences de contrôle entraînées par la technologie, même si les exigences de contrôle peuvent faire partie de la structure. La nature de cette relation pourrait s'expliquer par le fait que Woodward s'est intéressé rien qu'à des entreprises de petite taille, (40% des entreprises étudiées avaient moins de 250 employés).**



Charles Perrow

- Charles Perrow est un sociologue de renom, théoricien des organisations. Il a exercé à l'Université de Pittsburgh et il est aujourd'hui "Professor Emeritus of Sociology" à Yale.
- Charles Perrow a développé le concept d'*accident normal* et s'est interrogé sur le "potentiel catastrophique" propre aux organisations mettant en oeuvre des technologies à hauts risques (centrales nucléaires, usines chimiques, aéronautique, etc.).
- Son travail repose sur la complexité organisationnelle, sur les modes de structuration et de fonctionnement des organisations qui, selon lui, tendent à rendre "normale" la survenue d'accidents graves. Il met en évidence les mécanismes endogènes de production des accidents majeurs. Ses ouvrages les plus récents (malheureusement non traduits en français) concernent la gestion des risques



Ses thèmes de recherche:

- Le développement de la bureaucratie au XIXème siècle,
- les mouvements radicaux des années soixantes,
- les théories marxistes de l'industrialisation et des crises contemporaines,
- les accidents dans les systèmes à risque tels que les centrales nucléaires, les transports aériens, les recherches sur l'ADN et les usines chimiques,
- la protection des infrastructures critiques des Etats-Unis,
- les perspectives pour les organisations démocratiques du travail ("*democratic work organisations*"),
- les origines du capitalisme américain.



Les travaux de Perrow :

Perrow utilise la **technologie comme base pour l'analyse et la comparaison** en raison de son caractère de variable indépendante. Il la définit comme étant «*un processus de transformation d'input en output, nécessitant pour ce faire des machines, des idées informations, outillage, etc.* »

- Perrow répond au défaut dû à un manquement dans les hypothèses théoriques de Woodward et de Thompson (Tous deux traitaient les organisations comme si elles avaient une seule technologie dominante)



- Sa plus grande sensibilité aux différentes technologies qui coexistent dans chaque organisation lui a permis de reconnaître la diversité des technologies organisationnelles.
- L'approche de Perrow repose sur deux dimensions:
 - **La variabilité des tâches:** définie par le **nombre d'exceptions aux procédures types** rencontrées dans l'utilisation d'une technique donnée.
 - **La capacité d'analyse des tâches:** la mesure selon laquelle, quand une exception est rencontrée, des méthodes analytiques capables de les traiter sont connues.



		Recherche de solutions	
		<i>Intense</i>	<i>Faible</i>
Variété des problèmes à traiter	<i>Faible</i>	<i>Type Artisanat</i>	<i>Type Routine</i>
	<i>Grande</i>	<i>Type Bureaucratique Professionnel</i>	<i>Type Ingénierie ou Recherche</i>



1- Le type Artisanat (ingéniosité) :

- une faible variété et une faible maîtrise du processus de transformation ;
- absence de procédures prédéterminées et de techniques à appliquer aux problèmes qui peuvent survenir ;
- l'intuition et l'expérience sont extrêmement importantes ;
- nécessité de professionnalisme et d'entraînement.



2- Type Bureaucratique Professionnel :

caractérisé par:

- faible complexité (problèmes identiques pour les professionnels) ;
- la complexité n'est présente que chez les novices (pertinence du répertoire d'analyse ;



3-Type Routine :

caractérisé par

- faible variété des problèmes ;
- capacité élevée de faire face aux problèmes ;
- utilisation de procédures claires et programmables ;
- routine et monotonie au travail.



4-Type Ingénierie ou Recherche :

caractérisé par

- La variété des problèmes requérant une recherche d'une solution ;
- L'identification de solution ne peut être faite par un schéma d'analyse et de procédures établi ;
- le cheminement vers la bonne solution ne peut être prédit ;
- nécessité de grande capacité d'analyse.



Thompson



Les travaux de Thompson : *technologie et interdépendance des tâches*

En 1967, il propose de lier deux facteurs de contingence :

- **La technologie.**
- **L'environnement.**



Technologie et structure : interdépendance et coordination

 forme d'interdépendance entre
activité/opération

type de technologie

problèmes différents en terme
d'interdépendance entre les tâches et en
terme de coordination.

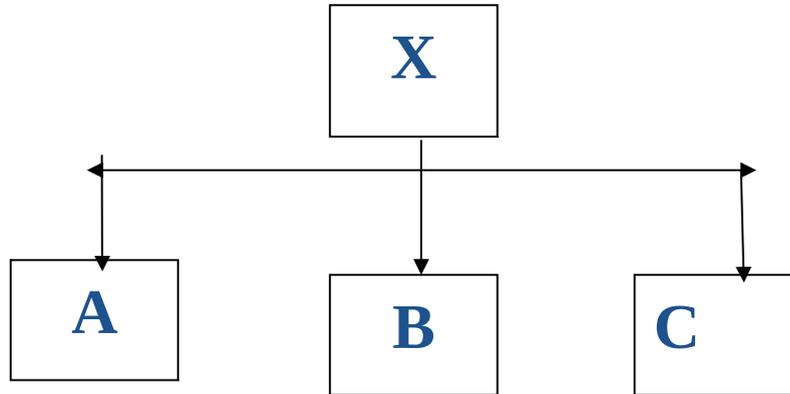

trois types d'interdépendances :



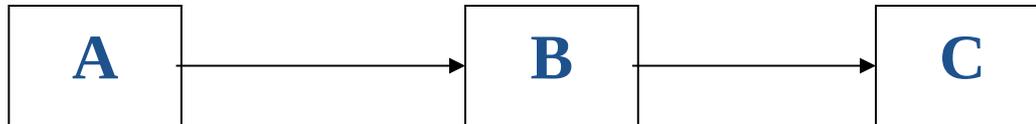
- **L'interdépendance en pool (le type partagé) ;**
- **L'interdépendance séquentielle (le type séquentiel) ;**
- **L'interdépendance réciproque (Le type réciproque)**



L'interdépendance en pool

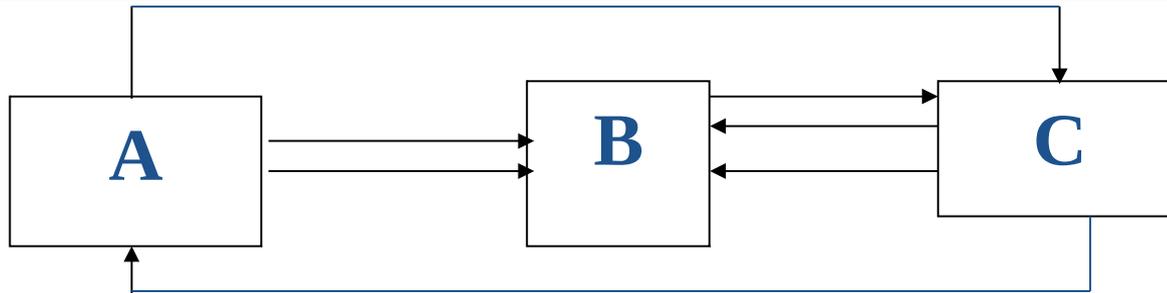


L'interdépendance séquentielle





L'interdépendance réciproque



- ▶ L'interdépendance en pool est toujours nécessaire et présente. Chaque entité est censée apporter sa contribution à l'ensemble.
- ▶ Les organisations *simples* peuvent se contenter des pool.
- ▶ Les organisations *complexes* doivent subir des *interdépendances des 3 types*, qu'il faut pouvoir gérer



problèmes de coordination

- Thompson reprend les types de coordination de **March** et **Simon** :

La coordination par standardisation

La coordination par plan et programme

La coordination par ajustement mutuel



Ces types ont des implications sur la communication

- **La standardisation**
- **Les plans**
- **L'ajustement mutuel**



Chandler



- Alfred DuPont Chandler, né le 15 septembre 1918 à Guyancourt, Delaware, États-Unis et mort le 9 mai 2007, Massachusetts, Etats-Unis.
- C'est un économiste et historien états-unien.
- Chandler est souvent appelé l' « historien des affaires ». Ce titre lui revient parce que sa vision de la gestion passe par la connaissance de l'histoire des grandes firmes



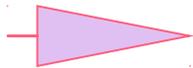
Chandler

- Professeur à la [Harvard Business School](#), sa recherche se focalise sur le modèle de la construction de « l'entreprise moderne ».
- Parmi ses ouvrages:
Stratégies et structures de l'entreprise (1962);
La main visible des managers (1972);
et Organisation et performance des
entreprises: Les États-unis, La Grande Bretagne, L'Allemagne



Les travaux de Chandler:

Chandler part de l'observation de 4 grandes entreprises américaines, en décrivant la façon dont elles ont maîtrisé la complexité vécue en terme d'organisation pour identifier une séquence stratégie/structure.



A une stratégie donnée doit correspondre une organisation type



- Un organe administratif émerge → Stratégie d'expansion en volume;
- L'administration se renforce → stratégie d'expansion géographique (multiplication des sites d'implantation);
- Stratégie fonctionnelle → stratégies d'intégration verticales (même industrie + incorporation de certaines tâches de ses fournisseurs et distributeurs);



□ Structures divisionnelles → stratégies de diversification (activités nouvelles)

Pour Chandler c'est la perte d'efficacité occasionnée par la nouvelle stratégie qui entraîne

la volonté de changement d'organisation
→ recherche de la performance



Les travaux d'Emery et Trist

YVES EMERY (né en 1960)



- Obtient une licence en sciences commerciales et industrielles de l'Université de Genève en 1983, puis un doctorat en sciences économiques et sociales en 1989.

- Après quelques années d'assistantat à l'Université de Genève, il entre à la Banque cantonale vaudoise comme adjoint à la direction du personnel.

- Depuis 1992, Yves Emery est professeur de management public et gestion des ressources humaines à l'institut de hautes études en administration publique (IDHEAP) à Lausanne, directeur de recherches et consultant auprès de nombreuses organisations.

- Il est également membre du comité directeur de la Société suisse des sciences administratives (SSSA), de la société d'études économiques et sociales. Membre du comité Directeur du concours international Speyer pour la qualité dans les services publics. Il participe au GEAP, le groupe européen des administrations publiques, pour le groupe d'études sur " Les politiques du personnel



Trist



- Eric Trist (septembre 1909 - 4 juin 1993) Il a grandi à Douvres en Angleterre, où il a vécu dramatique des raids aériens dans la première guerre mondiale. Il est allé à l'Université de Cambridge, Pembroke College en 1928, où il a lu la littérature anglaise est un membre éminent dans le domaine du développement organisationnel (OD).
- Il a été l'un des fondateurs de la Tavistock Institute for Social Research à Londres. Fortement influencée par son Don IA Richards, il s'est intéressé à la psychologie, la Gestalt psychologie, et la psychanalyse, et s'est lancée à titre de professeur de psychologie.
- En 1949, ses travaux de recherche des organisations, les travaux d'étude en équipe dans une mine de charbon, avec Ken Bamsforth, ont débouché sur le fameux article, "Quelques conséquences sociales et psychologiques de la Longwall Méthode de charbon Getting".
- Trist a collaboré avec Fred Emery sur le développement de la technique des systèmes socioculturelle (approche du travail de conception)



Les travaux de Emery et Trist:

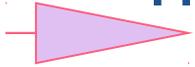
Type d'environnement /taux de changement de ce dernier.

Ce modèle part de l'observation d'une entreprise anglaise de conserves alimentaires de légumes contrôlant 65% du marché d'un produit de grande consommation.



F.E. Emery et E.L. Trist (1965) ont ainsi conduit à établir une relation entre le type d'environnement et la forme organisationnelle adoptée

notion de **turbulence**



Quatre types d'environnement:

- *Environnement de champ turbulent*
- *Environnement placide regroupé*
- *Environnement mouvant et réactif*
- *Environnement placide et aléatoire*



Duncan



Les travaux de Duncan:

Duncan part d'une interrogation des acteurs d'un ensemble d'entreprises industrielles.

- Pour comprendre le fonctionnement d'une entreprise il faut considérer l'environnement tel qu'il est perçu

≠ donnée objective:

- Le nombre de facteurs ou composantes considérées traduisent la complexité ou la simplicité;
- Taux de changement (statique ou dynamique)
repères pour caractériser l'environnement





Quatre types d'environnement :

Environnement	Simple	Complexe
Statique	1-Faible incertitude	2-Incertitude modérément faible
Dynamique	3-Incertitude modérément forte	4-Forte incertitude



- 1. Environnement Faible incertitude: faible nombre de composants qui changent peu;**
- 2. Environnement à incertitude modérément faible: grand nombre de facteurs hétérogènes mais ne changeant pas beaucoup;**
- 3. Environnement à incertitude modérément forte: faible nombre de facteurs ou composants changeant souvent;**
- 4. Environnement à forte incertitude : grand nombre de facteurs hétérogènes en continuel changement**



Les travaux de Burns et Stalker :

Contingence structurelle et environnement

Burns et Stalker ont mis en regard les pratiques d'une organisation et les **caractéristiques de l'environnement**

- ***Les entreprises dans un environnement changeant***
 - *La naissance de l'industrie électronique en Grande-Bretagne*
 - *Les années d'après-guerre*
- ***Les entreprises dans un environnement stable***
 - *Systemes Mécaniste et organique d'organisations*



Burns et Stalker reformulent le modèle bureaucratique de **Weber** en l'appelant **modèle mécaniste**



≠ l'environnement changeant demande des organisations qui s'opposent presque point par point à ce modèle: **modèle organique**.



Systemes mécanistes

- Tâches globales et problèmes fragmentés en ensembles de tâches spécialisées;
- Définition abstraite des tâches par rapport aux objectifs et amélioration des moyens techniques encouragée;
- Chaque niveau de hiérarchie coordonne les résultats des entités subordonnées pour les intégrer et les réconcilier;
- Définition de chaque rôle selon les droits, obligations et moyens techniques;



Systemes organiques

- Importance du savoir et de l'expérience pour accomplir la tâche globale;
- Tâches déterminées par la situation d'ensemble de l'organisation.« réalistes. »;
- Tâches individuelles redéfinies en permanence par les interactions en membres;
- Responsabilisation des individus par rapport à leur travail. Engagement individuel fort.



Ces modèles ont le statut d' « **Idéal-type** ». Ce sont les extrêmes d'un continuum de configurations.



La structure d'organisations de type **mécanique**, convient mieux à un environnement **stable**

La structure d'organisations de type **organique**, convient à un environnement **instable**



Jay W. Lorsch



- Jay W. Lorsch est professeur des relations humaines à la Harvard Business School. né à St Joseph, Missouri, USA.
- Il a obtenu un DBA à Harvard, où il a rejoint l'école de commerce de la faculté (1965).
- Connu pour son application des sciences du comportement à des organisations.
- Il a écrit de nombreux ouvrages sur le comportement et le développement, y compris la compréhension de gestion (1978) et Manuel de Organizational Behavior (1987).



PAUL LAWRENCE

- Paul Lawrence a grandi dans une petite ville du Michigan, quatrième d'une famille de six enfants.
- Il commence ses études à l'université de Harvard en 1942, mais les interrompt pour servir dans la marine sur le front du Pacifique.
- À son retour de la guerre, attiré par la sociologie industrielle, il envisage de préparer son doctorat à l'université de Chicago.
- Mais, sur le conseil d'un ancien élève et collaborateur d'Elton Mayo, il se ravise et retourne à Harvard pour travailler étroitement avec le groupe formé autour de Fritz Roethlisberger à la Harvard Business School, au sein de ce qui allait devenir un des premiers départements d'« organizational behavior » aux États-Unis. Ayant terminé sa thèse, il y commence, en 1947, une carrière d'enseignant et de chercheur. Il ne quittera plus la Harvard Business School.



De la sociologie industrielle classique à la théorie de la contingence structurelle

Les résultats de cette étude le poussent à en entreprendre une nouvelle, plus ambitieuse, dans laquelle il cherche à comprendre l'influence des caractéristiques de l'environnement d'une organisation sur sa structure et sa performance. Réalisée en collaboration avec Jay Lorsch (son assistant de recherche au début des années soixante), cette étude aboutit à la publication, en 1967, de *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*. Elle est une des études phare d'un nouveau courant dans l'étude des organisations, celui de la « théorie de la contingence structurelle ».

Seul ou en collaboration, P. Lawrence cherche à vérifier ses résultats dans une très grande variété d'organisations et de contextes – des hôpitaux aux laboratoires de recherche en passant par les écoles et les mairies –, avant de se consacrer à des sujets plus généraux comme la restructuration industrielle aux États-Unis ou encore la réforme des entreprises en URSS.

Depuis quelques années, les travaux de ce chercheur et auteur prolifique marquent un retour à la « grande théorie », et visent à réunir les bases d'une synthèse théorique résumant l'état actuel de la réflexion sur l'organisation et sur les systèmes.



- Seul ou en collaboration, P. Lawrence cherche à vérifier ses résultats dans une très grande variété d'organisations et de contextes – des hôpitaux aux laboratoires de recherche en passant par les écoles et les mairies –, avant de se consacrer à des sujets plus généraux comme la restructuration industrielle aux États-Unis ou encore la réforme des entreprises en URSS.

Depuis quelques années, les travaux de ce chercheur et auteur prolifique marquent un retour à la « grande théorie », et visent à réunir les bases d'une synthèse théorique résumant l'état actuel de la réflexion sur l'organisation et sur les systèmes.



Les travaux de Lawrence et Lorsh :

Lawrence et Lorsh ont développé les travaux de Woodward et ont créé les bases de la théorie de la contingence

la structure de l'organisation dépend de l'environnement

quelle sorte de structure est nécessaire pour faire face aux différents environnements?



Il n'existe pas de structure idéale, il faut s'adapter à l'environnement et à la technologie

Organisation = Système ouvert

- Les membres ont des comportements en interrelation;
- La croissance provoque une différenciation qui demande un fonctionnement autonome et coordonné;
- La structure organisationnelle s'adapte aux exigences du monde extérieur;
- Les contingences sont traitées comme des contraintes et des exigences qui influent sur la structure interne

L'étude empirique de Lawrence et Lorsh

Entre 1967 et 1972

Lawrence et Lorsh ont tiré leur conclusion d'une étude expérimentale entre 1963 et 1966 sur 10 entreprises aux Etats-Unis, dont **6 entreprises chimiques, 2 d'emballage et 2 alimentaires**



Ils repèrent 3 segments où se concentrent les efforts :

- **L'environnement technico-économique:** C'est là que l'organisation puise ses ressources techniques
- **L'environnement technico-scientifique:** Il est caractérisé par un degré d'évolution des connaissances utiles pour innover
- **Le marché:** Il est caractérisé par les types de consommateurs, le degré de stabilité des besoins, l'évolution de la demande, etc.



→ Ces facteurs ont des **degrés d'incertitudes variables** en fonction du **secteur industriel**. S'il y a un renouvellement permanent des **connaissances scientifiques**, l'incertitude est grande. Pour d'autres, c'est le marché qui est instable et qui provoque des incertitudes.



Le fonctionnement de chaque entité est déterminé par sa relation avec l'environnement. De ce fractionnement découle la **Différenciation** :

- **L'état de segmentation;**
- **La formalisation des structures;**
- **Les orientations interpersonnelles;**
- **L'orientation à l'égard du temps;**
- **L'orientation à l'égard des objectifs**



Lawrence et Lorsh pensent que pour atteindre un stade de différenciation adapté aux contraintes de l'environnement, il faut être capable de sélectionner les pratiques et les orientations adéquates. Ce la provoque des comportements différenciés qui peuvent provoquer des conflits dont le risque augmente avec le degré de différenciation.



En bref :

- **Dans un environnement instable et dynamique.** Les meilleurs résultats sont atteints en cumulant tous les critères d'efficacité;
- **Dans un environnement stable et homogène,** la centralisation des pouvoirs et les procédures de confrontation permettent de résoudre efficacement des conflits et d'assurer un résultat performant;
- **Dans un environnement moyennement stable,** la confrontation et l'intervention d'intégrateur permettent de résoudre les conflits dont l'expertise est reconnue. Les connaissances sont possédées par les niveaux moyens.



IV .Facteurs de contingence

- 1. L'AGE ET LA TAILLE**
- 2. LE SYSTÈME
TECHNIQUE(TECHNOLOGIE)**
- 3. L'ENVIRONNEMENT**
- 4. LE POUVOIR**
- 5. LA STRATEGIE**



1. L'AGE ET LA TAILLE

- Les structures des organisations plus vieilles différent-t-elles de celles des plus jeunes?
 - Y a-t-il une différence entre les structures des grandes organisations et celles des petites?
 - Le taux de croissance de l'organisation affecte-t-il la structure?
- ces questions ont constitué la clé de voute de nombreux auteurs et études



- *Hypothèse 1 : plus l'organisation est âgée, plus son comportement est formalisé.*

Vérification

- ➔ Syndrome « on a déjà vu ».
- ➔ Une organisation qui vieillit tend, toutes choses égales par ailleurs, à répéter son travail, et donc à devenir plus prévisible et plus facile à formaliser.



Hypothèse 2 : « Plus une organisation est de grande taille, plus sa structure est élaborée: Plus les tâches y sont spécialisées, plus ses unités sont différenciées, et plus sa composante administrative est développée »
Khandwalla, 1977

Explication

À mesure que l'organisation voit croître ses effectifs et son volume de production, il lui devient à la fois plus facile et plus nécessaire de réaliser une division de travail, et d'obtenir des unités plus différenciées à l'intérieur de chacune desquelles le travail est plus homogène.



- **Lawrence et Lorsch (1967)** : plus la structure est différenciée, plus elle doit mettre l'accent sur la coordination et l'on voit alors apparaître hiérarchie, formalisation du comportement, système de planification et de contrôle, et mécanismes de liaison
 - Hiérarchie plus élaborée avec une division plus marquée du travail



- **Hypothèse 3:** *Plus l'organisation est grande, plus la taille moyenne des unités est grande.*

Explication:

Plus la taille est importante, plus les unités différenciées que l'organisation constitue, peuvent chacune être homogènes, et donc à la fois plus faciles à gérer et plus facile à standardiser.

(exemple)



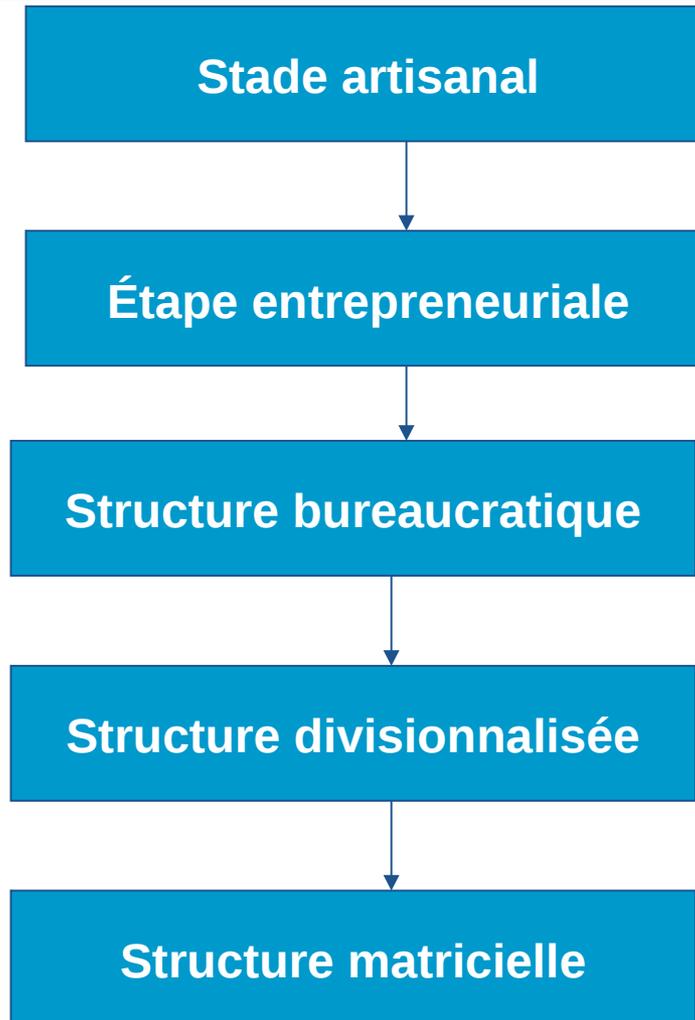
- **Hypothèse 4:** *Plus l'organisation est grande, plus elle est formalisée.*

↖ Répétition



Les Etapes du développement structurel

(Filley et House, Chandler et Scott, Litterer et White)





LE SYSTEME TECHNIQUE- 2

- L'influence de la technologie dans l'organisation est un point litigieux dans la littérature en théorie des organisations



Les Dimensions de la technologie

Technologie

- Terme polysémique et vaste
- limitation sur le terme : « système technique »**
- ** Ensemble d'instruments collectifs utilisés par les opérateurs pour effectuer leur travail
- Deux dimensions du système technique(ST):
 - **La régulation** : la dimension du ST qui représente l'influence de ce système sur le travail des opérateurs, le degré du contrôle et de la régulation que les instruments exercent sur ceux qui les utilisent
 - **La sophistication** du ST est la dimension qui représente sa complexité, c.-à-d. la difficulté qu'on a à le comprendre.

□ Réf. **Travaux de Woodward**



3. L'ENVIRONNEMENT

Caractéristiques:

1. La stabilité
2. La complexité
3. La diversité des marché
4. L'Hostilité



Hypothèses

- **Hypothèse1** : « *plus l'environnement est dynamique et plus la structure est organique.* »

Explication Duncan 1973

Ex: Métaphore militaire

Réf. : Burns & Stalker □ concept de « structure organique »



- **Hypothèse 2** : « *plus l'environnement est complexe et plus la structure est décentralisée.* »
- Explication: Hage et Aiken (1967)

L'Effet de la **complexité** est différent de celui de la **stabilité**.
Stabilité □ Effet sur la bureaucratisation
Complexité □ effet sur la décentralisation.



**Bureaucratization
increased**

**Standardization
of work
processes**

**Standardization
of production**

**Standardization
of qualifications**

**Direct
supervision**

**Mutual
adjustment**

**Increased
decentralization**

Relations between coordination mechanisms, degree of bureaucratization and degree of centralization



- **Hypothèse 3** : *Plus l'organisation a des marchés diversifiés, plus elle a tendance à se scinder en unités organisées sur la base de ses marchés (dans la mesure où les économies d'échelle le permettent) ,*
- **Explication** : Thompson 1967

Dans le cas où les marchés sont diversifiées, on en déduit que la diversification amène la divisionnalisation.



- **Hypothèse 4:** *s'il existe des disparités dans l'environnement, l'organisation est conduite à créer des constellations de travaux différenciés et à décentraliser de façon sélective vers ces constellations.*

Explication

Qu'arrive-t-il dans une organisation lorsque des disparités dans l'environnement exigent des réponses différentes en terme de structure?

→ Concurrence différenciée (Perrow,1974)

Les disparités de l'environnement encouragent les organisations à différencier leur structure, à créer des poches(constellations de travail) pour traiter des différents aspects de l'environnement(sous-environnements)



Quatre environnements organisationnels de base

Environnement	Stable	Dynamique
structure		
Complexe	Décentralisée Bureaucratique(Standardisation des qualifications)	Décentralisé Organique (Ajustement mutuel)
simple	Centralisé Bureaucratique (Standardisation des procédés de travail)	Centralisé Organique (Supervision Directe)

Structure de l'organisation et caractéristiques de l'environnement



4. POUVOIR

- **Hypothèse 1:** *plus le contrôle externe qui s'exerce sur l'organisation est puissant, plus la structure de l'organisation est centralisée et formalisée*

Explication:

Ex: Entreprises publiques et entreprises privées

- L'existence d'un contrôle externe a pour effet d'accroître la bureaucratisation de la structure aussi à cause des exigences que l'extérieur peut avoir v-à-v. de l'organisation au-delà de ce que la rationalisation demande.



- **Hypothèse 2:** *Le besoin de pouvoir des membres de l'organisation conduit à avoir des structures excessivement centralisées.*

Explication:

Tous les membres de l'organisation recherchent le pouvoir , au moins pour contrôler les décisions qui affectent leur propre travail, sinon pour contrôler les autres membres de l'organisation.

□ Centralisation **verticale et verticale**



- **Hypothèse 1:** *il existe en matière de structure(et de culture) un mode qui pousse les organisations à se mettre au goût du jour, même si ce n'est pas approprié pour l'organisation.*

Explication: (Stinchcombe (1965))

Les entreprises de même secteur à un moment donné ont tendance à se structurer de façon similaire



5. STRATEGIE

- **Notion de stratégie** □
- ✓ notion complexe et problématique
- ✓ Notion évolutive



□ **Chandler**: a étudié l'histoire des grandes entreprises américaines (1909-1959), et a affirmé que les changements de stratégie de l'entreprise précèdent et sont les causes des changements de structure.



V. Les Configurations structurelles

1. Les cinq configurations structurelles de Mintzberg
2. La typologie de Burns and Stalker



Les cinq configurations structurelles de Mintzberg



**Sommet
stratégique**

**Techno-
structur
e**

**La ligne
hiérarchique**

**Support
logistiq
ue**

Centre opérationnel

LES CINQ PARTIES DE BASE DE L'ORGANISATION



- **Le sommet stratégique** détermine les moyens pour atteindre les objectifs.
- **Le centre opérationnel** est le lieu dans lequel se réalise la production, où le travail va se faire.
- **Les technostructures** sont formées par les services, les individus qui définissent la manière dont le travail doit être réalisé.
- **Les fonctions de support logistique** sont un ensemble de fonctions qui permettent à l'organisation de fonctionner du point de vue matériel et social.
- **La ligne hiérarchique** relie le sommet stratégique au centre opérationnel, elle constitue l'intermédiaire entre les décideurs et les exécuteurs.

Remarques :

En fonction de l'organisation, des parties s'agrandissent ou rétrécissent.

Dans certaines organisations, la techno- structure est très développée, dans d'autre pas



Détails des 5 parties

- **Centre opérationnel** : employés, ouvriers, acheteurs, vendeurs, assembleurs,... Bref, ceux qui font le travail « primaire ».
- **Ligne hiérarchique** : directeur, responsable d'atelier, contre- maître,...
- **Sommet stratégique** : conseil d'administration
- **Techno-structure** : comptabilité, contrôle, formation, ordonnancement de la production,... Traduit la stratégie en choses concrètes. Bref, ils disent comment le centre opérationnel doit travailler.
- **Support logistique** : service juridique, relation publique, recrutement et GRH, R&D, restaurant d'entreprise, logistique,... Il sera important selon la structure organisationnelle.



Les mécanismes de coordination

- **La standardisation**
- **Ajustement mutuel**
- **La supervision directe**



Les mécanismes de coordination

La standardisation

Elle peut prendre 4 formes. On veut s'assurer que les individus fassent les choses d'une certaine manière, de la même manière :

- **Standardisation des procédés de travail** : une techno- structure réglemente les procédés.
- **Standardisation des résultats** : standardiser les résultats en qualité et en quantité.
- **Standardisation des qualifications** : les compétences des opérateurs sont standardisées, via les diplômes et les formations.
- **Standardisation des normes** : Elles déterminent les façons légitimes de faire.



Ajustement mutuel

L'ajustement mutuel demande que les opérateurs définissent leurs tâches, ils les ajustent au fur et à mesure. L'ajustement se fait dans le centre opérationnel.

La supervision directe

C'est le mécanisme classique qui met en rapport un supérieur et un subordonné. La communication entre les 2 postes suppose la régulation d'un intermédiaire.



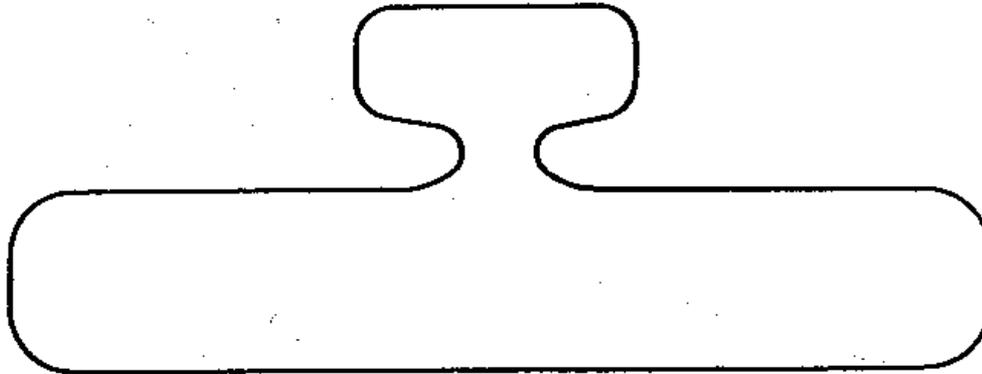
LES 5 CONFIGURATIONS DE BASE D'APRÈS MINTZBERG

Il propose 5 configurations :

- La structure simple ou entrepreneuriale.
- La bureaucratie mécaniste ou organisation mécaniste.
- La bureaucratie professionnelle.
- La structure divisionnalisée.
- L'adhocratie.



La structure simple ou entrepreneuriale



Caractéristiques...

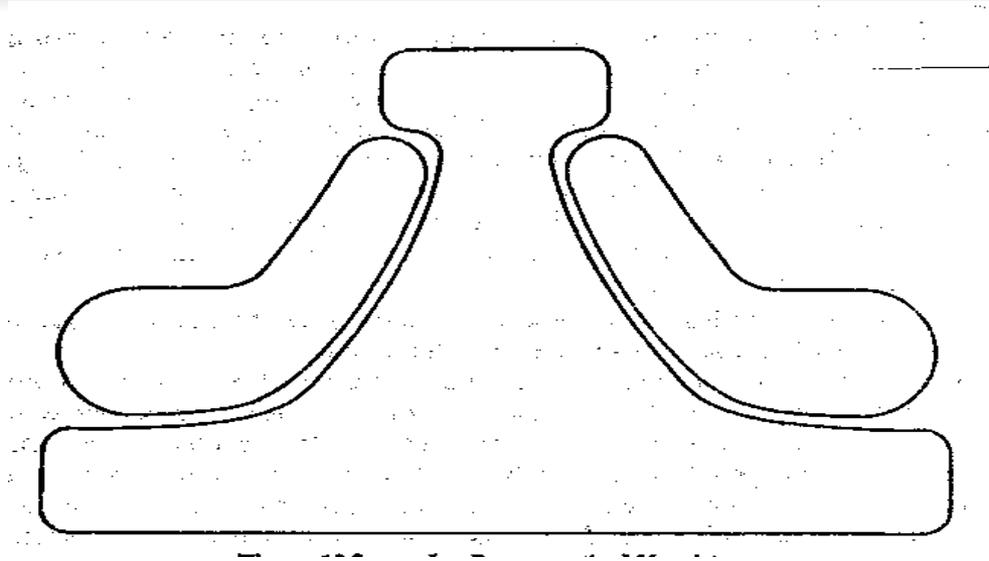


- La structure simple se caractérise par son absence d'élaboration. De façon typique la technostructure y est inexistante ou peu développée, il y a également peu de fonctionnels.
- La division du travail y est imprécise, la différenciation entre les unités minimales, l'encadrement réduit.
- Une faible partie de son comportement est formalisée, et elle fait un usage minimal de la planification, de la formation ou des mécanismes de liaison.
- Cette structure est par-dessus tout organique. La coordination dans ce type de structure est surtout réalisée par supervision directe.
- Globalement, toutes les décisions importantes ont tendance à être prises par le cadre dirigeant.
- Le sommet stratégique émerge comme la partie clé de cette structure, constituée rarement beaucoup plus que d'un homme et d'un centre opérationnel.

.



La bureaucratie mécaniste ou organisation mécaniste.



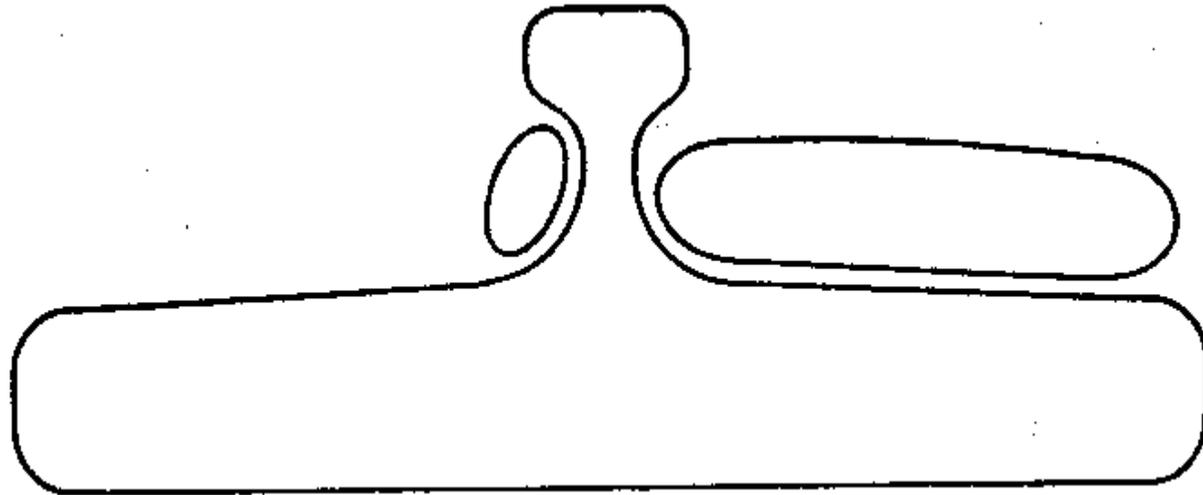
Caractéristiques ...



- Ce qui émerge le plus clairement dans la bureaucratie mécaniste se sont les tâches fortement spécialisées, les tâches opérationnelles routinières, les procédures très formalisées, les unités de grande taille au niveau du centre opérationnel, la confiance dans la base fonctionnelle quant au regroupement des tâches au sein de la structure, le faible usage des mécanismes de liaison ainsi que de la formation, le pouvoir décisionnel relativement centralisé avec un certain usage des systèmes de planification, et la structure administrative élaborée qui conserve une distinction très forte entre "line" et "staff".
- La bureaucratie mécaniste compte surtout sur la standardisation des processus de travail pour assurer la coordination. Cette standardisation étant réalisée par la technostructure, c'est elle qui émerge comme l'élément clé de la structure.



La bureaucratie professionnelle.



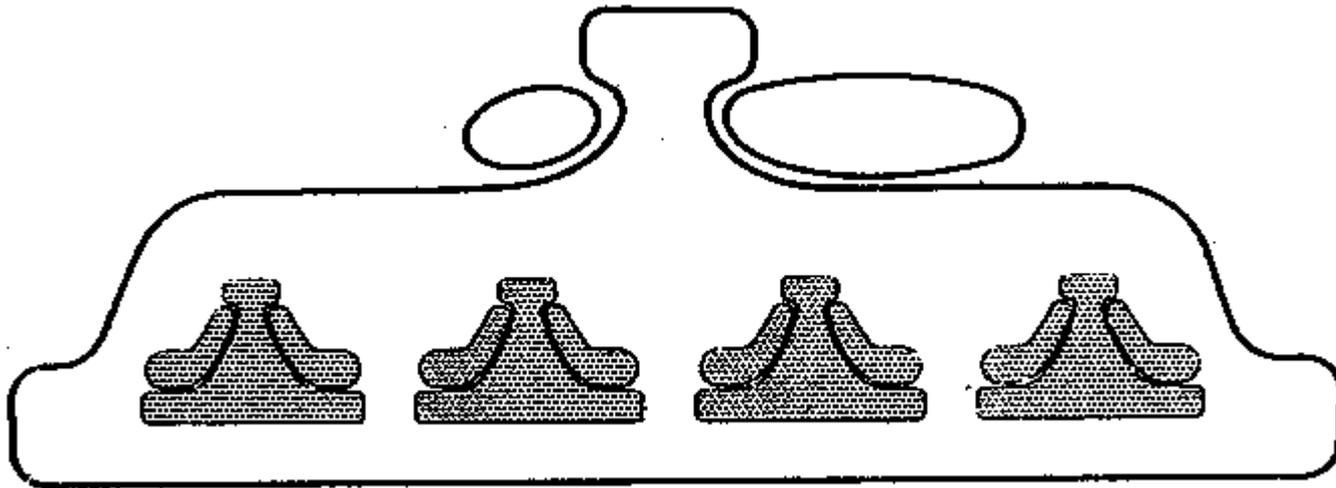
Caractéristiques ...



- L'élément clé de la bureaucratie professionnelle est le centre opérationnel. Les professionnels y sont maître de leur propre travail en relative indépendance de leur ligne hiérarchique, de leurs collègues en ne restant proche que de leur client.
- Cette relative indépendance est possible car pour coordonner ses activités, la bureaucratie professionnelle s'appuie sur la standardisation des qualifications et sur le paramètre de conception qui y correspond : la formation et la socialisation.



La structure divisionnalisée

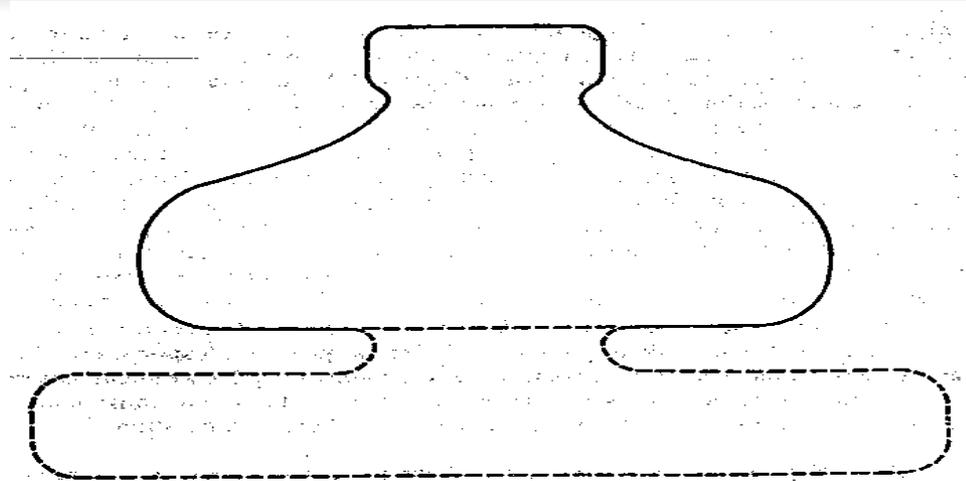


La structure divisionnalisée en unités n'est pas tant une structure complète que la superposition d'une structure sur d'autres.

L'ensemble de cette organisation est basé sur le marché



L'adhocratie.



Caractéristiques ...



- **une spécialisation des tâches horizontales extensive basée sur une formation bien établie ;**
- **une tendance à regrouper les professionnels dans des unités fonctionnelles pour atteindre les objectifs fixés et une tendance à les disperser en petites équipes selon des critères de marché pour réaliser leur projet.**
- **Le mécanisme de coordination clé, à l'intérieur et entre les équipes, est l'ajustement mutuel.**



Tableau récapitulatif des structures



Typologie de Burns et Stalker

Systemes Mécaniste et organique d'organisation

- **Burns et Stalker** reformulent le modèle bureaucratique de **Weber** en l'appelant **modèle mécaniste**. Par contraste, l'environnement changeant demande des organisation qui s'opposent presque point par point à ce modèle. C'est le **modèle organique**.

Tableau



Structure

Mécaniste

Environnement stable

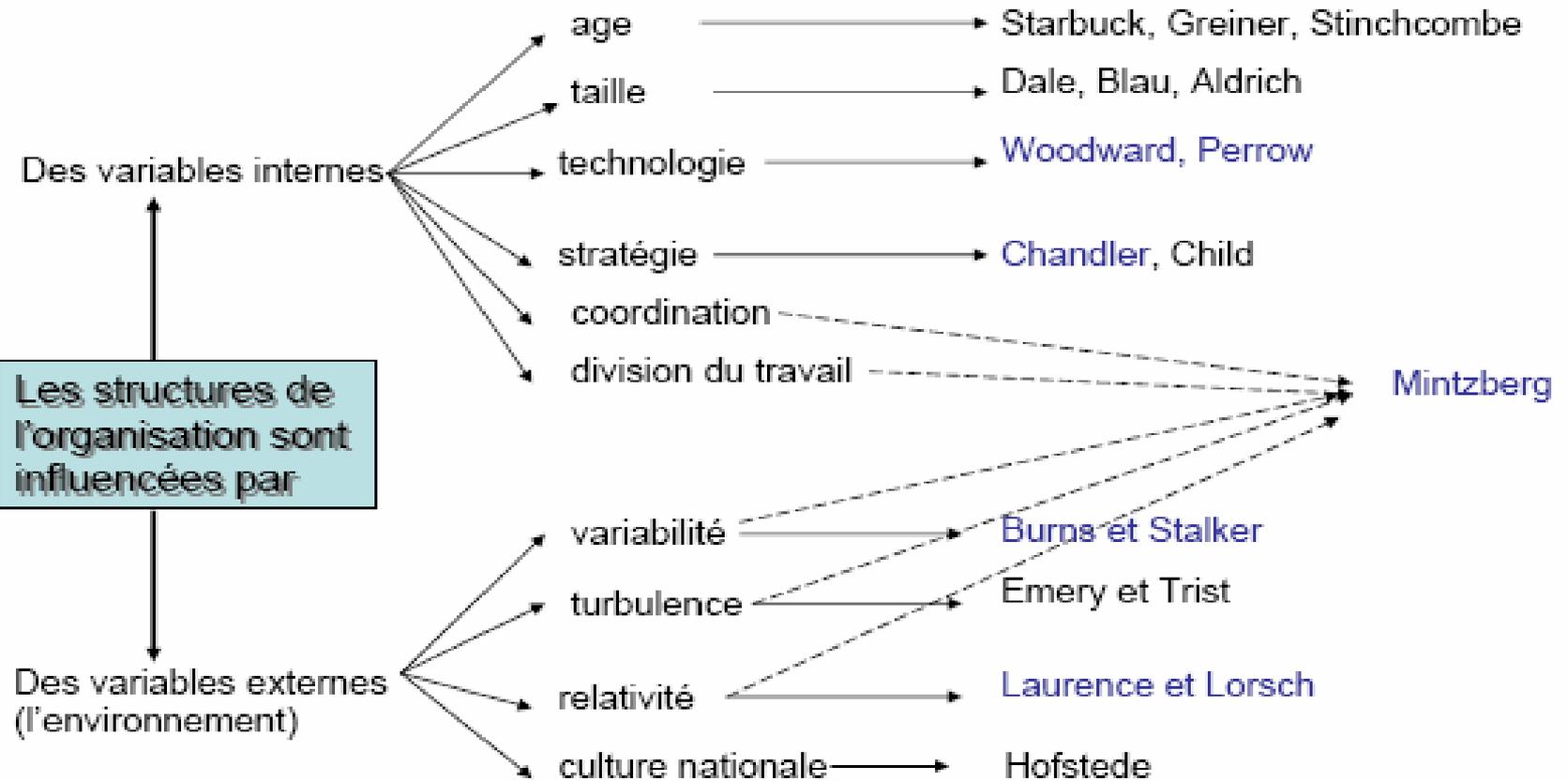
Les décisions sont centralisées et des procédures décisionnelles sont mises en place.

Organique

Environnement instable

Les décisions sont décentralisées et le travail n'est pas spécialisé, standardisé.

Résumé





Bibliographie

- Henry MINTZBERG, « structures et dynamiques des organisations » , les éditions d 'organisation 1982
- - Jacques ROJOT et Alexander BERGMANN, « comportement et organisations » , éditions Vuibert, 1995
- Livre: Organisation; Management et stratégie;



***Merci pour votre
attention***
