

Cours de Management II



Présenté au:
Étudiants du Semestre 2
Licence d'études fondamentales en
sciences économiques et gestion

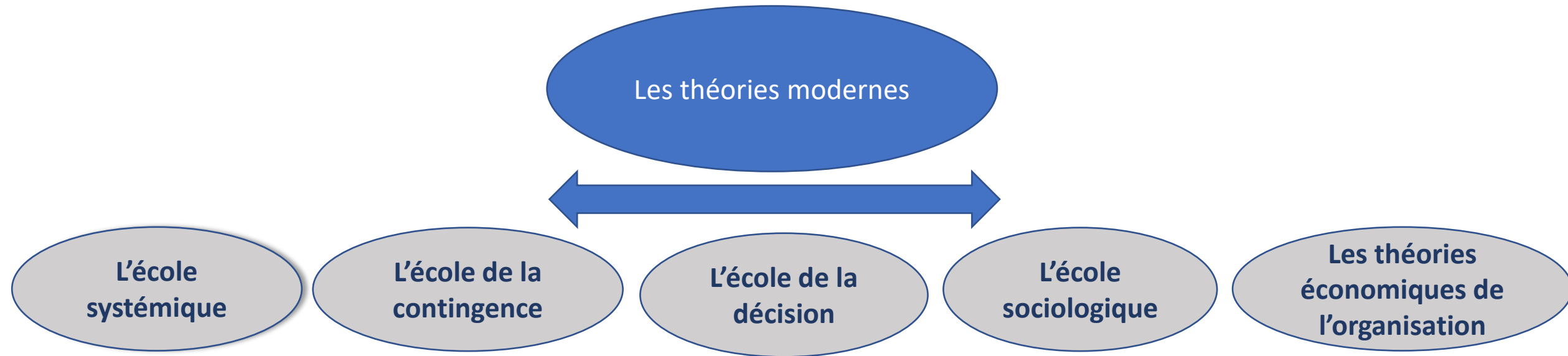
Professeur:
□ **Bouchra OUARRAOUI**







Partie II : Les théories modernes





Partie II : Les théories modernes

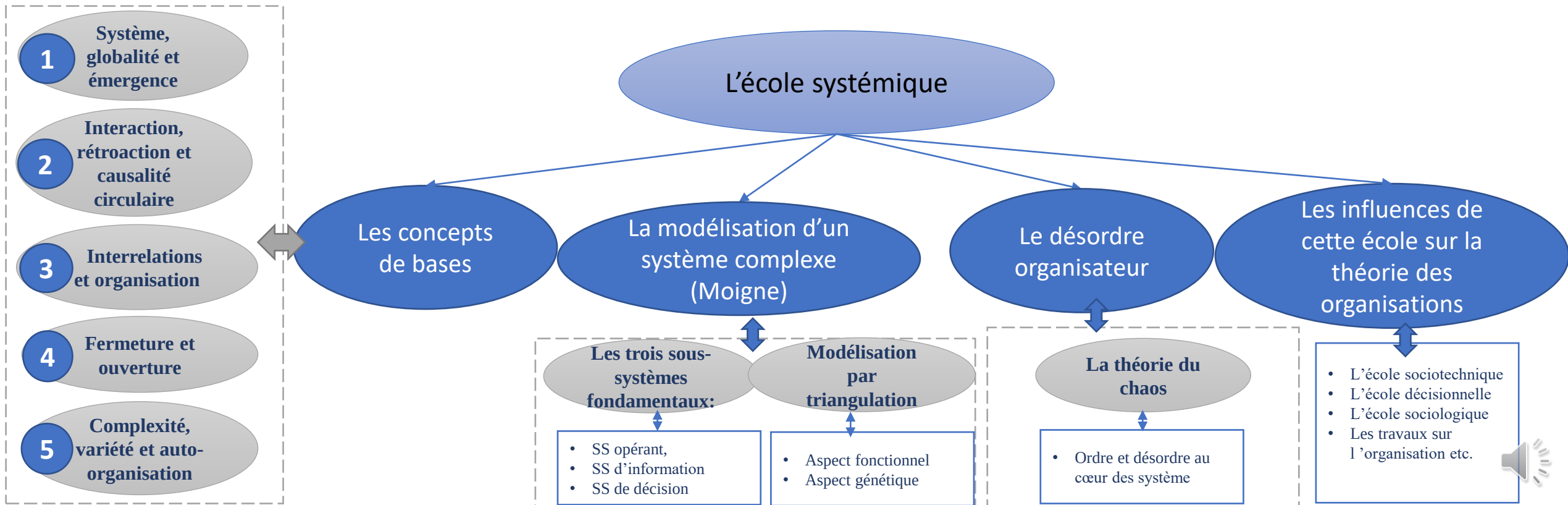
Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation





Partie II : Les théories modernes

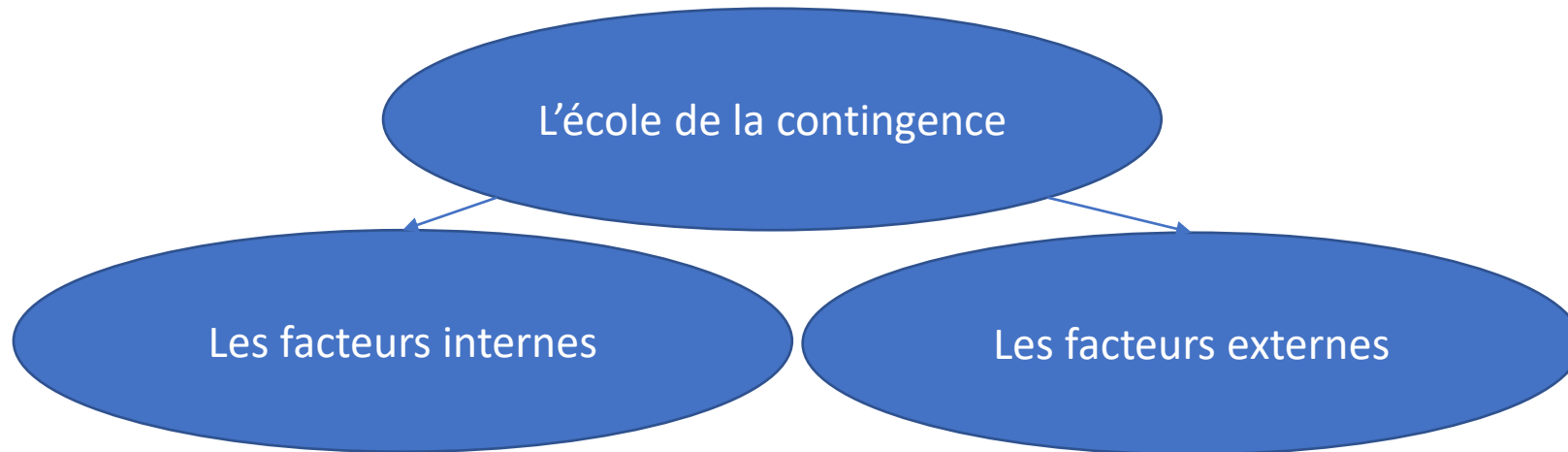
Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

L'école de la contingence

I. L'école de la contingence structurelle:

A partir des années 1960, l'école de la contingence structurelle a exploré l'idée que les meilleures façons de s'organiser ne sont pas universelles, mais dépendent de caractéristiques propres à chaque organisation qu'ils dénomment facteurs de contingence;

Figure: Le principe de l'influence des facteurs de contingence sur la structure organisationnelle





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

II. La structure organisationnelle:

- Les organisations diffèrent les unes des autres, en particulier par leur structure;
- Par **structure organisationnelle**, on entend l'ensemble des paramètres qui caractérisent la division, la coordination et le contrôle de l'activité au sein d'une organisation. Ces paramètres étant relativement pérennes, ils stabilisent l'organisation à un moment donné;
- Les théoriciens de la contingence et notamment les chercheurs de l'université britannique d'Astan, dans les années 1960, se sont concentrés sur les dimensions formelles de la structure organisationnelle, ils se sont appuyés sur **l'identification d'éléments observables**, et on retenu cinq variables sur de nombreuses observations empiriques: le degré de spécialisation, le degré de standardisation, le degré de formalisation, le degré de centralisation, le nombre de niveaux hiérarchiques.





Partie II : Les théories modernes

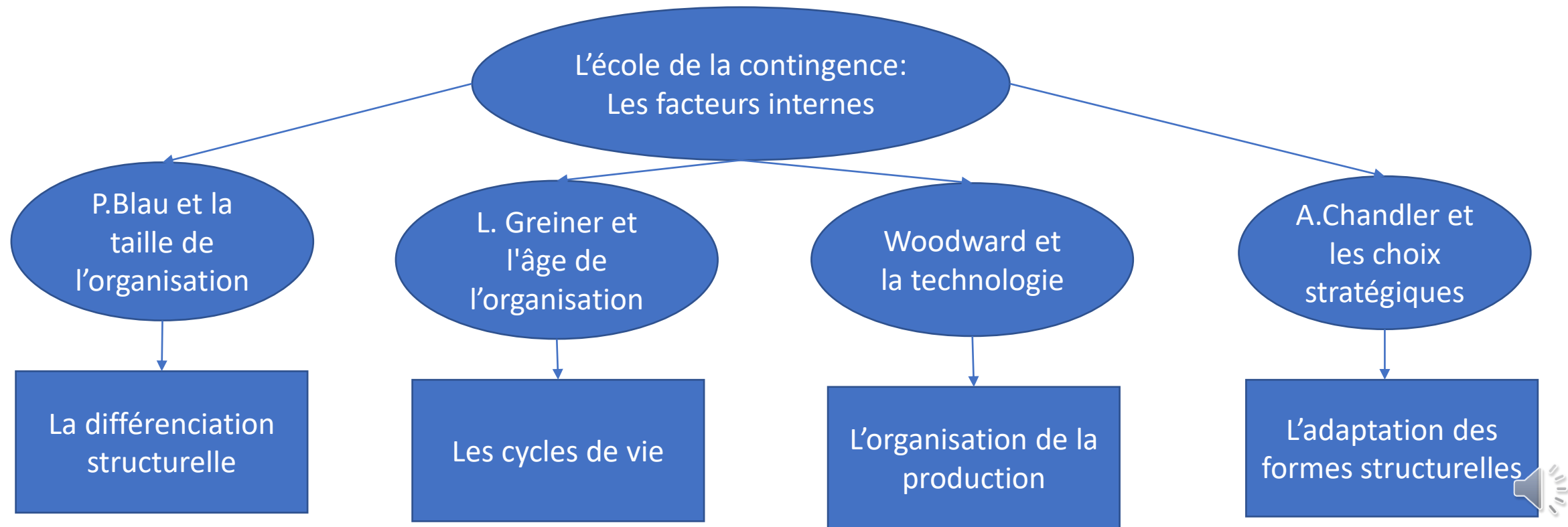
Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

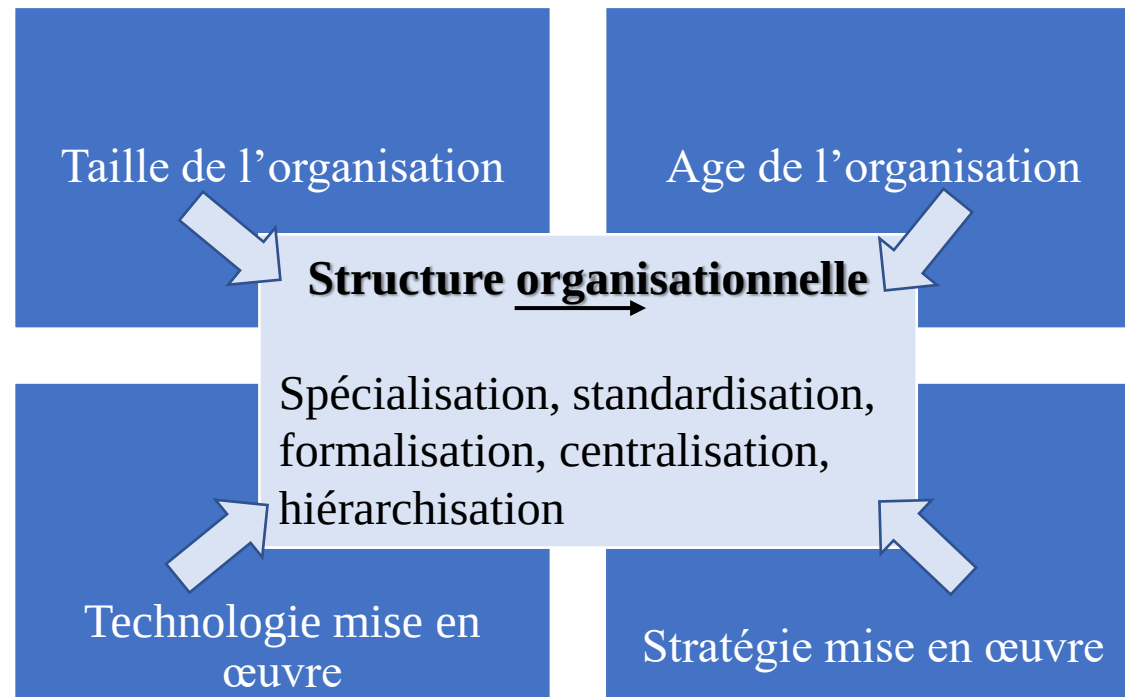
Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

Figure: Les différents facteurs de contingence internes





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

Peter Blau

L'école de la contingence:
Les facteurs internes

A. La taille de l'organisation et le phénomène de différenciation structurelle :

1. Taille et bureaucratie:

- Le sociologue P.Blau a développé l'idée que l'augmentation de la taille d'une organisation s'accompagne de changements structurels, tels qu'une spécialisation croissante, une multiplication des règles et plus haut degré de décentralisation des décisions.
- Il y aurait donc un lien entre la taille de l'organisation et une forme de bureaucratie.





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

Peter Blau

L'école de la contingence:
Les facteurs internes

A. La taille de l'organisation et le phénomène de différenciation structurelle:

1. Taille et bureaucratie:

Exemple: Dans le cadre d'un groupement territorial, deux organismes de formation professionnelle dans le secteur industriel se regroupent et fusionnent. Mécaniquement, la taille augmente et les coordinations informelles, liées à des habitudes de fonctionnement et à des identités de site bien installées, ne sont plus efficaces. Pour assurer le fonctionnement de la nouvelle entité et homogénéiser les pratiques, il devient nécessaire de formaliser les relations et d'établir des procédures.





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

Peter Blau

L'école de la contingence:
Les facteurs internes

A. La taille de l'organisation et le phénomène de différenciation structurelle:

2. Taille et différenciation structurelle:

- Au fur et à mesure que la taille d'une organisation augmente, Elle se divise en un nombre croissant de département, d'unités, elles mêmes divisés en sous-unités, de niveaux hiérarchiques, de définitions de postes, etc.,.
- Cette différenciation structurelles induit un renforcement des singularités propres à chaque entité, en termes d'activité et en termes de représentations, et un renforcement des différences entre chaque entité.
- Plus la différenciation structurelle est élevée, plus il est nécessaire d'avoir une fonction administrative suffisamment développée pour maintenir la cohérence et le contrôle de l'ensemble de l'organisation.





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

Peter Blau

L'école de la contingence:
Les facteurs internes

A. La taille de l'organisation et le phénomène de différenciation structurelle:

2. Taille et différenciation structurelle:

Exemple: Dans un hôpital, la différenciation structurelle est très élevée. Les métiers et les statuts y sont nombreux (praticiens hospitaliers, internes, externes, infirmiers aides-soignants, brancardier, cadres de santé, etc.), ainsi que les lieux, les rythmes et les procédures. Le risque est donc que chacune de ces entités ainsi définies se renforce dans une façon particulière de se représenter l'activité, ses modes opératoires ou ses priorités. La structure administrative de l'hôpital doit être conçue pour compenser les effets de cette différenciation structurelle.





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

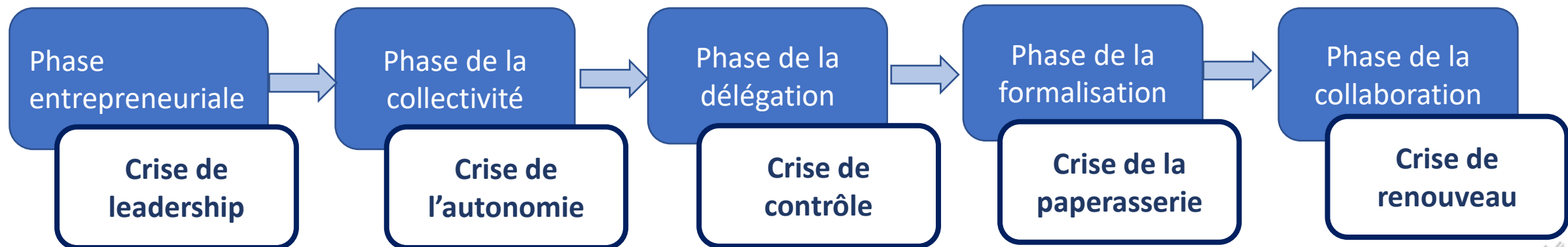
Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

Larry Greiner

L'école de la contingence:
Les facteurs internes

B. L'âge de l'organisation et les phénomènes de cycle de vie:

Figure: les phases du cycle de vie organisationnel





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

Larry Greiner

L'école de la contingence:
Les facteurs internes

B. L'âge de l'organisation et les phénomènes de cycle de vie:

Exemple:

Une start-up est typique d'une structure entrepreneuriale, basée sur la créativité et l'investissement personnel de son créateur. Si l'activité se développe, celui-ci ne pourra plus faire face, seul, à tous les dossiers ou problèmes qui se présentent.

De plus en plus de membres s'impliqueront dans les décisions de manière plus ou moins coordonnée, puis le dirigeant devra déléguer explicitement. Pour compenser les dérives possibles de ces délégations et assurer le contrôle de l'activité, il sera conduit à formaliser davantage la structure organisationnelle.





Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

L'école de la contingence: Les facteurs internes

- ❖ La structure d'une organisation dépend de la technologie qu'elle met en œuvre;
- ❖ J. Woodward s'est appuyée sur la comparaison d'un grand nombre d'entreprises industrielles pour montrer que des niveaux de performances équivalents pouvaient être atteints avec des structures organisationnelles différentes;
- ❖ En revanche, pour une technologie donnée, les structures des entreprises les plus performantes étaient comparables.





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

**Joan
Woodward**

L'école de la contingence:
Les facteurs internes

Figure: Les liens technologie/structure

Technologie
production en
petite série

Structure

Faible formalisation, faible centralisation, communication verbale importante, peu de niveaux hiérarchique

Technologie
Production
de masse

Structure

Formalisation élevée, centralisation élevée, communication verbale faible, peu de niveaux hiérarchiques mais beaucoup de subordonnés par encadrant

Technologie
Production en
continu

Structure

Faible formalisation, faible centralisation, communication verbale importante, nombre élevé de niveaux hiérarchiques mais peu de subordonnés par encadrant.





Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

L'école de la contingence: Les facteurs internes

Exemple: Les usines d'assemblage dans l'automobile sont typiques de la productions de masse: le travail est y très prescrit, selon des modes opératoires très formalisés. Les machines qui produisent le papier représentent des processus continus; les pilotes de ces installations exercent une activité de régulation, qui consiste surtout à anti-copier et à corriger des aléas ou des variations. Dans la mécanique de précision, les séries de pièces à fabriquer sont courtes, les opérateurs sont très autonomes dans leur travail, et on y observe peu de niveaux hiérarchiques





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

**Joan
Woodward**

L'école de la contingence:
Les facteurs internes

C. La technologie et les façons d'organiser la production:

Par ailleurs, il est important de bien considérer que le déterminisme technologique de Woodward ne se vérifie pas systématiquement, comme l'illustre l'exemple des centres d'appel ci-dessous.

Exemple: Tous les centres d'appel utilisent les mêmes équipements techniques. Mais l'usage qui en est fait selon qu'il s'agisse d'activités peu qualifiées (comme les appels commerciaux sortants) ou plus qualifiées (comme les appels entrants dans des compagnies d'assistance). Dans le premier cas, l'organisation du travail est souvent très spécialisée et très prescrite, alors que dans le deuxième cas, elle laisse beaucoup plus d'autonomie aux téléopérateurs. Cet exemple permet d'observer qu'à une technologie donnée peuvent correspondre des structures différentes. C'est souvent le cas dans les activités de service, dans lesquelles les technologies laissent de larges marges d'organisation. Mais on peut constater aussi que, même dans l'industrie, il y a toujours des adaptations spécifiques, qui dépendent à la fois du contexte organisationnel et des choix opérés par le management.





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

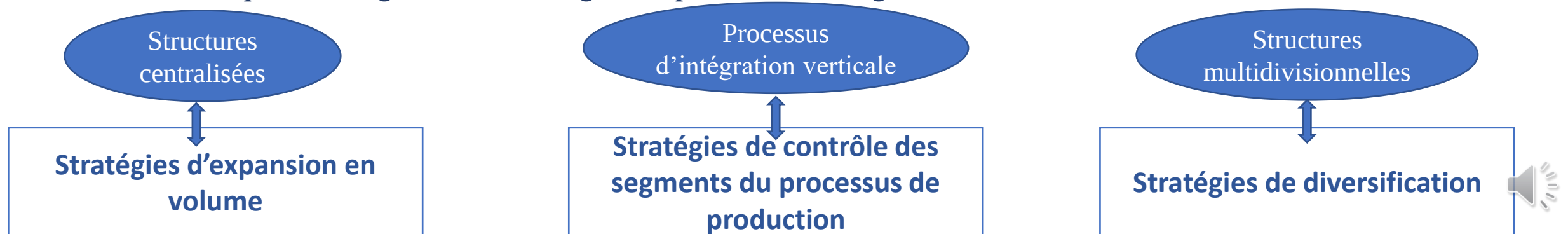
Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

**Alfred
Chandler**

L'école de la contingence:
Les facteurs internes

D. Les choix stratégiques et l'adaptation des formes structurelles:

La structure d'une organisation dépend de la stratégie mise en œuvre. En étudiant l'histoire de grandes entreprises américaines, Alfred Chandler a montré **que les changements de stratégies ont précédé des changements de structure**. Ainsi:





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

**Alfred
Chandler**

L'école de la contingence:
Les facteurs internes

D. Les choix stratégiques et l'adaptation des formes structurelles:

Exemple: Air France-KLM est un acteur majeur du transport aérien mondial. Pour mettre en œuvre sa stratégie de diversification, le groupe s'est structuré autour de ses principaux métiers, qui sont le transport aérien de passagers et de fret, ainsi que la maintenance aéronautique. Plusieurs marques symbolisent cette segmentation, comme Air France, KLM Royal Dutch Airlines, Hop!, Air France industries, etc.





Partie II : Les théories modernes

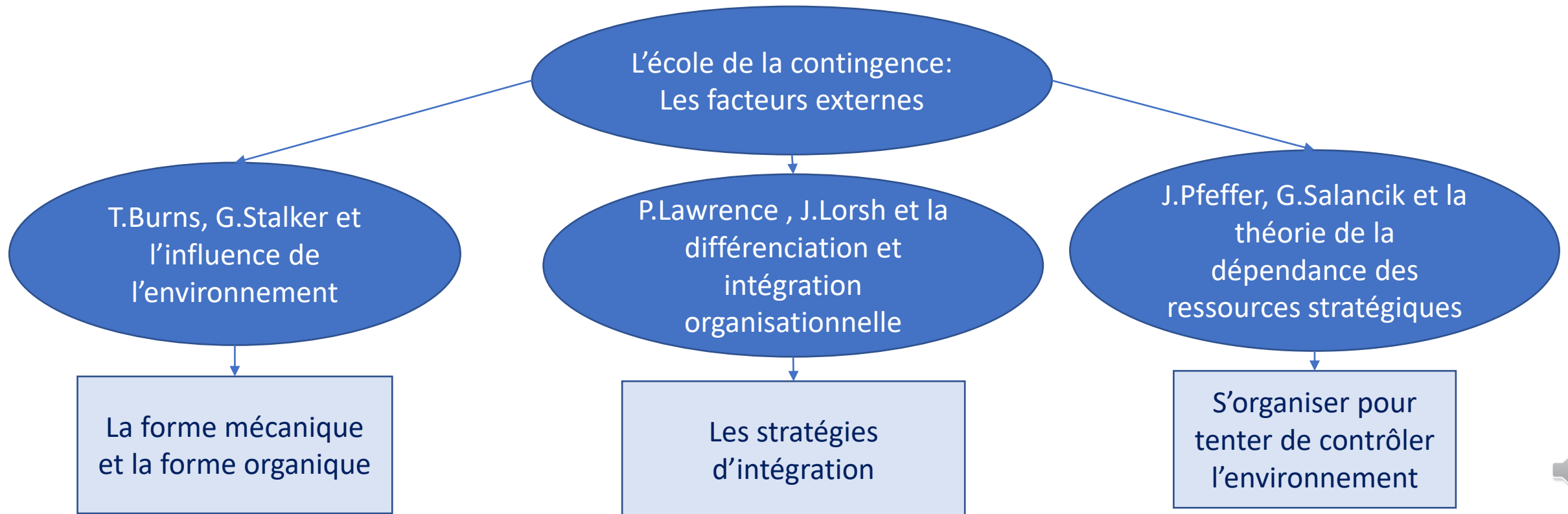
Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

L'école de la contingence:
Les facteurs externes

- I. Structurer l'organisation pour tenir compte de l'environnement:
- II. Des organisations mécanistes ou organiques en environnements plus ou moins stables:
- III. Différentiation et intégration, des principes d'adaptation à l'environnement:
- IV. S'organiser pour tenter de comprendre de contrôler l'environnement:





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

L'école de la contingence:
Les facteurs externes

I. Structurer l'organisation pour tenir compte de l'environnement:

Cette approche est inspirée de la théorie générale des systèmes qui se développe dans les années 1960 et qui postule que tout système est ouvert sur son environnement, notamment par les différents échanges (informations, matières premières, produits, personnes, flux financiers, etc.) qu'il opère avec celui-ci. Dans cette perspective, l'adaptation à l'environnement est une condition de survie pour les organisations.

Figure: Environnement et caractéristiques structurelles des organisations





Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

L'école de la contingence: Les facteurs externes

- Les organisations doivent s'adapter aux variations d'un environnement qu'elles ne maîtrisent pas. Elles doivent ainsi être en mesure d'adopter les structures organisationnelles les plus adaptées à un environnement donné.
- Il faut aussi s'adapter à ce que les organisations changent de structure au cours du temps; cad des évolutions reliant les différents modèles de structures organisationnelles;
- D'un point de vue managérial, ces principes entraînent trois conséquences:
 - Veiller à s'inspirer du modèle le plus indiqué pour un environnement spécifique donné;
 - Le changement n'est pas exclusivement choisi, induit par des variations de l'environnement auxquelles l'organisation doit s'adapter;
 - Observer la coexistence à une moment donné d'un grand nombre de configurations organisationnelles différentes, et non un modèle décrit par la théorie.





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

**Burns et
Stalker**

L'école de la contingence:
Les facteurs externes

I. Des organisations mécanistes ou organiques en environnements plus ou moins stables:

- ☐ Les environnements des entreprises étudiées variaient en fonction des rythmes de changements techniques et des changements commerciaux;
- ☐ Pour Burns et Stalker, un système de gestion mécaniste est approprié à un contexte stable, alors qu'un système de gestion organique convient à des contextes changements.





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

**Burns et
Stalker**

L'école de la contingence:
Les facteurs externes

Contextes stables

Forme mécaniste

La spécialisation des tâches est poussée.
L'amélioration des moyens techniques est une fin en soi.
Les droits, les obligations et les méthodes sont définis précisément.
La communication est plutôt de nature verticale.
La loyauté à l'entreprise et l'obéissance au supérieur hiérarchique sont des valeurs mises en avant.
L'autorité, la communication et le contrôle obéissent à une logique hiérarchique.

Contextes changeants

Forme organique

Les tâches sont redéfinies constamment par le biais des interactions entre individus.
C'est l'activité de l'entreprise dans sa globalité qui est améliorée en priorité.
Les individus se sentent responsables, au-delà de leurs obligations formelles et de l'application stricte des méthodes.
Les communications latérales prennent une place importante.
L'engagement à l'égard de l'activité est une valeur plus importante que la loyauté et l'obéissance.
L'autorité, la communication et le contrôle découlent d'une communauté présumée d'intérêts entre les membres de l'organisation.





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

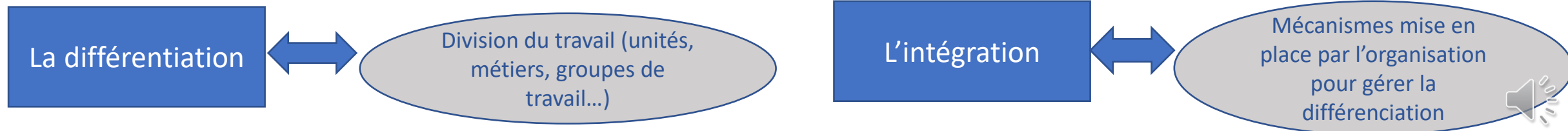
**Lawrence et
Lorsch**

L'école de la contingence:
Les facteurs externes

III. Différentiation et intégration, des principes d'adaptation à l'environnement:

Lawrence et Lorsch ont également abordé la question de savoir quels sont les types d'organisation qui se révèlent les plus efficaces selon les contraintes de l'environnement;

Ils se sont distingués en préférant mettre en avant deux principes d'adaptation:





Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

L'école de la contingence: Les facteurs externes

A. L'influence de l'environnement sur la différenciation

Exemple: Dans un secteur de haute technologie, la complexité est telle que les activités de recherche fondamental, de développement; de production et de commercialisation sont divisées en départements différents. Le chercheur inscrira sa réflexion dans le LT, et sera guidé par les avancées en termes de connaissance, le responsable de production sera concentré sur les questions de mise en œuvre techniques, de coûts de productions ou de disponibilité de compétences, les responsables commerciaux chercheront à détecter et à influencer les besoins des clients avec objectif de max des ventes à CT. Les objectifs, les priorités, les modes de raisonnement, les références prof et les temporalités seront différents pour chacun d'entre eux.





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

**Lawrence et
Lorsch**

L'école de la contingence:
Les facteurs externes

III. Différentiation et intégration, des principes d'adaptation à l'environnement:

B. Les stratégies d'intégration:

Exemple: Pour faire face au processus de différenciation, plusieurs leviers d'intégration peuvent être mobilisés comme:

Les groupes de projets, les systèmes d'informations, les démarches qualité et les politiques de mobilité du personnel.

Exemple: La définition suivante de la mission de chef de projet, inspirée d'une offre d'emploi réelle, illustre bien son rôle intégrateur: « vous assurez la responsabilité de la gestion d'un projet de développement et d'industrialisation d'un produit intégré dans les véhicules en série, vous devrez être garant de la bonne atteinte des objectifs, en accord avec les bonnes pratiques de notre client et du constructeur automobile concerné, vous superviser les différents acteurs (pilotes études, qualité, achats projet, etc.) et contrôlez le déroulement du projet, l'exécution du planning et le respect du budget. Vous assurez le reporting auprès de la direction. »





Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

L'école de la contingence: Les facteurs externes

Figure: Exemples de moyens d'intégration selon le niveau de différenciation





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

**J.Pfeffer et
G.Salancik**

L'école de la contingence:
Les facteurs externes

I. S'organiser pour tenter de comprendre de contrôler l'environnement:

- Pour les deux auteurs, l'environnement joue un rôle fondamental, l'organisation va puiser les ressources dont elle a besoin pour fonctionner (énergie, MP, Infrastructures de transport, MO qualifiée, réseaux de distribution, etc.);
- L'accès aux ressources génère une interdépendance très forte entre l'organisation et d'autres acteurs de l'environnement;
- L'organisation peut développer des **liens structurés** avec son environnement: partenariat, filiales communes, réseaux de sous-traitance;
- Le rôle du manager consiste alors à structurer les relations entre son organisation et les autres acteurs de l'environnement, pour sécuriser et optimiser l'accès à ses ressources les plus stratégiques.





Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

L'école de la contingence: Les facteurs externes

Exemple: le 1^{er} mars 2017, Petrobras et Total annoncent avoir signé les accords qui scellent l’alliance stratégique des deux entreprises. Ces contrats prévoient notamment des transferts de technologie de Total vers Petrobras et des accès à des champs pétrolifères brésiliens pour Total. En se structurant ainsi, les deux entreprises ne se sont pas seulement adaptées à leur environnement: elles en ont modifié la structure concurrentielle à leur avantage et ont sécurisé leur accès aux ressources stratégiques (technologie et réserves pétrolières).





Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

Les apports et limites de l'école de la contingence:

- **l'intérêt de la théorie de la contingence** est de :
 - faire un diagnostic de la structure organisationnelle,
 - déterminer le type de structure adapté à partir des besoins de l'entreprise,
 - connaître la configuration d'une organisation afin de gérer efficacement les changements organisationnels.
- Une **des principales limites** des théories de la contingence, est que le comportement stratégique des acteurs, leur autonomie y est délaissé au profit d'une analyse orientée vers le groupe.





Merci pour votre attention



Questions ?

