



ORGANISATIONS : L'ÉCOLE DE LA CONTINGENCE

INTRODUCTION

L'école de la contingence s'appuie sur des théories en rupture avec l'école classique. Pour ses auteurs, il n'existe pas d'entreprise type "parfaite" (le fameux One best way) : l'organisation de l'entreprise diffère en fonction de facteurs internes et externes à celle-ci.

1 – LES FACTEURS DE CONTINGENCE

A – Les facteurs internes

- La taille
- L'âge
- Les technologies
- La stratégie

B – Les facteurs externes

Les travaux de **BURNS et STALKER**

L'élément principal qui influe sur la structure est **la stabilité de l'environnement**.

Les 2 auteurs distinguent **2 types de structure** :

- **La structure mécaniste** : appropriée à un environnement stable, les tâches sont formalisées et la centralisation est forte.
- **Le structure organique** : appropriée à un environnement changeant, la centralisation de la décision et la spécialisation sont faibles.

Les travaux de **LAWRENCE et LORSH**

LAWRENCE et LORSH estiment qu'il n'y a pas de structure d'organisation idéale mais que l'organisation doit s'adapter à son environnement.

L'organisation s'adapte :

- par **son degré de différenciation**, qui croît en fonction du degré d'incertitude de l'environnement
- par **son degré d'intégration**, qui influe directement sur la performance de l'organisation

2 – LES ÉLÉMENTS DE BASE DE L'ORGANISATION

Henry MINTZBERG, a travers ses nombreux travaux, a défini un modèle de base d'organisation de l'entreprise : on parle de l'Anatomie de l'organisation selon Mintzberg.

Selon ce modèle extrêmement pertinent, l'organisation est composée de **5 parties**.

- **Le sommet stratégique**
- **la ligne hiérarchique**
- **le centre opérationnel**
- **la technostructure**
- **les fonctions support**

L'idéologie complète l'organisation : associées à la culture d'entreprise, elle constitue le système de valeurs dans lequel évoluent les différents acteurs de l'organisation.

3 – LES MÉCANISMES DE COORDINATION

Au sein des organisations, **MINTZBERG** met en évidence les fameux **mécanismes de coordination**. Le travail étant à la fois divisé en tâches et centré sur un objectif commun, il faut coordonner les différents acteurs. L'auteur a donc défini **6 mécanismes de coordination** :

- **la supervision directement**
- **l'ajustement mutuel**
- **la standardisation par les procédés**
- **la standardisation par les résultats**
- **la standardisation des qualifications**
- **la standardisation par les normes**

4 – LES CONFIGURATIONS STRUCTURELLES

MINTZBERG identifie **7 configurations types** au sein desquelles certaines parties de l'organisation sont prépondérantes :

- **la structure simple**
- **la bureaucratie mécaniste**
- **la bureaucratie professionnelle**
- **la structure divisionnelle**
- **l'adhocratie**
- **la structure missionnaire**
- **la structure politisée**

Les structures hybrides : les 7 configurations structurelles de Mintzberg sont des *idéaux-types* (au sens de Weber), c'est-à-dire qu'elles sont rarement observées en tant que tel. **En pratique, la plupart des organisations sont hybrides** : elles présentent des caractéristiques des différents types de configurations structurelles.

CONCLUSION

Les théories et outils de **l'école de la contingence** permettent de nuancer les travaux de l'école classique et démontrent que les entreprises sont des organisations complexes qui s'adaptent à leur environnement (interne et externe).