

# SUJET N°5

## Les théories de la contingence

# Sommaire

- Introduction
  
- I) Les principaux modèles
  - I.1 Le modèle de J.Woodward
  - I.2 Le modèle de T.Burns & G.M.Stalker
  - I.3 Le modèle de Tavistock Institute (E.L. Trist & F.E. Emery)
  - I.4 Le modèle de Aston
  - I.5 Le modèle de Lawrence & Lorsch
  
- II) Evaluation des modèles du courant de la contingence
  - II.1 Apports et limites des différents modèles
  - II.2 Apports et limites de la théorie de la contingence
  
- Conclusion

# Introduction

Théorie de la contingence inspirée par des travaux britanniques portant sur la relation environnement/structure de l'entreprise.



*Les entreprises adaptent leur structure en fonction de l'environnement.*

- *Environnement: contexte externe à l'organisation ( conditions économiques ...)*
- *Structure : Architecture interne de l'organisation*

## Ecole de la contingence



**Pluralité des modèles d'organisation du travail**

≠

## Ecole classique (*Taylor, Weber*)



1 seule structure existante indépendante du contexte

L'organisation dépend **de nombreuses variables** auxquelles elle doit s'adapter :

- **Variables contextuelles internes**
- **Variables contextuelles externes (environnementales)**

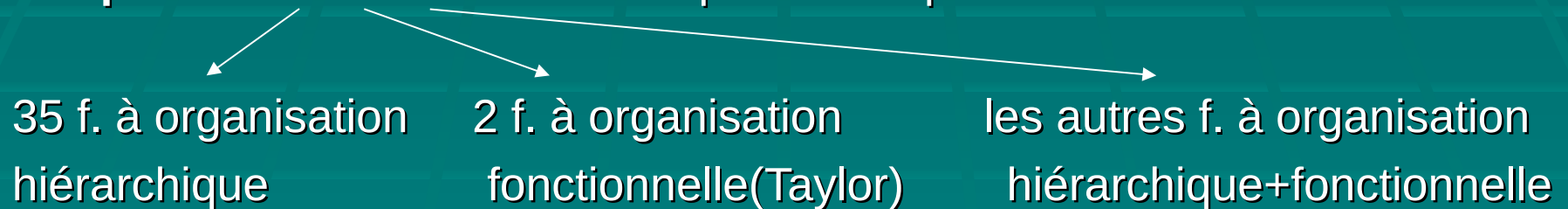


# I.1 Le modèle de Joan Woodward 1916-1971

## a-La femme

- Professeur de sociologie industrielle à Londres
- Créatrice du cours de management du personnel à l'Université d'Oxford 1953-1957
- Direction d'un groupe de recherche\* sur l'organisation de 100 firmes industrielles implantées en Angleterre

\*enquête: 100 firmes → 68 entreprises indépendantes



## b- Sa théorie de la contingence

- Vérification de l'applicabilité des théories traditionnelles et des relations humaines.
- Les similitudes des systèmes de production expliquent les similitudes d'organisation des entreprises.
- Ni la taille, ni l'histoire de l'entreprise, ni la branche d'industrie n'expliquaient les différences constatées: les différences provenaient essentiellement de la technologie développée.
- 3 grandes différences d'organisation



## *Etude des rapports entre l'organisation et la technologie*

<b>Production à l'unité et en petites séries</b>	<b>La production en grandes séries et de masse</b>	<b>Production en continu</b>
Travail réalisé à la main par la même personne	Procédures mécanisées, plusieurs étapes sur machines ou à la main	Série de transformations non distinctes réalisée par des machines.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Petits groupes de travail</li> <li>• Peu de niveaux hiérarchiques</li> <li>• Décentralisation des décisions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beaucoup de travailleurs pour un seul gestionnaire</li> <li>• Prise de décision centralisée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Main-d'œuvre utilisée pour l'entretien des machines seulement</li> </ul>
Hiérarchie courte, contrôle administratif faible.	Lignes de commandes courtes (moins de managers et d'employés, plus de personnel de production)	Hiérarchies longues, management par comité, peu de personnel de production et plus de personnel administratif.
<i>Ex: confection sur mesure</i>	<i>Ex: fabrication de jouets</i>	<i>Ex: industrie pétrolière et chimique</i>

- Les structures d'organisation varient avec les types de système de production: niveau d'autorité augmente avec la complexité technique.
- Les entreprises performantes sont celles dont la structure est la plus proche de la structure type du groupe auquel elles appartiennent.

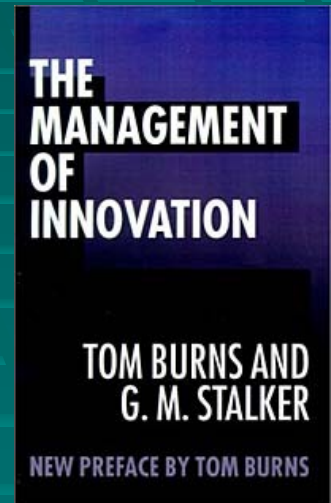
*« Il ne peut y avoir une seule bonne façon d'organiser les entreprises »*  
*J. Woodward*



# I.2 Le modèle de T. Burns & G.M. Stalker (1963)

## a-Biographie

- Tom Burns et George Macpherson Stalker : anglais, consultants et professeurs
- Pionniers de la théorie de la contingence
- « *The management of innovation* »(1961) : analyse de la structure des organisations et facteurs externes.
- Lien de causalité entre performances de l'entreprise et son environnement (nature du marché, changement technologique).



## b-Leur théorie de la contingence

### Description de l'enquête

- 1963: recherches sur l'impact de l'environnement dans 20 entreprises industrielles en Grande-Bretagne.
- La structure d'une organisation dépend des degrés de complexité et de stabilité de ses environnements directs.



- 5 types d'environnements:

- 1- *Environnement le plus stable*

→ conditions de production plus stables et tâches définies

- 2- *Ajustements dans l'organisation*

→ l'organisation légèrement flexible, les postes moins définis

- 3- *Technologie changeante, marché stable*

→ structure adaptable, postes non spécialisés, pas de réel organigramme

- 4- *Technologie et marché instables*

→ pas de réelles structures d'autorité, missions individuelles peu définies

- 5- *Technologie et marché instables et incertitude totale*

→ organisation indéfinie, tâches attribuées en fonction du travail à réaliser et des employés disponibles

# Résultats de l'enquête

## 2 types d'organisation.

- *La structure dite **mécaniste** :*
  - adaptée aux environnements stables (peu d'innovation)
  - centralisation du système de décision autour d'une hiérarchie
  - standardisation des procédures
  - division fonctionnelle et définition précise des tâches
  - contrôle de l'exécution des tâches par un supérieur hiérarchique
  - communications verticales (du supérieur vers le subordonné)
  - correspond à la structure bureaucratique de Max Weber
  
- ➔ Marché relativement stable et technologie peu fluctuante

■ *La structure dite **organique** :*

- adaptée aux environnements plus turbulents, aux évolutions incertaines
- structure organisationnelle flexible et adaptative
- faible spécialisation et standardisation des tâches
- système de décision décentralisé
- communications latérales importantes
- mode de coordination par ajustements mutuels
- sorte de « non-modèle »

➔ situations instables, problèmes imprévisibles et tâches nouvelles

# I.3 Le modèle de Tavistock Institute

Fondé en 1947

Par Frederick EMERY et Éric TRIST, psychosociologues

**Objet** : étude du comportement de groupe et du comportement organisationnel d'après les théories de Bion sur la dynamique de groupe

*Dynamique de groupe : phénomènes psychiques et sociologiques observés dans l'étude des petits groupes sociaux*



Technologie

*impose*

Contraintes  
de travail

*organisées  
en fonction*

Règles sociales et  
psychologiques

Modèle du *Tavistock Institute* :

- Entreprise = système **socio-technique**
- Adapté en fonction de son environnement
- Interdépendance des facteurs techniques et humains dans le travail
- Optimiser à la fois l'aspect technique et social du travail

→ *Théorie d'EMERY*

- Tâches variées
- Comprendre la nature du travail
- Favoriser l'apprentissage en travaillant
- Liberté et initiatives dans l'accomplissement des tâches
- Reconnaissance sociale
- Situer son travail par rapport à la politique générale de l'entreprise
- Travail socialement utile et vecteur d'un futur meilleur (financier, social, pouvoir ...)

## Réalisation d'études :

- Mine de charbon britannique
- Usine de tissage en Inde

Etude de 2  
groupes de travail

Organisation  
scientifique

Système  
socio-technique

Mauvaise ambiance  
Absentéisme  
Conflits  
Mauvaise  
performance  
Rivalité

Autonomie  
Travail en groupe  
Objectifs communs  
Moral des équipes  
Diminution des  
absences

***Principe : laisser la responsabilité aux travailleurs du choix d'une organisation qui tienne compte de leurs besoins psychosociologiques***



# I.4 Le modèle du groupe d'Aston

- Groupe de chercheurs britanniques
- Etude sur 52 organisations anglaises

## 5 dimensions clés dans une organisation :

- Degré de spécialisation de la structure
  - Degré de standardisation du travail
  - Degré de formalisation du fonctionnement
  - Degré de centralisation des décisions
  - Configuration de l'organisation
- La taille de l'entreprise était le seul facteur important expliquant les différences de structure.



# I.5 Le modèle de Lawrence & Lorsch



- Paul Lawrence et Jay Lorsch : 2 professeurs d'organisations à l'université de Harvard.



**Créateurs des fondements de la théorie de la contingence structurelle**

- Rôle important du degré d'instabilité de l'environnement sur la structuration des organisations
- Etude de 10 firmes dans 3 secteurs d'activités à environnements très divers
- 2 concepts pour analyser les organisations:



**LA DIFFERENCIATION  
L'INTEGRATION**

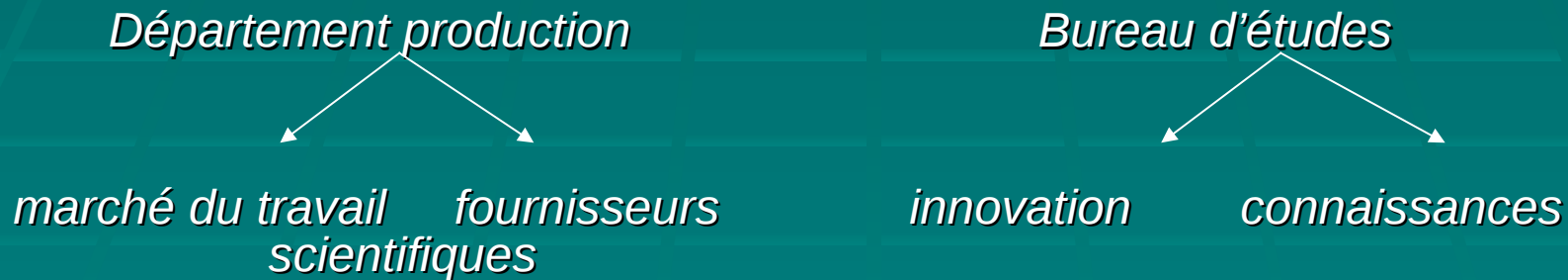
# Différenciation de l'organisation

- différenciation de l'entreprise = segmentation de l'organisation en sous systèmes autonomes ( département, unités de production)



Environnement instable = Différenciation de l'entreprise

*Exemples:*



# L'intégration dans l'organisation

- Collaboration entre départements ou unités → satisfaire les demandes de l'environnement.
- Définition des caractéristiques d'unités et de procédures de coordination composant l'organisation, en fonction de l'état de l'environnement.

environnement instable



organisation plus différencié



augmentation du besoin d'intégration

***Théorie relativiste expliquant la contingence des structures d'entreprise aux degrés de variation de l'environnement scientifique, concurrentiel et technico-économique.***

## II. Évaluation des modèles de la théorie de la contingence

- **II.1 Apports et limites des différents modèles**

	<b>Idée</b>	<b>Apports</b>	<b>Limites</b>
<b>J.Woodward</b>	Facteur influant: technologie	-Existence d'une structure idéale dans chacune des catégories distinguées	- Analyse ni objective ni généraliste
<b>T.Burns &amp; G.M.Stalker</b>	2 structures: -Mécaniste -organique	- Performance: adéquation entre structure et environnement	- Dépendance facteurs externes: synthétisés par l'incertitude de l'environnement
<b>Tavistock Institute</b>	Autonomie des travailleurs	- Mise en valeur d'un large choix pour une technologie donnée	- Concentration sur le groupe
<b>Aston</b>	Taille de l'entreprise	- Intérêt des informations empiriques	-Pas de relation entre structure et la technologie. - Taille de l'entreprise: seul facteur
<b>Lawrence &amp; Lorsch</b>	Incertitude et complexité de l'environnement	-Révolution scientifique - Application des travaux	-Problèmes de mesure, causalité - Modèle statique excluant la stratégie

## II.2 Apports et limites de la théorie de la contingence

- Développements nombreux.
- Aucune ressemblance entre les organisations et aucune structure modèle.
- Comparaison stratégique des acteurs → autonomie délaissée → orientation vers le groupe.
- Causes produites des effets externes et internes ↔ adaptabilité du dirigeant.
- Explication émergence des formes structurées et de leur survivance → seulement par adaptabilité.

# Conclusion

**Nature et problème étudié:** lien organisation et environnement.

**Finalité:** trouver l'organisation la mieux adaptée à un contexte donné (variable interne et externe).

**Avantage:** lien taille, technologie et structure.

**Inconvénient:** absence d'information sur les processus internes.

- Précision des concepts structure et stratégie → travaux de MINTZBERG.

***Pas de « one best way »***



**Merci de votre attention...**

# Bibliographie

- J. NIZET (2001). *Introduction à la théorie des configurations « Du one best way à la diversité organisationnelle »*
- J.M. PLANE (2008). *Théorie et management des organisations*
- L. BOYER, Noël EQUILBEY(2003). *Organisation: Théories et applications*
- Y.F. LIVIAN (2000). *Introduction à l'analyse des Organisations*
- M. CROZIER (2000). *A quoi sert la sociologie des organisations?*
- J.C. SCHEID (2005). *Les grands auteurs en organisations*
- J. ROJOT (2005). *Théorie des Organisations*
- M. JO HA (1999). *Théorie des organisations: de l'intérêt des perspectives multiples*