

Cours de Management des organisations

Master 1 Marketing vente

Elodie Loubarette

2024-25

Plan de la séance

1. Les théories de la contingence
2. L'approche par les configurations
3. Cas d'application

Plan

1. Les variables de contingence internes

2. L'environnement comme variable externe

Plan

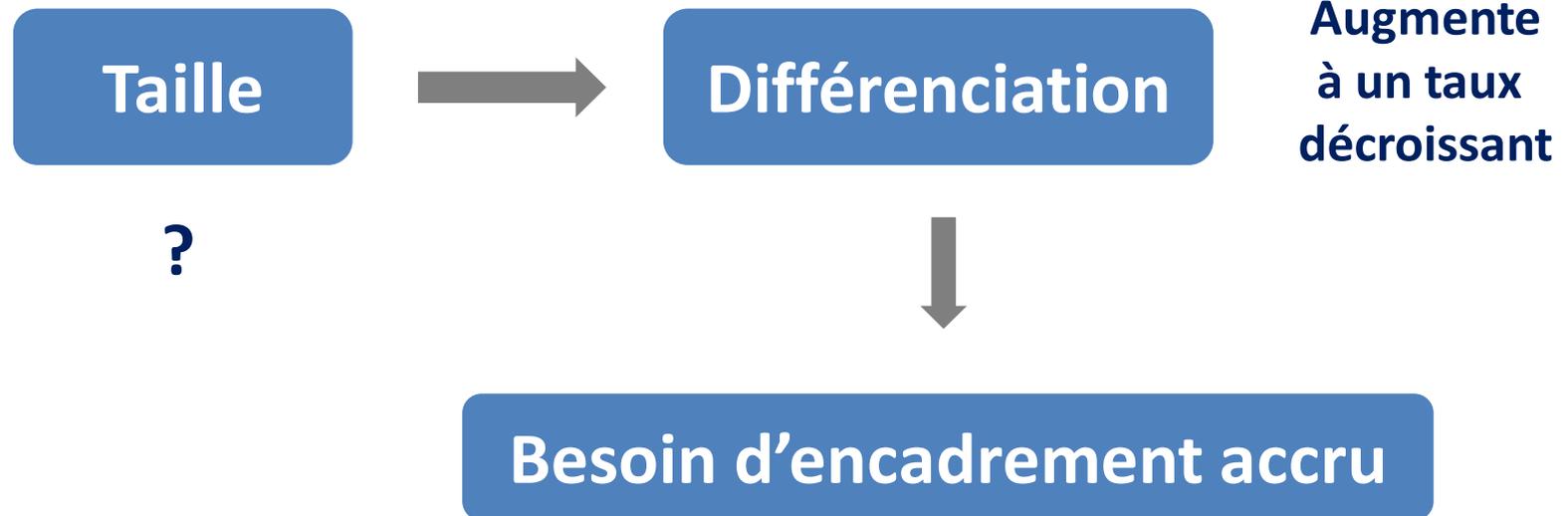
1. LES VARIABLES INTERNES

1.1. La taille

1.2. L'âge

1.1. TAILLE (DALE, BLAU)

Les problèmes d'organisation diffèrent selon la taille

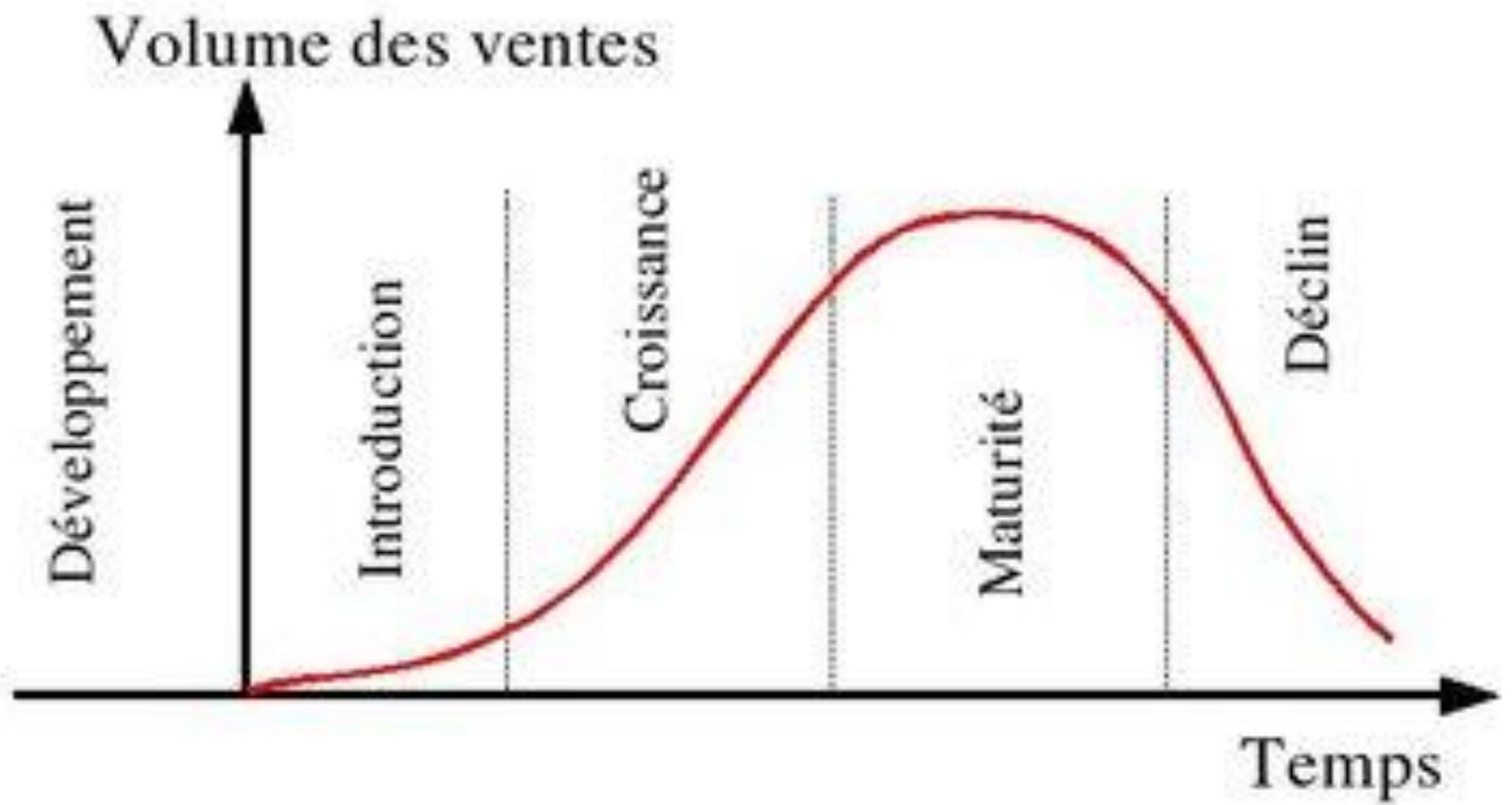


1.2. L'ÂGE : STARBUCK (1965)

- Les objectifs de l'organisation deviennent plus flexibles avec l'âge (*ex : diversification*)
- Les structures sociales, elles, se rigidifient
- On rencontre donc une résistance croissante au changement dans la structure des tâches

L'âge est lié à la taille de l'organisation



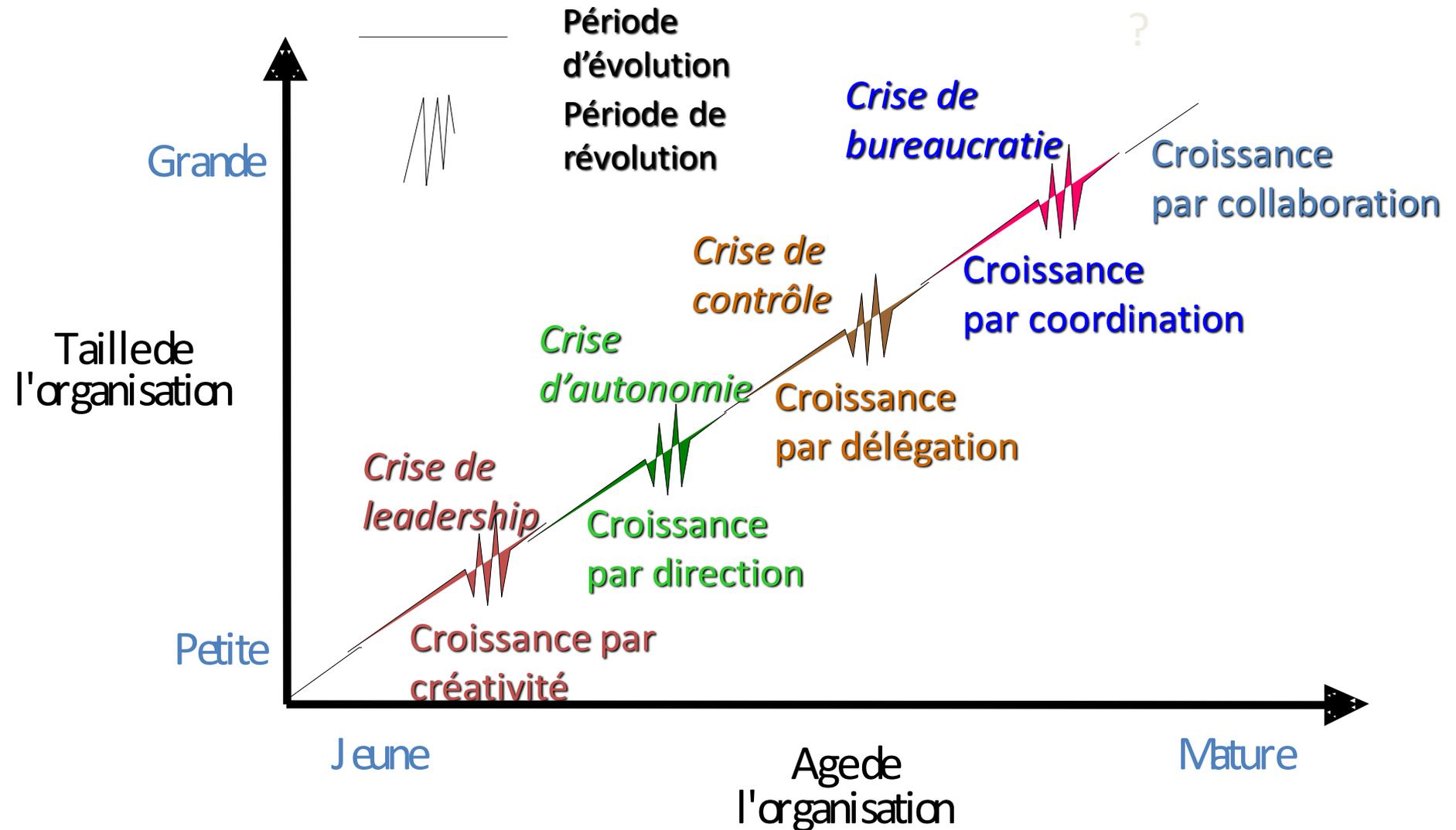


1.2. CYCLE DE VIE DE L'ORGANISATION

THÉORIE DE GREINER (1972)

- La croissance entraîne de nouveaux problèmes
- Elle implique le passage par une série de phases
- L'évolution de la firme est marquée une « *fuite en avant* »
marquée par des crises

Le modèle de Greiner



Source : L. E. Greiner, "Evolution and revolution as organizations grow", HBR, 1972
Th. Verstraete

PHASES	STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	OBJECTIFS DE L'ORGANISATION
Créativité	Informelle	Fabrication et vente
Direction	Fonctionnelle, centralisée	Efficiencce de la production
Délégation	Géographique, décentralisée	Extension du marché
Coordination	Groupes de produits, line & staff	Consolidation de l'organisation
Collaboration	Matricielle par équipes	Résolution des problèmes et innovation

**Source : L. E. Greiner, "Evolution and revolution as organizations grow", HBR, 1972
Th. Verstraete**

COMMENTAIRES :

- L'intérêt de l'approche par le cycle de vie est de *différencier les objectifs, la stratégie et la structure* de l'organisation selon les phases
- Chaque phase est caractérisée par des *enjeux* et par des *indicateurs de performance* propres
- ***Avant d'analyser toute organisation, il convient donc d'identifier et de prendre en compte cette variable clé de contingence***

Plan

1. Les variables internes

2. L'environnement comme variable externe

3. Cas d'application

BURNS & STALKER, 1966 (UK)

ETUDES DE 20 CAS D'ENTREPRISES INDUSTRIELLES



2 dimensions de l'environnement sont étudiées :

- La stabilité du marché (*+/- turbulent*)
- La technologie scientifique (*état avancement*), qui conditionne le processus de P° (variable externe)

BURNS & STALKER, 1966

2 cas extrêmes :

- *Environnement très stable* : firme de rayonne, textile ayant précédé le nylon, utilisé pour les sous-vêtements
- *Environnement très changeant* : firme électronique, à l'origine d'innovations dans les transistors

Identification de 2 extrêmes sur un continuum

- **Structure mécaniste**

*Complexe, formalisée, standardisée, règles
contraignantes, potentiel d'adaptation limité*

- **Structure organique**

*Flexible, adaptable, fondée sur l'expertise davantage que
sur l'autorité*

**La performance de la structure dépend de son
adaptation à l'environnement**

Bilan des théories de la contingence

- Passage à une logique de 'OBW' partiel
- Intégration des apports des théories « classiques » comme catégorie(s) du continuum
- A. Desreumaux critique leur caractère :
 - *Déterministe (causes/conséquences)*
 - *Fonctionnaliste (rapport/efficacité)*
 - *Positiviste (réalité objective et observable)*
 - *Nomothétique (lois générales)*

Plan de la séance

1. Les théories de la contingence
- 2. L'approche par les configurations**
3. Cas d'application

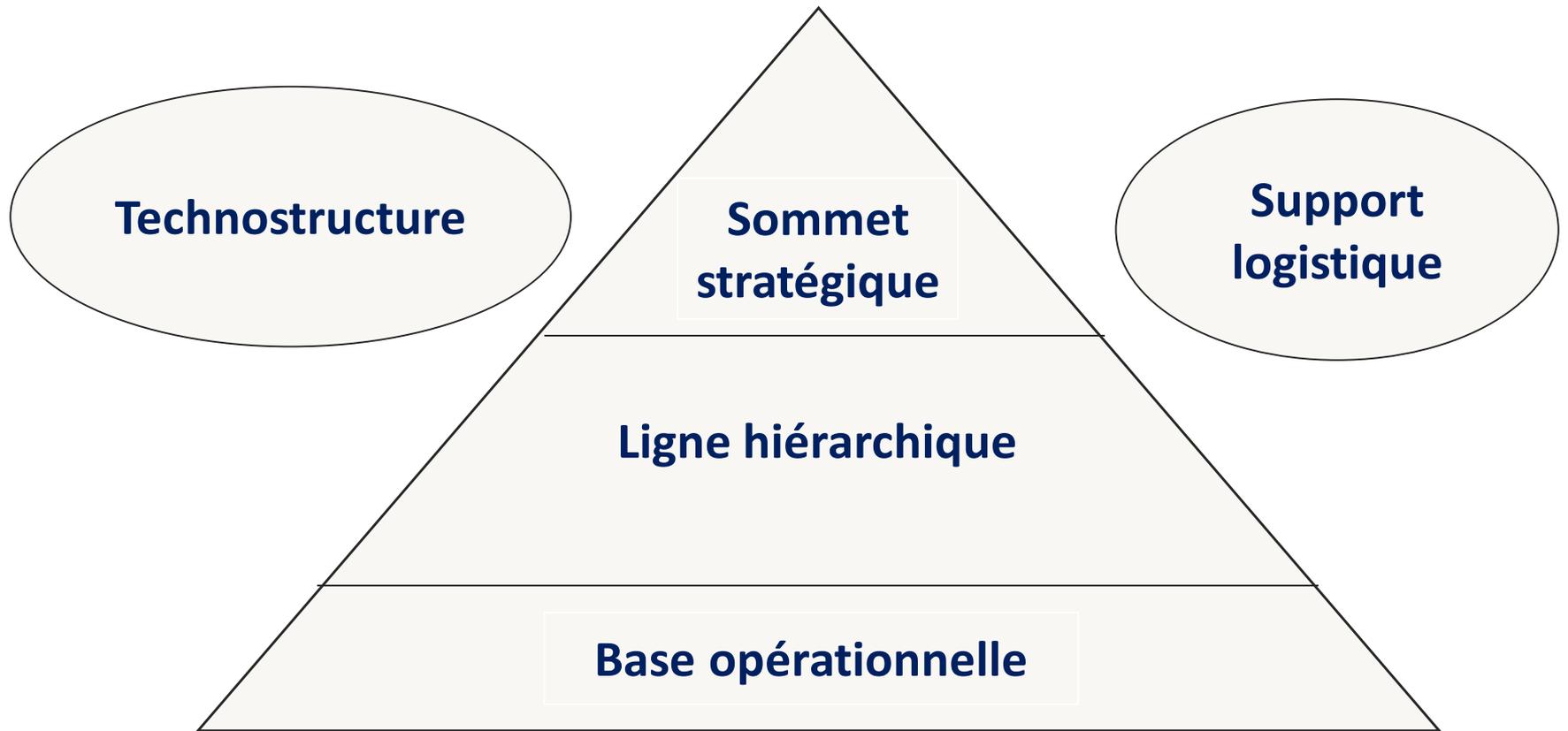
HENRY MINTZBERG

- **Organisation**

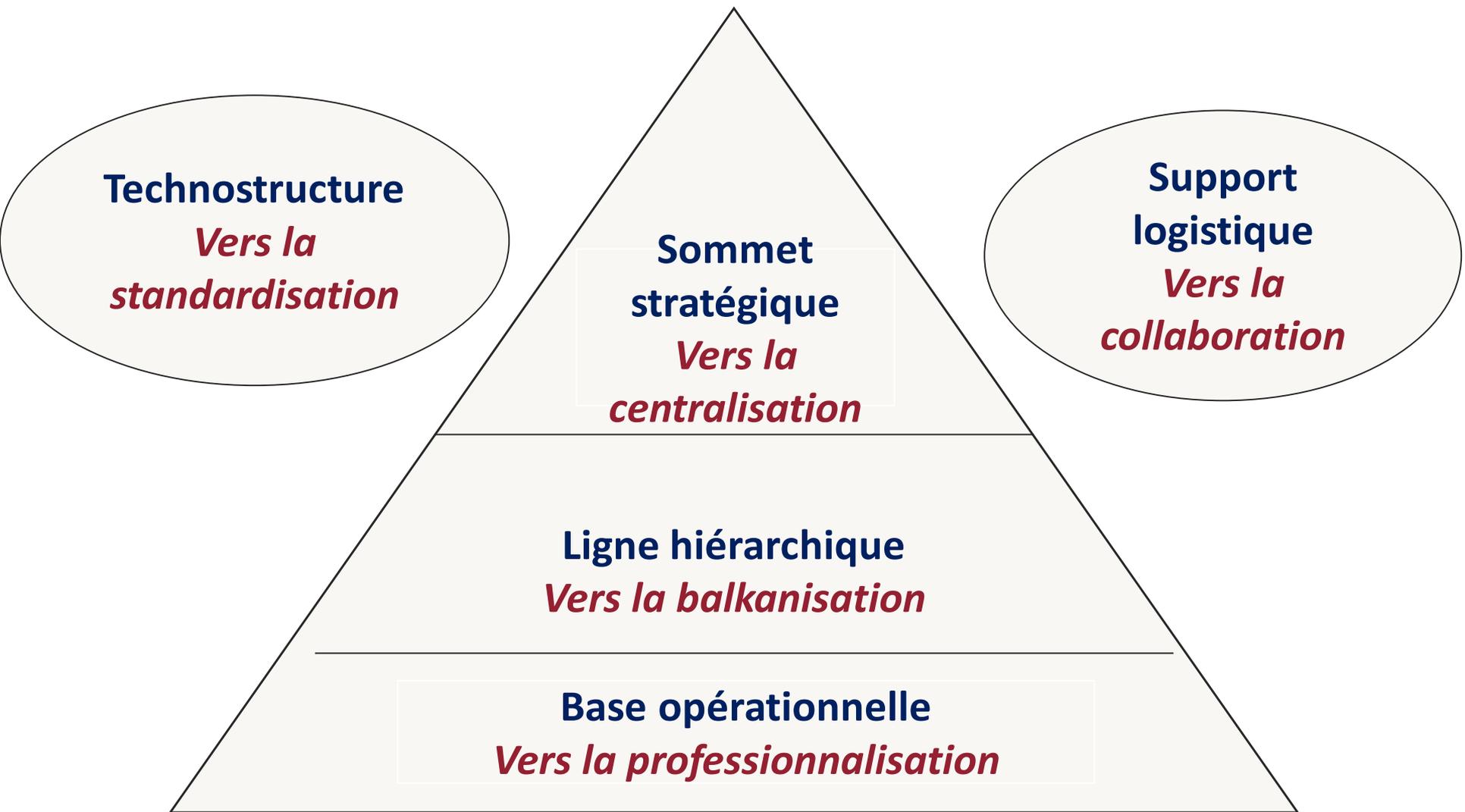
« somme des façons de découper le travail et de coordonner les tâches qui résultent du découpage »

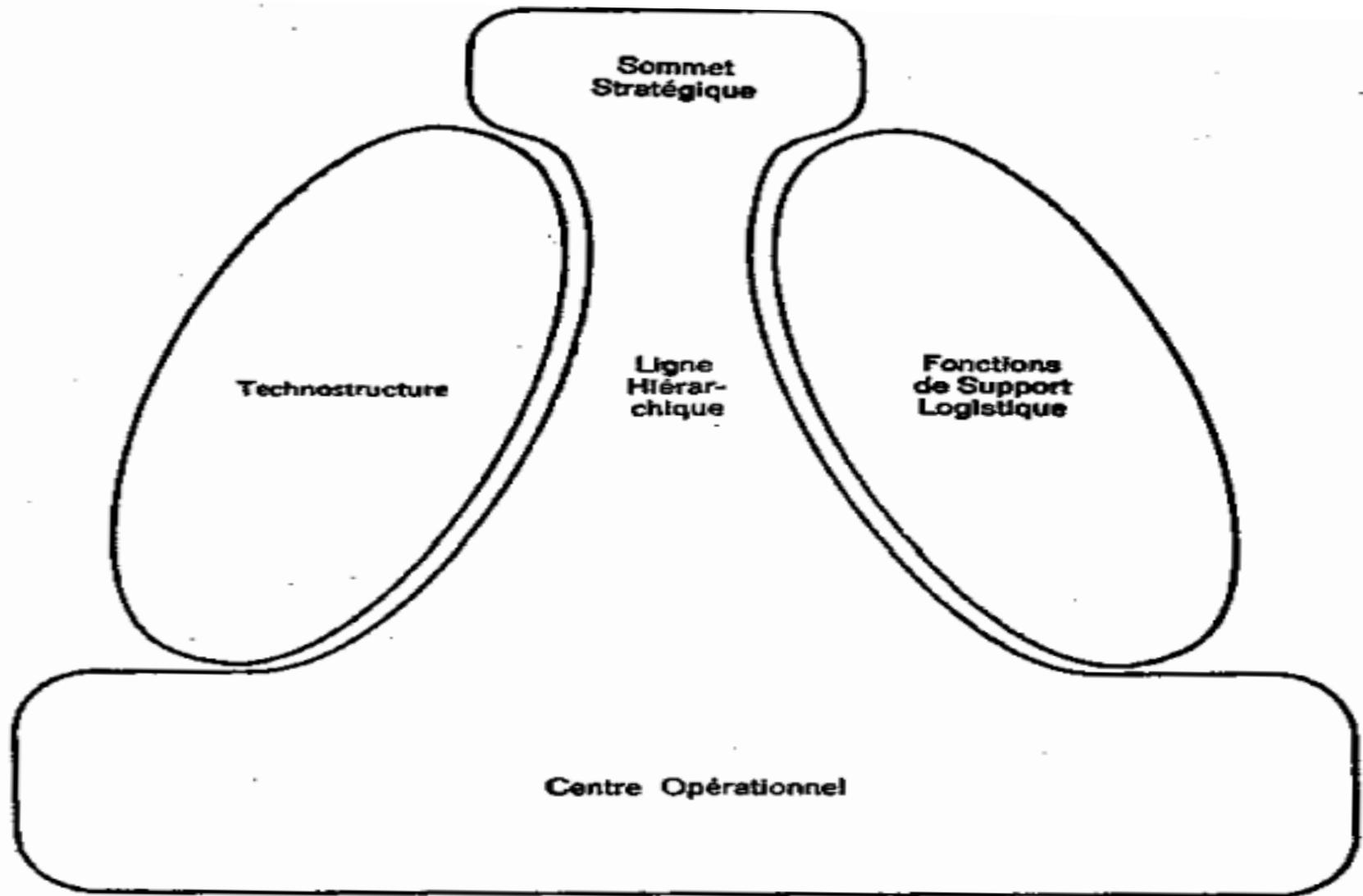
- **Composée de 5 éléments, reliés par des flux**
- Différents modes de coordination et de contrôle
- **Rôle des facteurs de contingence**





***Les cinq éléments de base d'une organisation
Mintzberg (1982)***



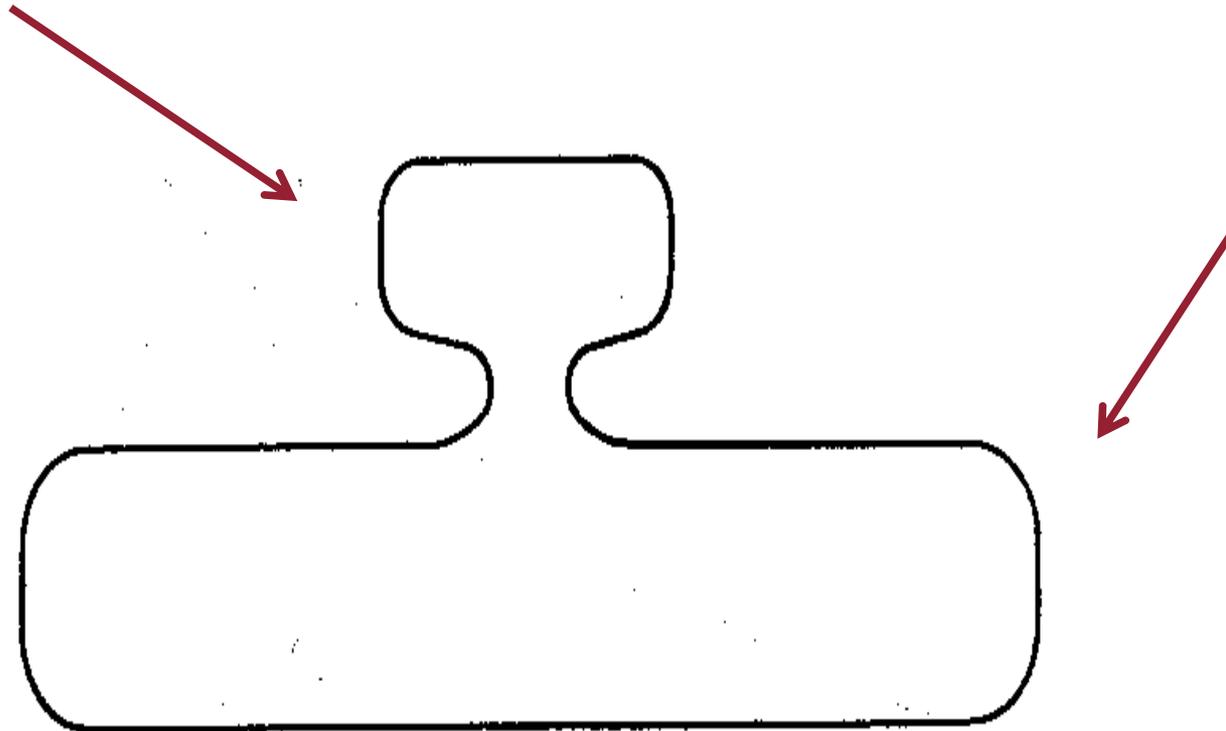


« Une structure efficace suppose une adaptation réciproque des éléments qui la composent et des facteurs de contingence ».

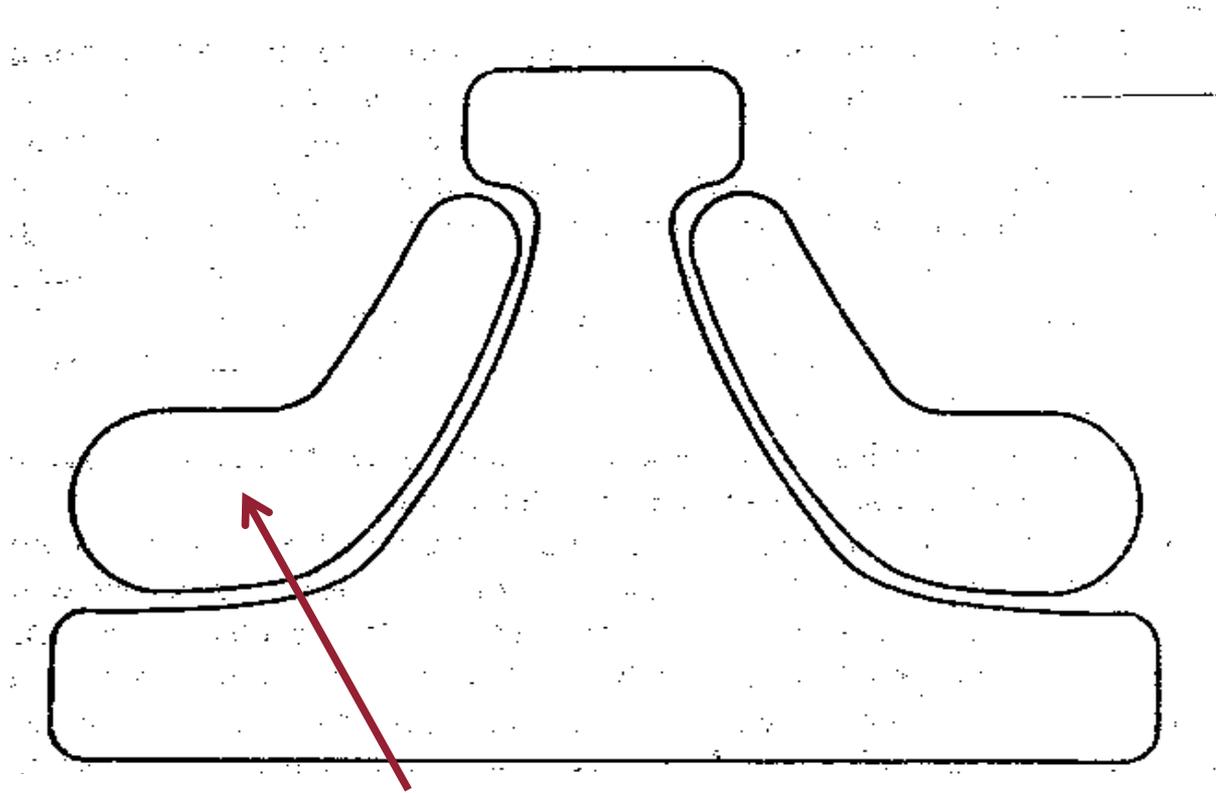
www.crcom.ac-versailles.fr/IMG/doc/CHOISTRUCDOSETUD3.doc

CONFIGURATION STRUCTURELLE	COMPOSANTE FONDAMENTALE DOMINANTE	MÉCANISME DE COORDINATION DOMINANT	EXEMPLE
Structure simple	Sommet stratégique	Supervision directe	Boulangerie Du Four
Bureaucratie mécaniste	Technostructure	Standardisation des processus de travail	Brasilia Canada inc.
Bureaucratie professionnelle	Centre opérationnel	Standardisation des qualifications	L'hôpital psychiatrique Davidson
Structure en divisions	Cadres intermédiaires (parce qu'ils dirigent les divisions)	Standardisation des résultats	La maison mère de Brasilia Canada inc.
Adhocratie	Centre opérationnel ou services de soutien	Ajustement mutuel	Les Éditions Intelligere et le projet du dictionnaire Infovisuel

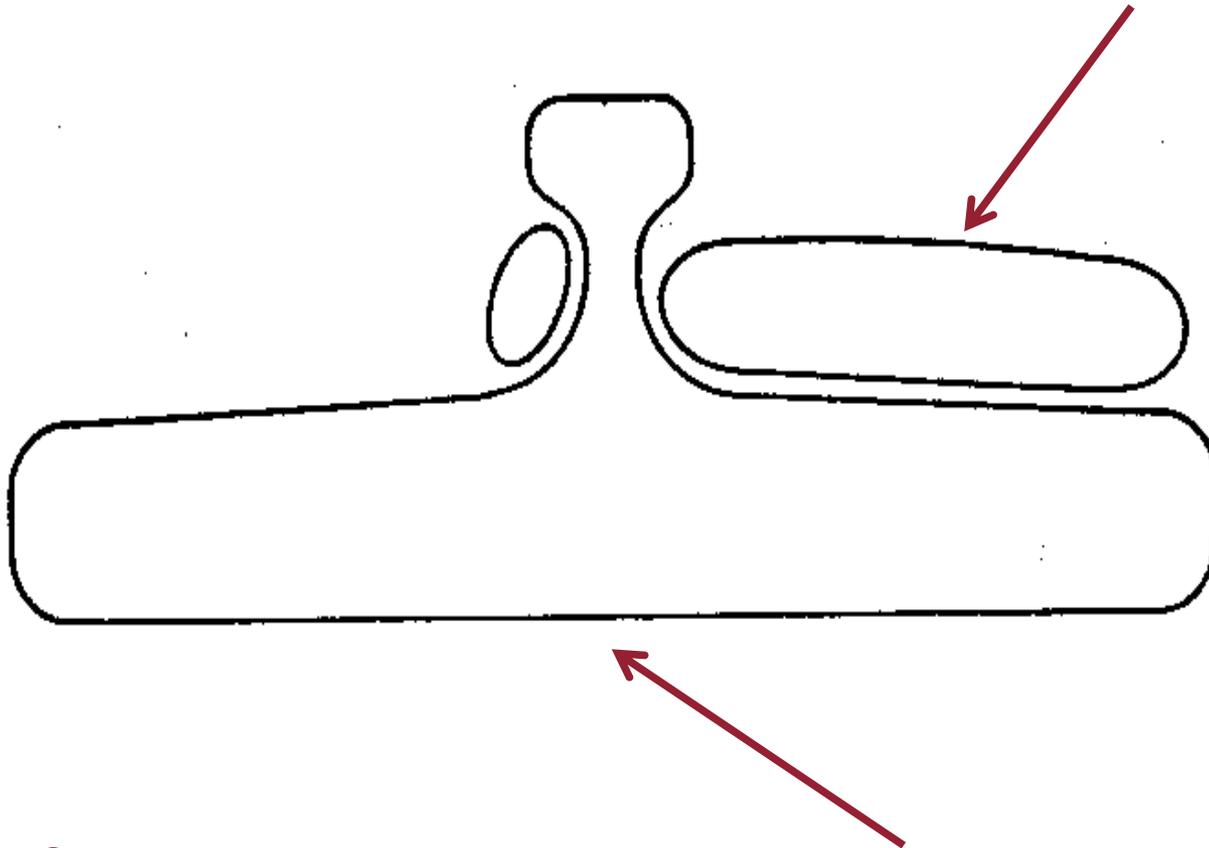
La structure simple



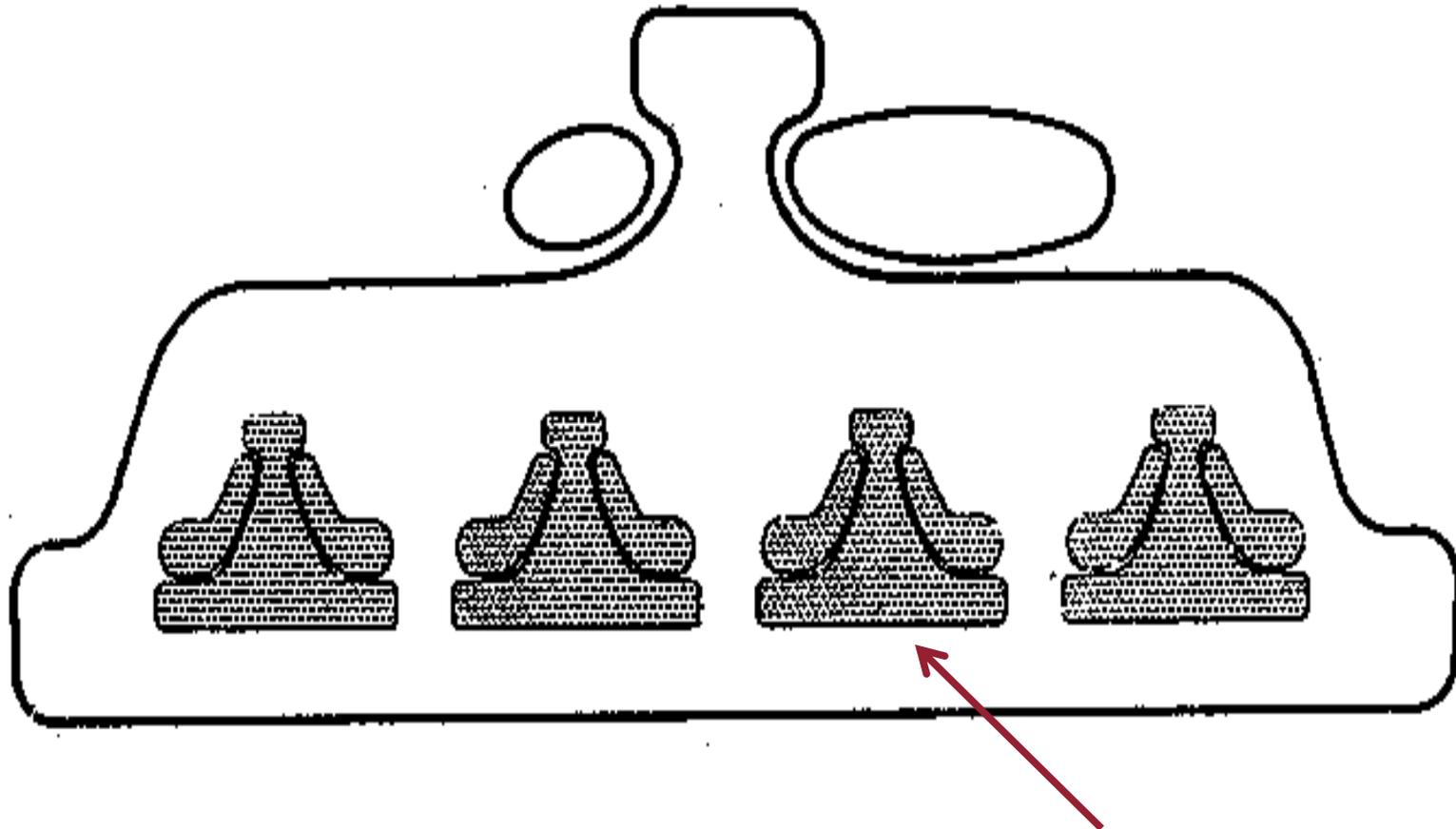
La bureaucratie mécaniste



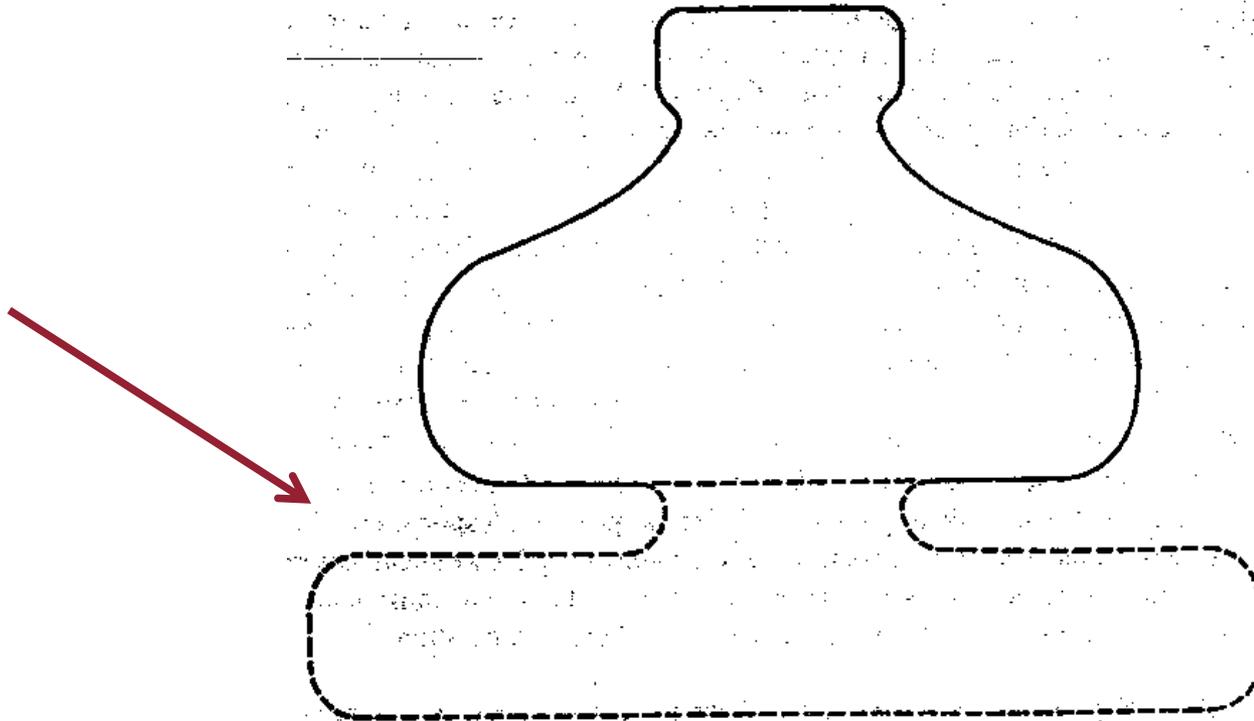
La bureaucratie professionnelle



La structure en divisions



L'adhocratie



2 additions au modèle initial

Organisation missionnaire

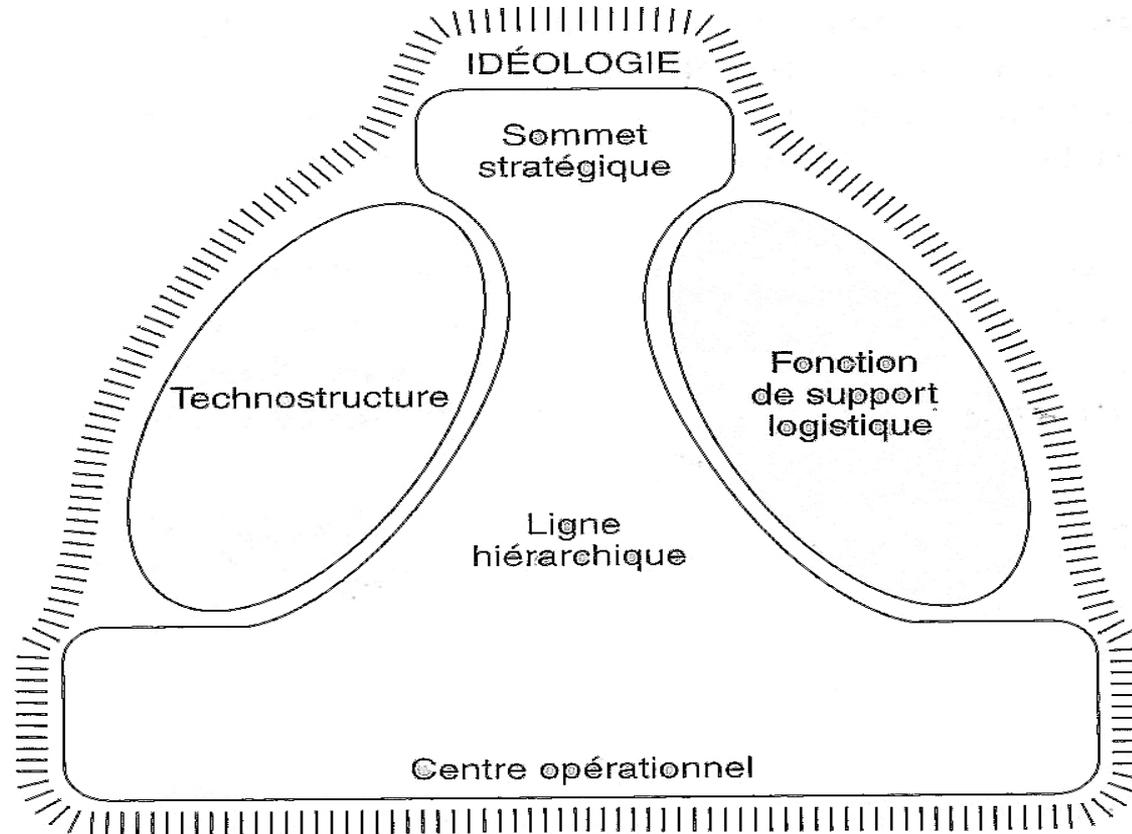
Forte culture,
standardisation des
normes, *idéologie*

Organisation politique

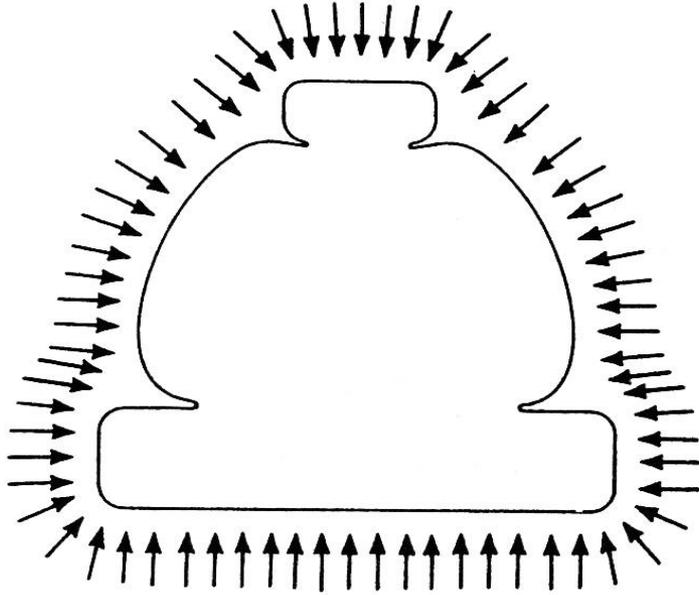
Prééminence des
problèmes, de
l'influence, légitimité
et *pouvoir*

7 configurations

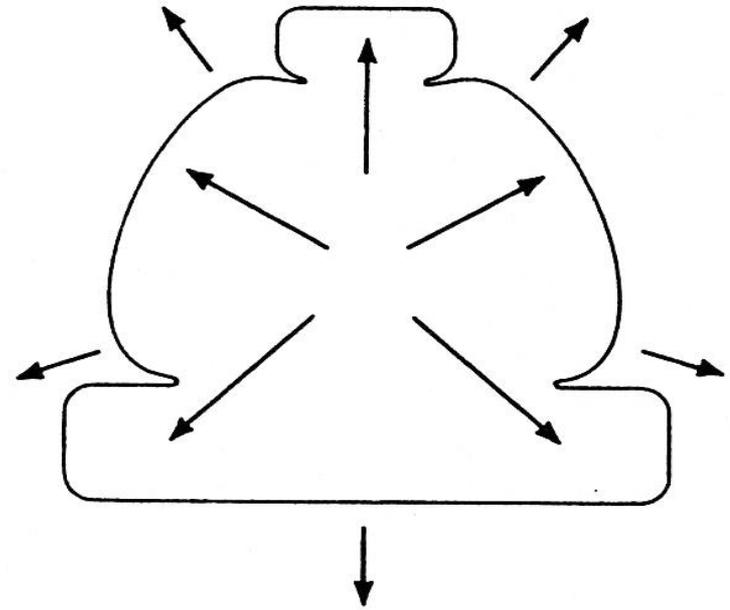
Une sixième composante de l'organisation : *l'idéologie*



2 additions au modèle initial



Organisation missionnaire



Organisation politique

Plan de la séance

1. Les théories de la contingence
2. L'approche par les configurations
- 3. Cas d'application**

Nouvelle organisation du travail chez Auchan