

Théorie des organisations

L'école de la contingence

Ce cours vous est proposé par Audrey Portes, Assistant professor et enseignant-chercheur en Sciences de Gestion, à Montpellier Business School, et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

Préambule.....	2
Qu'est-ce qu'une structure organisationnelle ?.....	2
Les facteurs internes de l'école de la contingence	3
Les facteurs externes de l'école de la contingence.....	4
Les structures mécanistes.....	5
Les structures organiques	6
Conclusion	6
Références	7

Préambule

Dans ce cours de théories des organisations nous allons **découvrir l'école de la contingence** et comment cette dernière définit une **structure organisationnelle**. Nous verrons également quels sont les facteurs internes et externes mis en exergue par l'école de la contingence.

Qu'est-ce qu'une structure organisationnelle ?

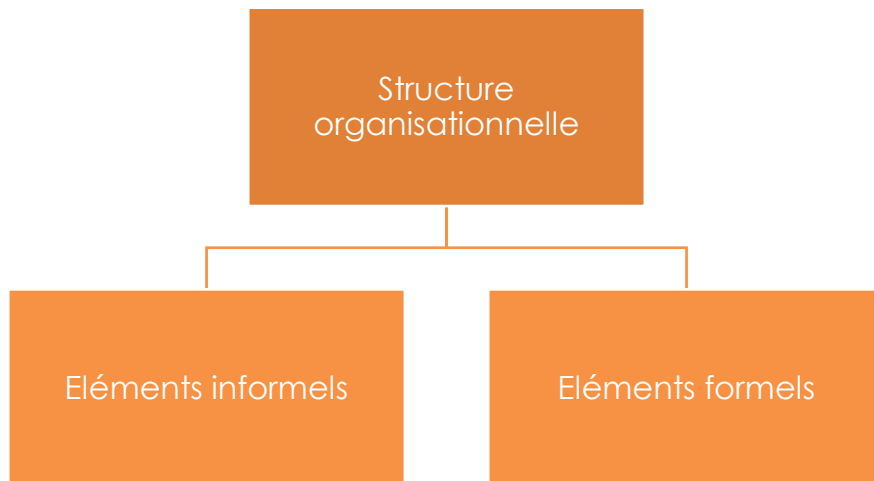


Figure 1. La structure organisationnelle

Les **organisations sont différentes les unes des autres en raison de leur structure**.

Une structure organisationnelle correspond à l'ensemble des paramètres qui assurent la **division, la coordination et le contrôle de l'activité**.

La structure d'une organisation est basée sur des **éléments informels** (comme les interactions entre les individus). Il existe aussi des **éléments formels** qui caractérisent la structure organisationnelle. Ce sont des éléments **observables**.

Cinq variables peuvent être retenues afin de décrire les organisations : **le degré de spécialisation, de standardisation, de formalisation, de centralisation et le nombre de niveaux hiérarchiques**.

Les facteurs internes de l'école de la contingence



Figure 2. Les facteurs internes de l'école de contingence

Les travaux sur la contingence indiquent que la structure organisationnelle dépend de « facteurs de contingence ». Ces **facteurs peuvent être internes ou externes**.

Les facteurs internes sont la plupart du temps classifiés selon 4 dimensions : **la taille de l'organisation, son âge, la technologie mise en œuvre et la stratégie**.

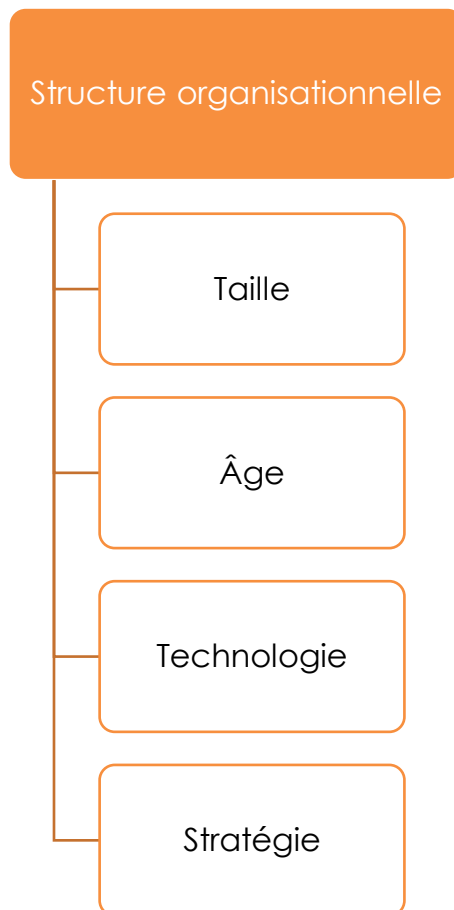


Figure 3. Les 4 dimensions internes de la structure organisationnelle

La structure d'une organisation dépend de sa taille. L'augmentation de la taille d'une organisation implique des changements structurels (multiplication des règles par exemple) Il existe un lien entre la taille de l'organisation et une certaine bureaucratisme. Blau indique

d'ailleurs que lorsque la taille augmente, l'organisation se divise en plusieurs départements, unités, sous unités, etc. C'est une différenciation structurelle.

La structure d'une organisation est aussi liée à son âge. Il y a des phases structurelles dans le développement d'une organisation, tout au long de son existence. D'abord une phase de créativité et d'innovation, ensuite une phase collective puis une phase de maturité. Il existe une approche en termes de cycles de vie. Les différentes phases sont des résultats de crises, c'est-à-dire qu'il existe des contradictions au sein de l'organisation qui vont développer une crise et cette crise est surmontée par le passage à une nouvelle phase.

La structure d'une organisation dépend de la technologie qu'elle met en œuvre. Pour une technologie du type « production de masse », la structure sera par exemple une formalisation élevée, une centralisation élevée et peu de niveaux hiérarchiques.

Quatrième facteur de contingence interne : les choix stratégiques. Ils définissent la structure d'une organisation. Des changements stratégiques vont en effet impacter des changements de structure au fil du temps.

Les facteurs externes de l'école de la contingence

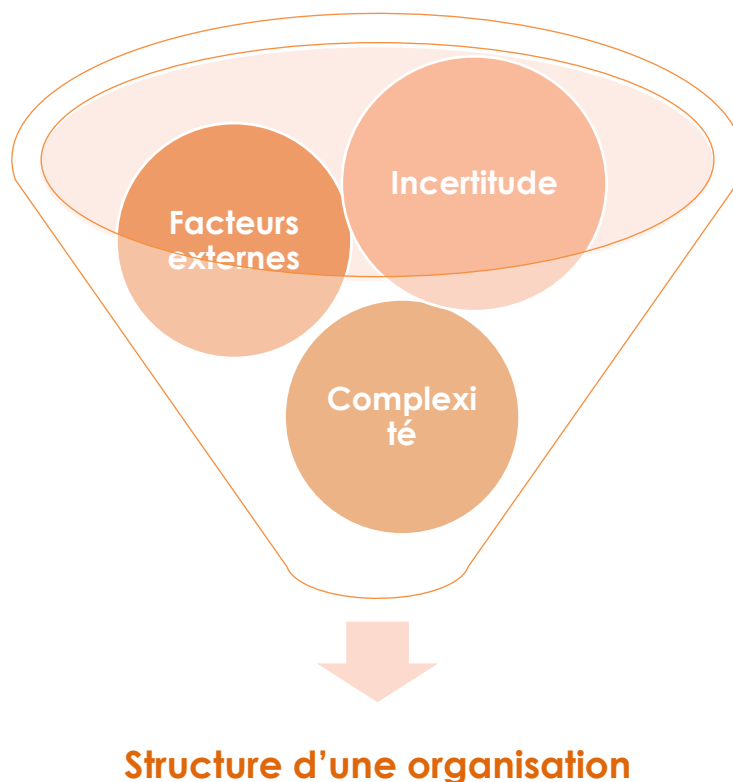


Figure 4. Les facteurs externes de l'école de la contingence

Dès 1963, Burns et Stalker étudient l'influence de l'environnement sur les entreprises. Ils démontrent que la **structure d'une organisation dépend de facteurs externes, de l'incertitude et de la complexité de l'environnement**.

Les auteurs distinguent deux types de structures : **les organisations mécanistes** pour des environnements stables et les **organisations organiques** pour les environnements instables.

Ils ne disent pas qu'un mode est supérieur à un autre. D'après eux il existe une dynamique des organisations liée aux évolutions de l'environnement.

Les organisations doivent s'adapter aux variations de l'environnement qu'elle ne maîtrise pas. Ainsi les structures des organisations évoluent au cours du temps pour s'adapter. Elles varient en fonction de changements techniques, commerciaux, etc.

Les structures mécanistes

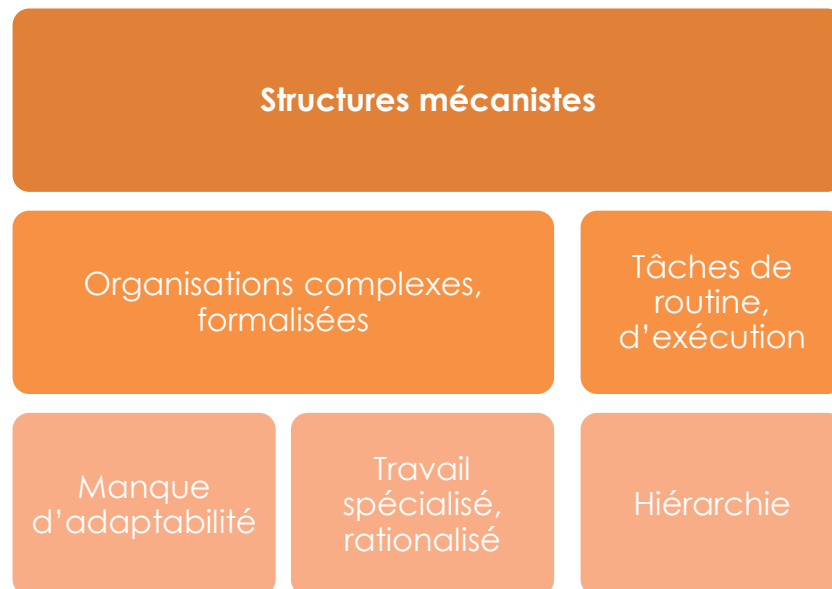


Figure 5. Les structures mécanistes

Les structures mécanistes sont complexes, formalisées, centralisées. Elles réalisent des tâches de routine, d'exécution, de programmation des comportements. Elles ont des difficultés à répondre à des situations qui ne sont pas familières.

Le travail est rationalisé, spécialisé, standardisé. La voie hiérarchique est essentielle pour résoudre les conflits et les décisions sont réalisées en haut de la structure.

La structure mécaniste ressemble à la structuration bureaucratique de Weber.

Les structures organiques

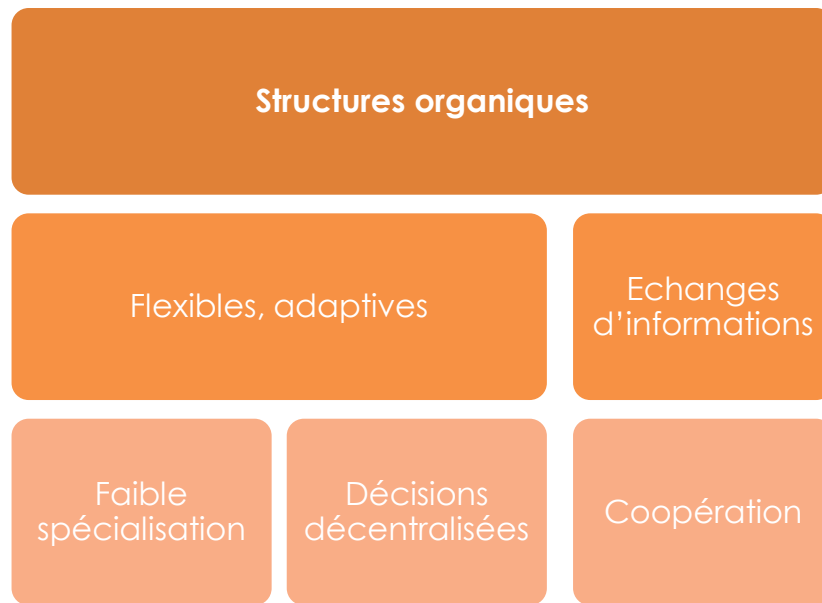


Figure 6. Les structures organiques

Les structures organiques sont plus flexibles, adaptives. Leur système d'autorité est basé sur l'expertise et les connaissances et pas vraiment sur l'autorité de la hiérarchie.

La communication est basée sur l'échange d'informations. Il y a peu de directives, une faible spécialisation ou standardisation du travail. Le système décisionnel est décentralisé. On recherche plutôt la **coopération**.

Conclusion

Finalement, l'école de la contingence montre qu'il existe une **interdépendance très forte entre l'environnement et la structuration de l'entreprise**.

L'environnement n'est pas seulement un élément auquel il faut s'adapter mais envers auquel il faut aussi apprendre à réduire sa dépendance.

Le rôle du manager est donc de **structurer les relations entre l'organisation et les autres acteurs de l'environnement pour optimiser l'accès aux ressources**.

Références

Mémento, Théorie des organisations, Sophie Landrieux-Kartochian, Gualino, 5ème édition.

Les essentiels du sup, théorie des organisations, Thierry Colin, Benoît Grasser et Amédée Pedon, Vuibert Management des organisations, Jean Michel Plane, 5eme édition, Dunod.

Les topos, Théorie des organisations, Jean Michel Plane, 5ème édition, Dunod.

Théorie des organisations, Pascale De Rozario et Yvon Pesqueux, Pearson.

Théorie des organisations, Alain Desreumaux, 3ème édition, Les essentiels de la gestion, édition EMS Management et société.

Comment citer ce cours ?

Théorie des organisations, Audrey Portes, AUNEGe (<http://aunega.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

Figures

Figure 1. La structure organisationnelle	2
Figure 2. Les facteurs internes de l'école de contingence	3
Figure 3. Les 4 dimensions internes de la structure organisationnelle.....	3
Figure 4. Les facteurs externes de l'école de la contingence.....	4
Figure 5. Les structures mécanistes	5
Figure 6. Les structures organiques	6