

Chapitre II - LES ECOLES DE PENSEE DU MANAGEMENT

- Depuis la fin du 19^{ème} siècle et le début du 20^{ème} siècle les praticiens et les chercheurs en gestion s'efforcent de mieux appréhender les conditions de réussite de l'entreprise
- Grâce à ces travaux de recherches multidisciplinaires La pensée managériale a connu un essor notable

- il est nécessaire de passer en revue les différentes Ecoles de pensée qui ont été à l'origine de la naissance de la pensée management et son apogée
- Deux grandes tendances peuvent être constatées en théories des organisations :
 - 👉 **La vision mécaniste simple, dont l'homme est considéré comme une machine**
 - 👉 **La vision systémique complexe**

Section I - LA VISION MECANISTE SIMPLE

Les relations entre les paramètres d'analyse sont mécaniques et sont analysées:

- **Soit en termes de calcul rationnel d'optimisation (école classique)**
- **Soit en termes de comportement humain (école des relations humaines).**

Sl.1- L'école classique du management.

Dite aussi « **école de management scientifique** »,

- Les principaux représentants de ce courant théorique sont:

- **l'américain F. W. Taylor,**
- **le français H. Fayol et**
- **M. Weber**

-

l'approche classique est à l'origine d'une littérature consacrée à l'analyses d'optimisation :

- ❖ **L'entreprise comme lieu de production : est donc lieu de combinaison des facteurs de production.**
 - ❖ **Le travail est organisé rationnellement**
 - ❖ **Les acteurs de l'organisation sont des exécutants sans logique d'action propre, sans pouvoir.**
- Il est à noter que l'Ecole de pensée classique regroupe des tendances diverses ;
 - Mais les divers courants sont marqués par une même approche de l'organisation, à savoir **la recherche de la rationalité**.
 - **Rationalité productive : Taylor ;**
 - **Rationalité administrative : Fayol ;**
 - **Rationalité structurelle : WEBER)**

SI.1.1- Frédéric TAYLOR et l'organisation du travail

- Taylor (1856-1915) est le fondateur de l'organisation scientifique du travail (OST).
- Son analyse repose avant tout sur l'organisation de l'atelier.
- Son idée de base est que la réussite de la firme dépend de sa prospérité: Ceci dépend d'une bonne organisation qui améliore la productivité
- Il considère que pour obtenir le maximum du facteur travail, il faut une division des tâches.
- Il voulait lutter contre les gaspillages du temps, d'argent et de matière, en ayant recours à une méthode scientifique : l'OST

Son principal objectif, est d'assurer le maximum de prospérité, pour l'employeur et pour chaque salarié.

Cette prospérité dépend de la productivité de chacun.

- Taylor énonce les principes d'organisation suivants :

1. *Distinction entre la conception et l'exécution:*

l'étude scientifique du travail doit être effectuée par des spécialistes qui définissent:

- Les processus opératoires
- Les lois économiques
- Et le travail que doit fournir l'ouvrier.



Frederick Winslow
Taylor

1856 - 1915

*“Je vous emploie pour
votre force et vos
capacités physiques. On
ne vous demande pas de
penser ; il y a des gens
payés pour cela.”*

- 2. *Division du travail*** : elle entraîne la partialisations des tâches. Plus la tâche est simple, plus l'apprentissage est rapide.
- 3. *Étude des temps et des mouvements*** (rationalisation du travail): décomposition de chaque opération de transformation en tâche élémentaires, répertoriées et normalisées en durée (chronométrage). C'est là, les principes de base de l'OST.





4 - Le mythe « one best way » : c'est le mythe taylorien selon lequel il existe pour faire un travail déterminé une seule manière, celle connue par les concepteurs.

C'est la façon la plus rationnelle de produire.

La rationalité productive de F.Taylor, insiste entre autres sur la nécessité de :

- ➡ **L'adoption d'un système de rémunération très incitatif reposant sur la rémunération à la pièce : la conception de l'homme au travail et celle de l'Homo-Economicus motivé par les seuls gains monétaires ;**
- ➡ **La mise en place d'un système de contrôle.**

Le Taylorisme se prolongera aux Etats-Unis avec le Fordisme et le travail à la chaîne.

- Mais cette OST conduit à de nombreux dysfonctionnements :
 - **Retards et absentéisme ;**
 - **Mauvaise qualité du travail ;**
 - **Grèves....**
- Une grande part de ces dysfonctionnements est due à l'absence de prise en compte à la fois
 - 👉 **de l'homme en tant qu'individu,**
 - 👉 **et de l'homme faisant partie intégrante d'un groupe sociale.**

- C'est pourquoi, plusieurs reproches ont été adressés au taylorisme. Parmi celles-ci :
 - Le taylorisme déshumanise le travail.
 - L'homme devient une machine.
 - Il y'a une division excessive du travail.
 - Les tâches sont trop monotones et sans intérêt.
 - L'argent n'est pas la seule source de motivation.

SI.1.2- Fayol et les principes d'administration :

- Directeur général d'une entreprise minière, le français h. Fayol (1841-1925), ne s'intéresse pas comme F.Taylor à l'atelier mais à **l'administration.**



- Pour lui, la fonction de la direction générale se résume en cinq «infinitifs» :
 - **prévoir,**
 - **organiser,**
 - **commander,**
 - **coordonner, et**
 - **contrôler.**
- Si Taylor s'intéresse à l'ingénierie industrielle, en vue de l'utilisation optimale des facteurs de production.
H. Fayol (consacre ses réflexions au travail de la haute direction : dans son ouvrage «Administration Industrielle et Générale »,

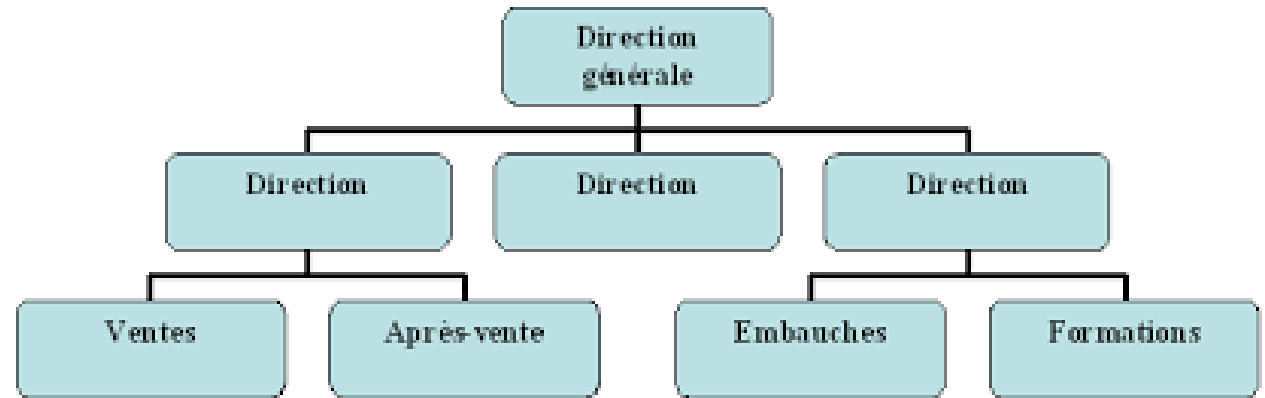
- Fayol est le premier à identifier les six fonctions clés du management
 - ❧ **Technique**: fabrication ;
 - ❧ **Commerciale** : achats et ventes ;
 - ❧ **financière** : financement ;
 - ❧ **sécurité** : protection des personnes et des biens ;
 - ❧ **comptable** : établissement des comptes ;
 - ❧ **Administrative**: direction de l'entreprise (la plus importante selon Fayol)

Pour Fayol, il faut organiser les tâches quotidiennes avec le maximum de sécurité, en ayant recours à des axes de communication précises entre les individus et entre les services.

Cela conduit aux principes d'administration suivants :

- **codification des fonctions du chef (administration):**
 - **planifier,**
 - **organiser,**
 - **commander,**
 - **coordonner et**
 - **contrôler.**

- **L'hierarchie linéaire.**



- **L'unité de commandement.**
- **La centralisation des décisions.**
- **Les intérêts individuels sont subordonnés à l'intérêt général.**
- **La rémunération et la méthode de la rétribution sont équitables.**
- **La stabilité du personnel afin d'éviter les coûts et les dangers**

Par ailleurs, Fayol conseil d'appliquer avec mesure ces principes quand on fait le métier de gestionnaire au plus haut niveau.

SI.1.3 – Max Weber et la rationalité structurelle

- Cherchant à appréhender la réalité sociale de l'entreprise, M. Weber (1864-1920) a inventé la notion **d'Organisation "bureaucratique"**.
- Le terme "Bureaucratie" a été avancé pour décrire une culture et une structure d'entreprise **rigidement fixées**.



Bureaucratic
Theory
Max Weber (1864-
1920)

- **La bureaucratie** (composé de bureau et -cratie (pouvoir)) est une forme d'organisation du travail d'un ensemble d'employés affectant des **tâches administratives**.
- la théorie de la bureaucratie se définit comme étant un certain système pyramidal hiérarchisé caractérisée par la prépondérance des règles et de procédures qui sont appliquées de façon impersonnelle par des agents spécialisés. Ces agents appliquent les règles sans discuter des objectifs ou des raisons qui les fondent.
- Le fonctionnement de la bureaucratie

- Pour Weber, La légitimité de l'organisation dite bureaucratique repose sur le droit et les règlements : **le détenteur de l'autorité donne des ordres qui sont autant de règlements (notes de services) qui ont aussitôt valeur juridique.**
- Ce modèle d'organisation, qui fait abstraction des aspects humains au sein de la structure (entreprise), n'est basé que sur la
 - **compétence,**
 - **la rigueur,**
 - **la précision et, bien sur,**
 - **une stricte hiérarchie.**

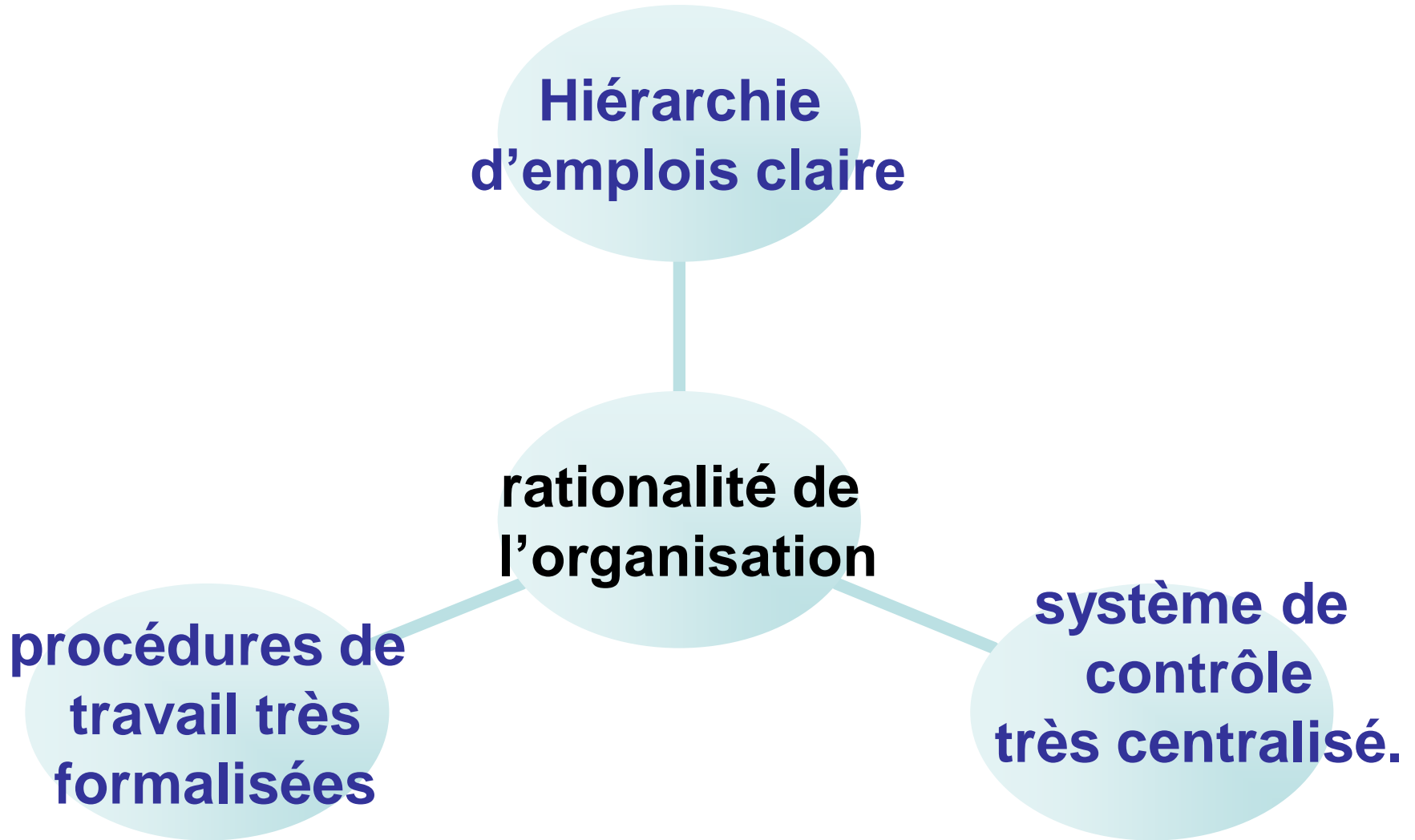
- Ce modèle, selon Weber, est à la fois le plus efficace et le plus égalitaire : chacun est traité de la même manière. **L'absence de sentiments humains est la garantie même de l'équité.**
- La rationalité de l'organisation est matérialisée par la mise en place
 - **d'une hiérarchie d'emplois claire,**
 - **des procédures de travail très formalisées,**
 - **et d'un système de contrôle très centralisé.**

**Hiérarchie
d'emplois claire**

**rationalité de
l'organisation**

**procédures de
travail très
formalisées**

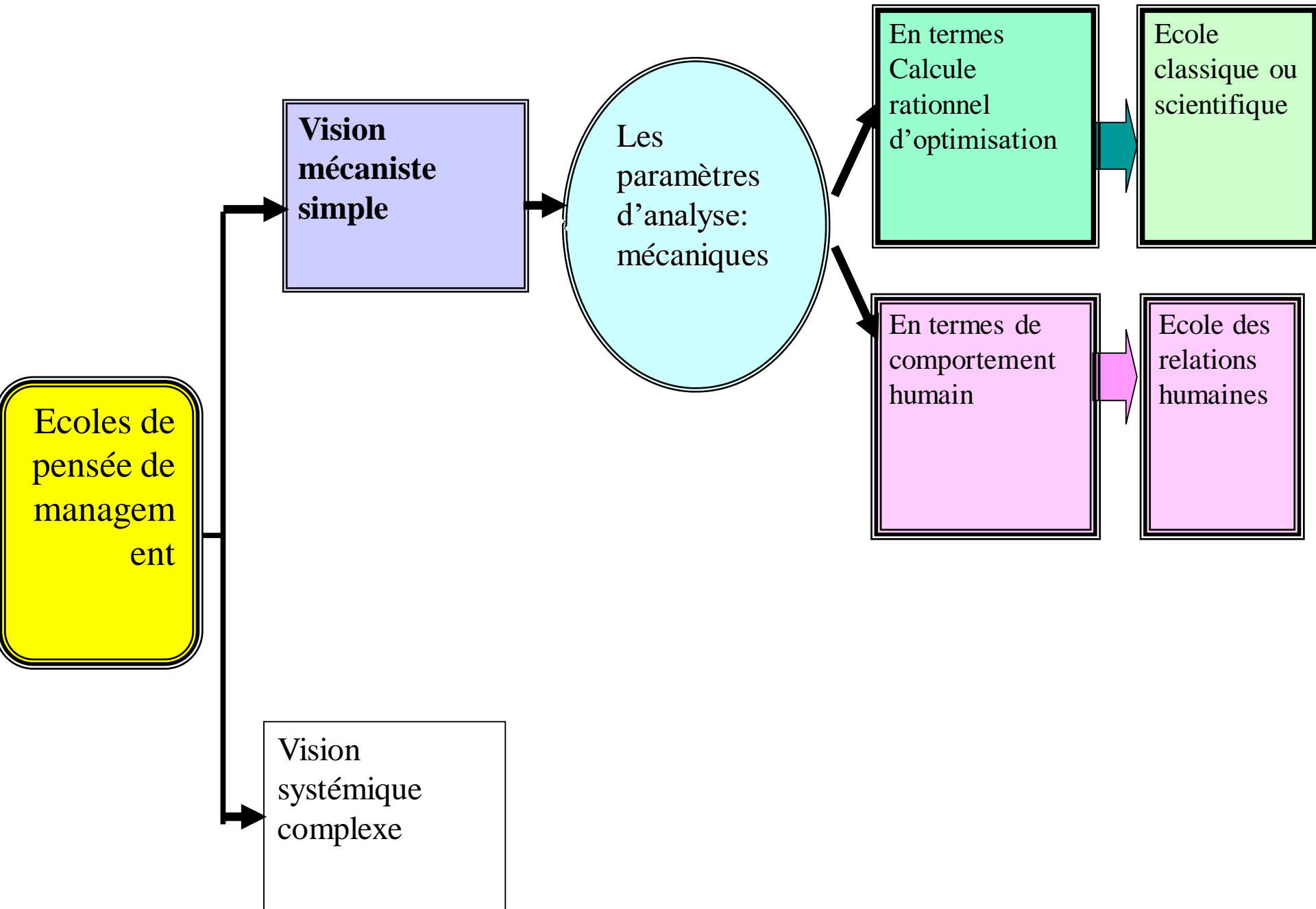
**système de
contrôle
très centralisé.**

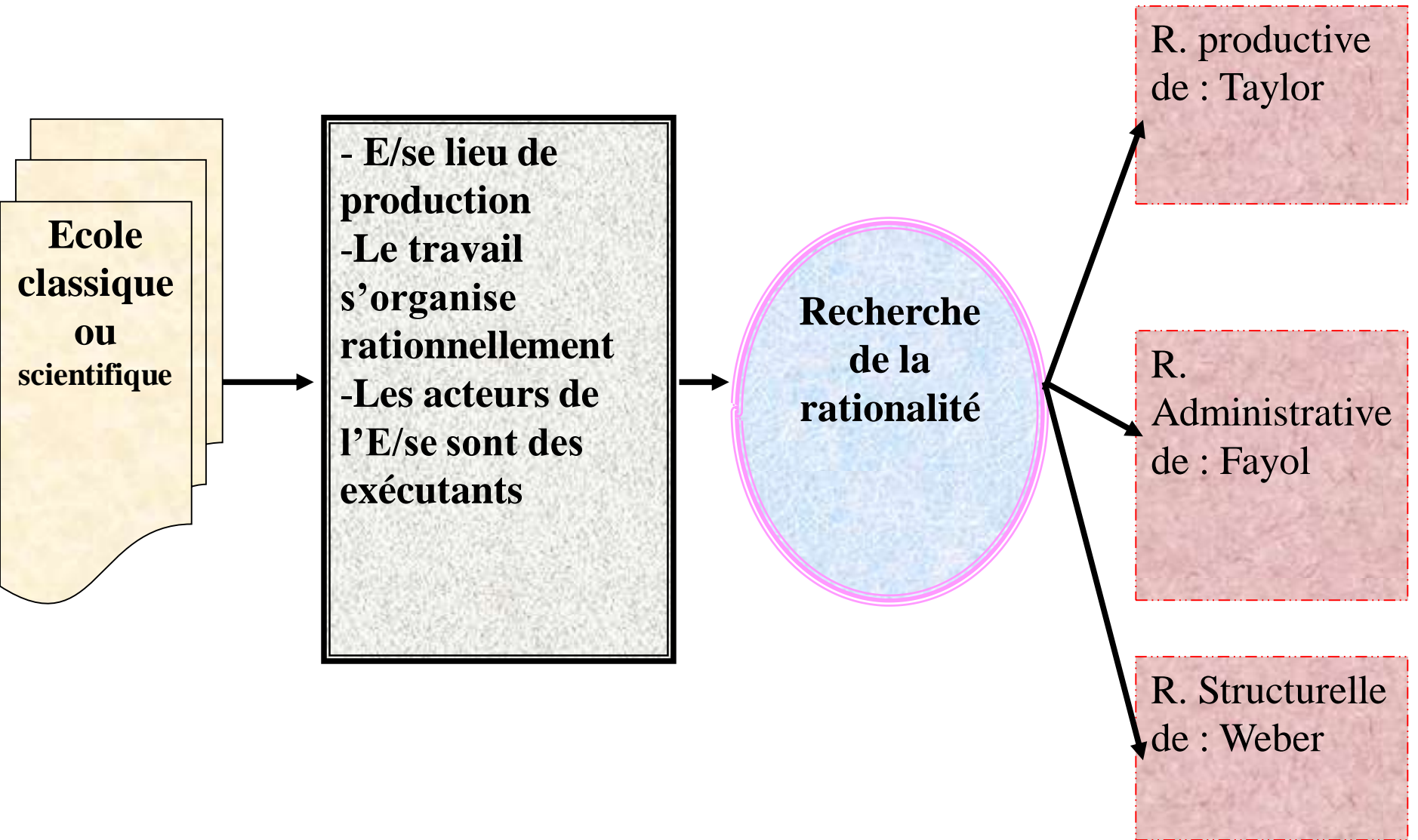


- Pour éliminer les sources d'inefficacité organisationnelle, Weber propose l'application des six (6) principes suivants :

- 1) Division du travail** : le poste, les tâches et les responsabilités de chacun doivent être clairement définis.
- 2. Structure hiérarchique** : la relation entre un patron et ses subordonnés doit être définie d'une manière explicite et les limites de l'autorité de chacun, établies avec précision.
- 3. Sélection du personnel** : le choix d'un nouvel employé doit être fondé sur sa formation et ses connaissances techniques, que l'on aura vérifiées à l'aide de tests.

- 4. Règles et règlements normalisés** : des règles et des règlements précis doivent être appliqués pour garantir l'uniformité du travail et la normalisation des actes accomplis.
- 5. Caractère impersonnel des relations** : les relations entre les différents membres de l'organisation doivent être impersonnelles. L'application de règles et de règlements est de nature à éviter tout conflit de personnalités.
- 6. Avancement** : les employés doivent recevoir un salaire à taux fixe et obtenir de l'avancement d'après leur compétence et leur ancienneté.





Malgré l'apport indéniable à l'édifice des principes du management pour l'amélioration de la productivité et la prospérité, la thèse de l'école classique s'est heurtée à des entraves d'ordre

- économique,
 - technique,
 - Social
- **Absentéisme,**
 - **résistance syndicale,**
 - **conflits sociaux de plus en plus durs contre les cadences infernales au travail ou le salaire au rendement,**
 - **négligence de l'interrelation entre l'entreprise et son environnement, etc.)**

- Pour palier aux critiques virulentes à l'encontre de la thèse classique, de nouvelles approches fondées sur la sociologie et la psychologie ont vu le jour. Elles tentèrent **d'humaniser le travail** et les relations au sein de l'entreprise.

Sl.2- La vision du management selon l'école des relations humaines

La théorie des relations humaines vise à combler les limites de la théorie classique et plus particulièrement la prise en compte du facteur humain qui était ignoré auparavant alors;

L'école des relations humaines s'est développée, vers les années **1930** au Etas-unies, en réaction aux excès du taylorisme qui dans sa recherche de la productivité a engendré des comportements contraires à ses objectifs initiaux.

Pour cette école de pensée, l'approche de l'organisation évolue en intégrant une nouvelle dimension, au regard de l'apport de l'école classique :

l'Homme en tant qu'individu et membre d'un groupe.

Ainsi, la base essentielle de l'organisation revient à la cellule sociale de travail qui a

- son propre dynamisme,
- ses valeurs, ses buts,
- ses normes, son statut et ses rôles,

le tout opérant de façon plus conforme avec l'organisation formelle.

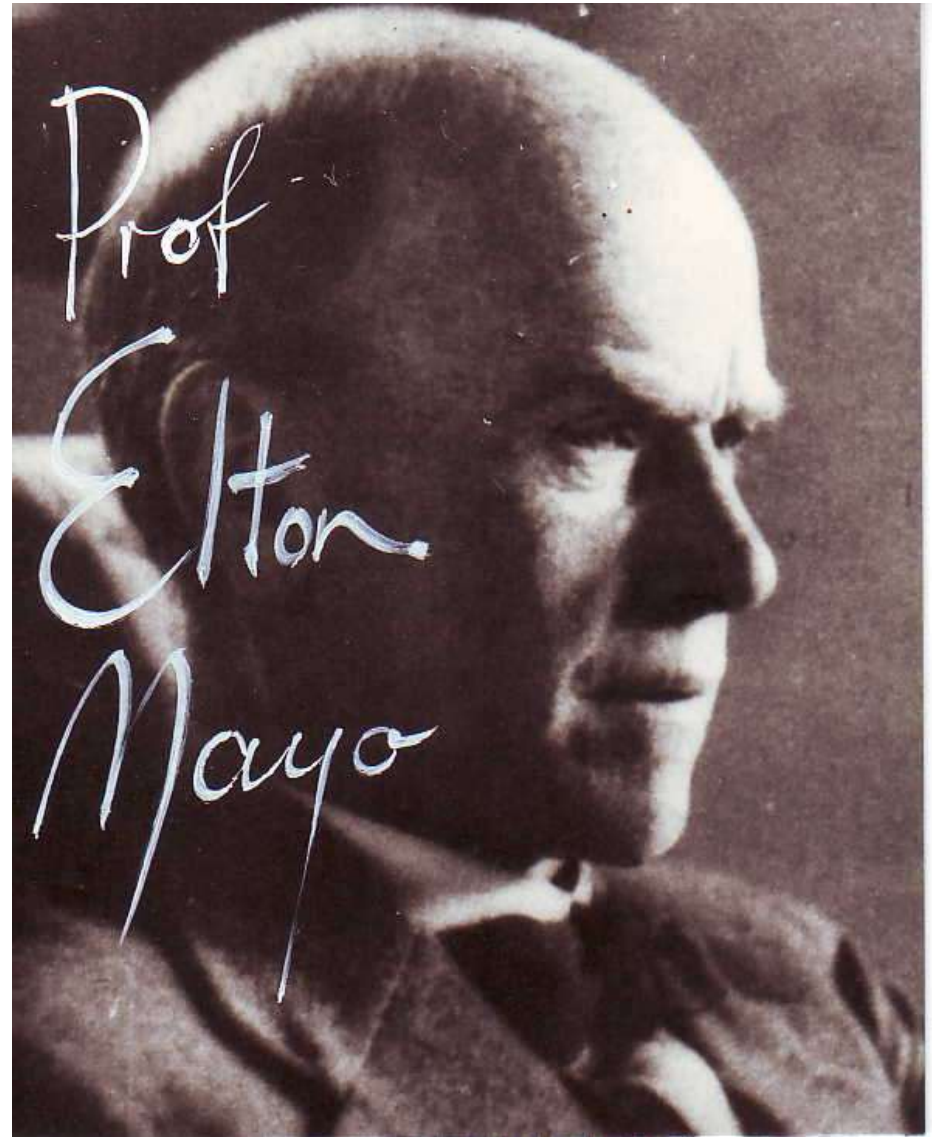
On découvre l'influence considérable, que le réseau des relations sociales exerce sur

- **la motivation,**
- **la satisfaction et**
- **la productivité du travail.**

Une série de mesures sociales sont recommandées à fin de donner un sens au travail et développer des sentiments positifs chez les ouvriers.

« On passe d'une conception de l'homme économique à l'homme social »

- Le fondateur de ce courant est l'américain **E. Mayo (1880- 1949)** qui a mené une expérience sur une période de dix ans (jusqu'en 1932) dans diverses entreprises. La plus connue de celles-ci est la Western Electric à Hawthorne



SI.2.1. l'apport de G. Elton Mayo (1880-1949)

- Elton Mayo s'est intéressé aux conditions matérielles de travail (éclairage, chauffage, bruit...etc.) et leur impact sur la productivité à la Western Electric et ce à travers une série d'expériences.

L'effet Hawthorne ou expérience Hawthorne

- Les expériences de Hawthorne ont débuté en 1923 sous l'impulsion du responsable des laboratoires de la Western Electric avec l'aide de deux ingénieurs.

Le sujet d'étude portait sur le rôle de l'éclairage sur la productivité des ouvriers.

- la direction de l'usine a fait appel à **Elton Mayo** et son équipe.
 - Dans un premier temps un groupe de personne a été soumis à différentes conditions d'éclairage pour mesurer l'impact sur le rendement .
 - Parallèlement un groupe témoin maintient dans les conditions installés d'éclairage est également observés,

les résultats montrent que le rendement a augmenté dans le premier groupe mais aussi dans le second.



- L'équipe de chercheurs va procéder à une autre série d'expérience sur un groupe de 5 ouvriers volontaires : on améliore leurs conditions de travail ; on constate une amélioration du rendement ; on supprime les conditions précédente Le rendement continu a augmenté sans que les ouvriers éprouve une fatigue supplémentaire,
- c'est alors que les chercheurs sont livrés à une série d'entretien avec les salariés de tous les niveaux ,l'analyse de ses entretiens a permis de comprendre les résultats obtenues.

- Mayo et son équipe, menant ces entretiens, ont pu mettre en évidence l'effet Hawthorne.
- Les synthèses des études de Mayo sont triples :
 1. Sur le plan de la méthode expérimentale, le simple fait de participer à une expérience peut être un facteur qui a une conséquence importante en termes de **motivation**. Le fait d'être l'objet d'une attention particulière de la part de l'expérimentateur et le fait d'avoir été choisi comme sujet de l'expérience peut contribuer à donner une meilleure **estime de soi**.
 2. Sur le plan de la psychologie du travail, le fait d'avoir été associés aux objectifs de l'expérience, d'avoir pu exercer un minimum d'initiative et de s'être sentis solidaires d'un groupe où règne l'émulation interne a eu un effet bénéfique sur la productivité des employés, bien supérieur aux seuls effets des conditions matérielles du travail.
 3. Le chercheur présent dans la "test room" a joué un rôle inattendu de **leader** participatif. Ceci met en évidence l'importance du mode de supervision.

Les principales conclusions de Mayo :

1. La capacité de travail accomplie par un individu n'est pas déterminée par sa capacité physique (approche Taylorienne) mais par sa capacité sociale, c'est-à-dire son intégration sociale.
2. Au-delà de l'organisation formelle, il existe donc une organisation informelle qui obéit à une logique de sentiments et d'appartenance.
3. Les récompenses non financières (estime, relations sociales) jouent un rôle essentiel dans la motivation,
4. La spécialisation de l'OST n'est pas la forme la plus efficace de l'organisation du travail.

- L'apport de Mayo à la pensée managériale a révélé l'importance
 - des émotions,
 - les réactions, du respect humain pour diriger les individus.
- Elle a mis l'accent sur l'importance de la communication (Dirigeant - Employé).

Cependant, ce courant (relation humaine) ne remet pas en cause les structures formelles et les modes de fonctionnement des organisations. Il cherche juste à réduire les tensions psychologiques pour mieux intégrer les salariés à l'entreprise

Les apports de l'expérience

- Tout d'abord, les idées de l'époque furent confirmées que: la productivité augmentait avec l'amélioration des conditions de travail.
- Toutefois, l'expérience montre que la productivité augmente même avec la détérioration des mêmes conditions.



Le résultat est que:

- **les relations humaines,**
- **l'ambiance du travail et**
- **les liens noués entre les membres de l'atelier, (objet d'expérience),**

sont plus importants dans leurs effets sur la productivité que les simples conditions, physiques et matérielles.

Limites

- Si de bonnes relations dans l'entreprise, un sentiment de bien-être et de confort, des conditions favorables d'ambiance peuvent prévenir les conflits, **ils ne constituent pas à eux seuls des motivations suffisantes.**
- La coopération amicale ne suffit pas à inciter les hommes à travailler.

SI.2.2 - L'apport de Kurt Lewin (1890-1947)

- Kurt Lewin (1890-1947) est un psychologue américain d'origine allemande spécialisé dans la psychologie sociale et le comportementalisme, acteur majeur de l'école des relations humaines. Ses travaux ont notamment porté sur la « **recherche-action** », sur la « **théorie du champ** » et on lui doit le concept de « **dynamique de groupe** », concept majeur de la « psychologie industrielle » qui devait devenir plus tard la psychologie du travail.
- Sur ce point, ses travaux prolongent ceux de Mayo et les enrichit.
- Il va s'intéresser au comportement de l'homme au travail.
- Il a défini avec Lippit et White, trois styles fondamentaux de commandement (ou leadership) :



- **Autocrate** : il donne des ordres qui doivent être exécutés,
- **Démocrate** : celui qui prend la décision et qui la partage avec les autres membres, il est à leur écoute et il est compétant. C'est un système plus efficace car il fait participer les individus.
- **Laisser-faire** : le dirigeant, qui n'a le soucie de rien et il essaie d'avoir le moins de contacts possible, et le moins de décisions possible. Autrement, une direction du groupe sans implication émotionnelle.

Désormais, l'entreprise n'est plus considérée comme une entité économique mais plutôt comme une sorte de communauté de destins.

Le leadership démocratique est préconisé par Lewin comme étant le plus efficace.

SI.2.3 - Abraham Maslow et la hiérarchisation des besoins



Abraham
Maslow

1908-1970

The father of humanistic psychology and creator of Maslow's Hierarchy of Needs.

- Selon Maslow(1908-1970), la satisfaction des catégories sociales, se réalise par l'exercice d'un travail significatif, mais aussi par la considération,
- Maslow s'est intéressé en fait à la satisfaction des besoins des individus en définissant une hiérarchisation de ces besoins en cinq catégories :

- 1. Besoins physiologiques ;**
- 2. Besoins de sécurité ;**
- 3. Besoins d'appartenance ;**
- 4. Besoins d'estime et de reconnaissance;**
- 5. Besoins de développement et d'accomplissement personnel.**



Accomplissement
personnel

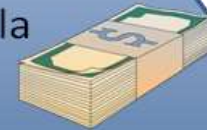
Estime (confiance,
respect des autres,
estime personnelle)



Besoins sociaux (amour, amitié,
appartenance, intimité)



Sécurité (du corps, de l'emploi, de la santé, de la
propriété...)



Besoins physiologiques (manger, boire, dormir, respirer...)



- La pyramide de Maslow explique la motivation de l'individu :
- ce qui motive l'individu c'est la satisfaction d'un besoin, et un individu n'est sensible aux paramètres d'un niveau que si les niveaux précédents de besoin sont satisfaits.
- Comme les travaux de Mayo, cette hiérarchie des besoins met en évidence les limites du stimulant financier et l'impact du contenu de travail indépendamment des conditions qui l'entourent pour motiver les salariés

SI.2.4 - L'apport de F. Herzberg ou la double nature des motivations.

- Frederick Herzberg (1923 – 2000) prolonge les travaux de Maslow, pour expliquer les causes à l'origine de la motivation des hommes (théories du contenu motivationnel),



- il distingue deux types de facteurs intervenant sur la psychologie du travail:
 - **Ce qu'il appelle les facteurs (extrinsèque) d'hygiène** (la qualité de l'environnement au travail) qui doivent être réalisés sous peine d'insatisfaction, ils ne sont cependant pas source de motivation, seule leur absence est un frein.
 - **Les facteurs (intrinsèques)** motivants qui vont être la source réelle de motivation sont comme
 - le besoin de participation,
 - d'accomplissement,
 - de créativité, etc.

- L'analyse de Herzberg met l'accent sur la différence de fonctionnement des besoins identifiés par Maslow : **certains sont motivants d'autres sont seulement sécurisants.**
- Ces deux facteurs ne s'opposent pas, mais leur distinction permet de comprendre pourquoi certains politiques répondant à des facteurs d'hygiène limitent le mécontentement des individus (ils tendent à rétablir un équilibre passif) mais ne les motivent pas.

L'organisation doit apporter une réponse satisfaisante aux deux séries de besoins:

- ses besoins instinctifs ou animaux en rapport avec le milieu, et
- ses besoins spécifiquement humains, concernent les devoirs qui lui sont propres,

pour :

- ❖ **Eviter le mécontentement** : Améliorer les conditions de travail et rémunération
- ❖ **Provoquer la satisfaction** : élargir et enrichir les tâches des postes de travail

alors que la rationalisation et simplification tayloristes en appauvrissent le contenu.

Section II- LE MANAGEMENT : VISION SYSTEMIQUE COMPLEXE.

- Après l'analyse (section I) reposant sur une vision relativement **simpliste** de l'entreprise, le management s'est enrichi par l'apport d'autres écoles, en prenant progressivement en compte les différentes dimensions de son fonctionnement :

l'organisation va être reconnue comme une unité autonome et système complexe.

Les apports et les applications de la théorie des systèmes *à l'entreprise* se résument dans les points suivants :

- l'organisation n'est pas seulement un ensemble d'éléments pris isolément, mais aussi un **ensemble de relations** humaines, financières, productives entres ces éléments.
- Elle montre que l'organisation est placée dans un environnement qui agit et réagit sur elle,

SII.2 - La vision du management selon la théorie des systèmes

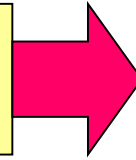
- L'analyse systémique conçoit l'entreprise comme étant un système, comme une structure organisée, ouverte sur l'extérieur et réunissant plusieurs éléments différents fonctionnant en interaction pour atteindre un objectif commun, avec des procédures de régulation.



- Appliquée à l'organisation, l'approche systémique conduit à identifier et à formaliser cinq éléments caractéristiques :

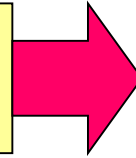
Éléments caractéristiques du système

Éléments différenciés



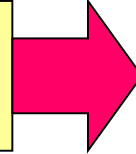
Fonctions, services de l'entreprise qui ont des objectifs, des moyens, des procédures qui doivent travailler ensemble

Frontière du système



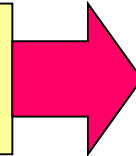
Constituée par la structure de l'entreprise

L'environnement



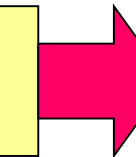
Micro et macro environnement (partenaire

L'objectif générique



Objectifs économiques et sociaux

Procédures de régulation



Décisions et actions menées en fonction des objectifs.

- 👉 **Les éléments différenciés** sont les fonctions de l'entreprise et les services de l'entreprise qui ont des objectifs, des moyens, des procédures et des structures spécifiques mais qui doivent pourtant travailler ensemble
- 👉 **La frontière du système avec l'environnement** est constituée par la structure de l'entreprise
- 👉 **L'environnement** correspond aux partenaires avec lesquels l'organisation travaille,
- 👉 **L'objectif générique pour l'organisation** est la survie à long terme avec des objectifs économiques et sociaux transitoires,

Les procédures de régulation

correspondent aux décisions et aux actions menées par l'organisation pour recentrer le fonctionnement en fonction des objectifs.

• **Exemple**

- Dans une université, les facteurs de production sont les étudiants, les professeurs, les dons, l'appui d'une fondation, les bourses de recherche, les bâtiments, et toute chose de même ordre.
- Les enseignants et les administrateurs mettent en œuvre un processus de transformation (l'enseignement et autres services pédagogique) pour changer les étudiants en personnes instruites
- Différents processus de transformation sont utilisés dans les facultés pour atteindre les objectifs, stage en entreprises, travaux pratiques, les cours magistraux,
- Le produit du système est une personne instruite.

SII.3 - La vision du management selon la théorie de la contingence.

- Les théories de la contingence se caractérisent par leur rupture avec les courants de pensée normatifs classiques qui prônent l'existence d'une seule forme structurelle meilleure dans tous les cas
- le fameux « one best way » est remis en cause, pour donner comme alternative le principe selon lequel il n'y a pas de structure d'organisation idéale, mais autant de « best way » qu'il existe des contextes différents.

- L'ensemble des contributions de l'Ecole de la contingence structurelle peut être classé selon qu'ils privilégient :
 - **les facteurs de contingence internes à l'organisation ou**
 - **les facteurs de contingence externe.**
- **Les facteurs de contingence** sont des **caractéristiques évolutives** qui influencent:
 - **les décisions,**
 - **les actions et**
 - **le management des entreprises.**

- *Les facteurs de contingence internes :*

Les principaux facteurs internes que les théoriciens de la contingence ont mis en évidence comme déterminants des arrangements et choix organisationnels sont:

- **la technologie,**
- **la taille,**
- **l'âge et**
- **la stratégie.**

1- La technologie : Les travaux de Joan Woodward

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

Son analyse d'une centaine d'entreprise avait pour objectif de déterminer les paramètres qui expliquent les structures adoptées (nombre de niveaux hiérarchique, décentralisation, etc.).



- seules les technologies utilisées dans le système de production:

(petite ou grande série, processus continu ou discontinu)

expliquent les différences structurelles constatées entre les entreprises.

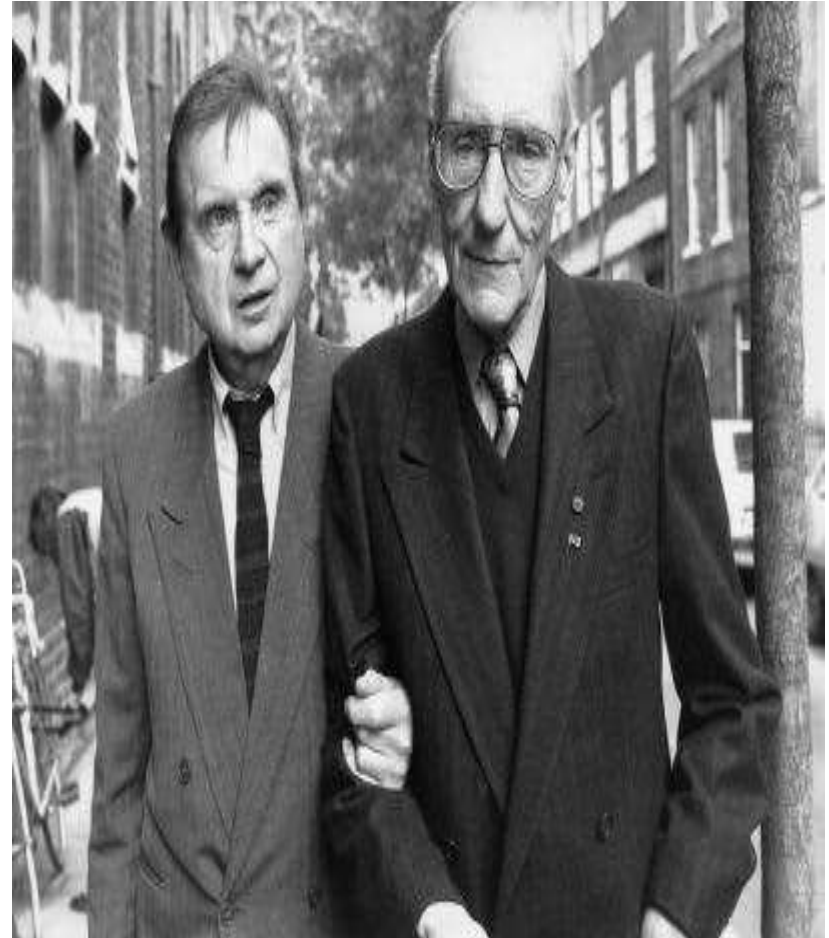
- Le grand intérêt des travaux de Woodward a été de **montrer qu'il n'y avait pas de structure qui soit la meilleure pour toutes les organisations, puisque cette structure dépend de la technologie employée.**
- Donc la technologie est un facteur de contingence

- *Les facteurs de contingence externes :*

L'environnement a été présenté comme un des principaux déterminants structurels des entreprises. Parmi les travaux qui ont traité de cette problématique on cite : *Les travaux de Burns et Stalker*

2- Les travaux de Burns et Stalker :

Burns et Stalker ont étudié comment l'environnement influençait les structures organisationnelles à partir d'une enquête sur une vingtaine de compagnie industrielles anglaises de tous secteurs d'activité (fabrique de fibres de rayonne, appareillage électrique, téléviseur et électronique).



Sur la base de l'appréciation de l'environnement par le taux de changement de technologie et du marché, ils sont parvenus à distinguer **cinq types d'environnement** :

- **du plus stable** (*pas de changement dans la technologie et le marché*)
- **au moins prédictible** (*très grand changement à la fois dans la technologie et le marché*).
- En guise de résultats, Burns et Stalker ont énoncé que la structure d'une organisation dépend des facteurs externes, qui sont rien d'autre que l'incertitude de l'environnement dont la mesure se fait à l'aide:
 - **des taux de changement de la technologie et**
 - **du changement du marché :**

Selon **Burns & Stalker** la variabilité de l'environnement permet de distinguer deux grandes structures pour les organisations :

1. La structure d'organisation de type mécaniste : elle correspond à l'organisation bureaucratique décrite par Weber, très centralisées, formalisées et hiérarchisées aux règles contraignantes

Elles sont complexes, et fonctionnent de manière routinière. Le travail est rationalisé, les statuts et les qualifications sont rigides **et convient mieux de ce fait à un environnement stable.**

2. La structure d'organisation de type organique : faible degré de formalisation, une grande flexibilité,

Elles sont adaptatives, basées sur des communications horizontales. L'autorité repose sur l'expertise et la connaissance, **elle convient à un environnement instable**

3- Les travaux de Lawrence et Lorsch :

- Ces deux professeurs d'organisations à Harvard ont donné entre 1967 et 1972 une forme plus achevée aux travaux expérimentaux de Burns et Stalker. Ils ont essayé de répondre à la question suivante : **Quelles sortes d'organisation sont nécessaire pour faire face aux différents environnements de l'entreprise ?**



Lawrence



Lorsch

- Ils ont tiré leurs conclusions d'une étude expérimentale menée entre 1963 et 1966 de dix entreprises aux Etats Unis.
- Dans un premier temps, Lawrence et Lorsch ont analysé la relation entre:
 - **l'incertitude de l'environnement d'une organisation (le taux de changements technologique)**
 - **et sa structure interne**sous l'hypothèse que: *la structure de chaque entreprise devait varier avec l'incertitude de son propre environnement.*

Ils sont parvenus à la conclusion que

1. plus grand est le degré de certitude de l'environnement, plus formalisé doit être la structure de l'entreprise.
2. plus l'environnement est turbulent, complexe, incertain; plus les organisations doivent être diversifiées,
3. mais plus elles sont différenciées sur le plan interne, plus elles ont besoin de mécanismes d'intégration pour coordonner l'action des différents départements

LAWRANCE a proposé ensuite les bases d'une nouvelle théorie, qui au lieu de privilégier des solutions idéales, avancent plutôt:

« une théorie contingentielle »

« **une théorie contingentielle** »: celle qui recherche des solutions sur mesure et adaptées au contexte situationnel de chaque entreprise ».

• *Ces principales conclusions :*

- **Il n y pas de structure idéale**, plusieurs modèles peuvent être performants selon le contexte (stratégie, technologie...) un même modèle peut être performant ou non performant.
- **L'efficacité de l'organisation dépend de sa capacité à s'adapter à son environnement**, l'entreprise devra être d'autant plus souple et décentralisée, que son environnement est incertain et évolutif.

4 - Henry Mintzberg

- Il a essayé de faire une synthèse de tous les facteurs de contingence et les intégrer pour proposer des structures organisationnelles adéquates.
- Les principaux facteurs de contingence propres à l'organisation sont:
 - **l'âge,**
 - **la taille,**
 - **la technologie utilisée,**
 - **le style de pouvoir,**
 - **la stratégie.**



Les facteurs de contingence de l'environnement
sont:

- **sa variabilité,**
- **sa complexité,**
- **sa turbulence,**
- **son incertitude.**

Conclusion :

- **A la suite de ces différents développements, on remarque la diversité méthodologique des différentes approches et le caractère hétérogène des conclusions établies.**
- **Certaines théories apparaissent purement normatives,**
- **d'autres ont une vocation scientifique beaucoup plus affirmée.**
- **Les organisations sont considérées soit comme des groupements d'individus aux objectifs conflictuels, soit comme des entités ayant leurs propres buts.**
- **nous ne pouvons pas découper ou sectionner ces différentes approches, nous réfugions dans un pluralisme méthodologique, en considérant que chaque théorie peut contribuer de façon productive à une meilleure compréhension du comportement et du fonctionnement des organisations et du management.**