

CM4 Organisation et management

b) Approches contingentes

Ces approches ont été développées par des théories qu'on appelle la contingence.

- Echec des approches « one best way » Ces théories sont parties de la remise en cause des approches « one best way », les théoriciens ont creusé qu'il n'y a pas d'approches one best way mais des approches contingentes qui s'adaptent selon la situation. Dans ces théories de la contingence il a plusieurs façons d'aborder la chose :

=> Approche contingente

- Une structure d'organisation sera optimale (plus performante) dans certaines circonstances et pas dans d'autres
- Aucune structure n'est tout le temps optimale

Les théoriciens ont identifié des facteurs de contingence internes ou externes à l'organisation = qu'est ce qui va caractériser une organisation

| Facteurs de contingence |
|--|
| Internes : <ul style="list-style-type: none">- Taille- âge- stratégie |
| Externes : <ul style="list-style-type: none">- Environnement |



| Caractéristiques de la structure de l'organisation |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Centralisation- Spécialisation : est ce que on a des personnes très spécialisés ou des personnes polyvalentes- Encadrement- etc |

- « Fit »: congruence
 - Si facteur A, on observe plus souvent la structure A'
 - Si facteur A, il est préférable de choisir la structure A' => meilleure solution pour l'entreprise
- Le choix de la structure va dépendre des facteurs de contingence

- Burns and Stalker (1961)
 - organisations : mécaniste (= bureaucratique)
organique

- Environnement stable => org mécaniste : quand l'E est dans un environnement stable (les lois, les taux d'inflation ne changent pas tout le temps) , alors il serait préférable d'adopter une organisation mécaniste (plus efficace)
- Environnement instable => org organique : quand l'E est dans un environnement instable (nouvelles technologies par exemple) => org organique

Ex : orange , le ministère des postes et télécommunications est devenu France Telecom puis Orange avant le ministère était dans un environnement stable (peu de lois, peu de nouvelles technologies) L'environnement est devenu plus instable (concurrence, plus de nouvelles technologies) est passé à une org organique

• Lawrence et Lorsch (1967) :

- chaque composante => différentes parties de l'envt

Ex : Université Paris 1 , par ex dans l'UFR 06 est confrontée à la concurrence des écoles de commerce, ECS, Université environnement différent de l'UFR d'Histoire

Ils vont poser le principe de différenciation structurelle : on accepte dans une organisation il y a des composantes qui font face à des environnements différents => plusieurs structures différentes dans l'organisation selon le lien avec environnement. A partir du moment ou au sein d'une organisation on observe des composantes différentes avec des environnements différentes , il y a plusieurs structures qui ont des liens différentes avec l'organisation.

Quelques résultats de la contingence

Mintzberg a essayé de synthétiser des théories de la contingence

• Plus une organisation est :

- ancienne, plus son comportement est formalisé (encadré par des procédures, figé dans le marbre)
- Plus une organisation est grande, plus son comportement est formalisé et plus sa structure est élaborée (taches spécialisés, unités différenciées, composante administrative développée)

Exemple : dans une organisation, la plupart des taches administratives sont gérées par le dirigeant puis après par un assistant de direction et après par beaucoup de personnes spécialisées dans chaque tache par ex ds responsables RH vont s'occuper de la formation

• Plus l'environnement est

- dynamique plus la structure est organique
- complexe, la structure est décentralisée => dans un environnement très complexe il est préférable de laisser la direction de certains pôles à des personnes très spécialisées

Ex : Université , les environnements étant différents , c'est difficile pour le président de se pencher sur tous les UFR, on a donc nommé des responsables d'UFR

- hostile, la structure est centralisée (temporairement) hostile ça veut dire qu'un certain nombre de forces risquent de condamner l'organisation

Quand une E connaît une crise, l'organisation va adopter au moins temporairement une structure très centralisée. Dans une situation de crise on a du mal à faire quelque chose. quand l'organisation quitte cette situation de crise, elle adopte une situation décentralisée

ex : Volkswagen

- Plus le contrôle externe (sur l'org) est puissant, la structure est centralisée et formalisée

ex : l'AERES avait pour mission d'évaluer tous les 4 ans toutes les formations universitaires . Cette commission d'évaluation était très puissante (évaluer la licence si elle lui mettait un C, la licence était fermée), il s'agit d'un contrôle externe très puissant , il fallait que l'université soit très précise, formalisé

Avec les approches de la contingence il y a des sortes de loi que comme on est dans une organisation est ancienne alors le contrôle est formalisé

c) Modèles dynamiques

Une organisation va probablement changer de structure dans le temps, comment le conceptualiser ?

Théories néoinstitutionnelles = approche sociologique développée dans les années 80

- Organisations adoptent des structures similaires :
- Isomorphisme : une unité d'une même forme

Ces champs organisationnels peuvent être liés à des champs ou des industries. A partir de ce champ organisationnel va se mettre en place un dimorphisme

Isomorphisme :

Tenues d'une comptabilité

- coercitif : correspond à une isomorphisme subit
Pressions exercées sur l'organisation par d'autres organisations (et par la société)

Exemple : dans les hôpitaux les règles d'hygiène

- mimétique : (incertitude)
=> Imitation des org du champ jugées performantes

Quand une E voit un de leur concurrent performant, il a peut être trouvé des méthodes plus performantes que l'E, donc l'E va opérer un isomorphisme mimétique

Exemple : EDI or DIE

Beaucoup d'E en France ou aux USA avait externalisé leur informatique

Codac a externalisé son informatique => performante => beaucoup d'E l'ont imité

- normatif : résulte d'une professionnalisation du champ organisationnel

Du fait de la professionnalisation de ce champ il y a une p

Ex : dans les E comptables, en matière de compta analytique, on adopte une méthode des sections homogènes (méthode française) car tous les comptables formés en France sont formés à la méthode des sections homogènes

d) Quelques éléments sur la structure informelle

L'école des relations humaines s'est développée à partir d'une expérience qui a fondé ce courant théorique

- Expérience Hawthorne menée par Elton Mayo (1927-1932) à la Western Electric Company

Variation des conditions de travail

=>

Variation des volumes de p°

- Température
- Durée travail
- éclairage, ...

Est ce que les ouvriers travailleraient plus si ils faisaient plus chaud ou moins chaud, si le travail était plus long ou pas

- A chaque changement, P° augmente, même qd revient à normale
=> Importance de la constitution d'un groupe (satisfaction, solidarité, propres objectifs, ...)
=> effet Mayo : attention portée

exemple pour l'effet Mayo : dans le domaine de la pédagogie considère qu'il y a un effet Mayo si un élève de primaire se rend compte que le prof lui porte beaucoup d'attention , il va modifier son comportement
ainsi si le prof dit à tous es élevées qu'ils sont formidables, ils vont changer positivement leur comportement

exemple pour le constitution d'un groupe : dans le cadre d'un projet pédagogique une enseignant décide de faire comprendre à ses élèves ce qu'est l'autocratie, c'est assez facile de rentrer dans un groupe fasciste , tous les élèves s'habillent blanc

- Dans une organisation à coté de la structure formelle il existe une structure informelle (relations humaines)
- Appartenance à ce groupe de travail prime sur l'appartenance à l'organisation

Exemple : l'Université est composé d'UFR

quand il y de deux solutions

1ère solution : une solution bonne pour l'Ufr mais moins bonne pour l'université

2ème solution : une solution bonne pour l'université mais moins bonne pour l'UFR

Le individus vont choisir la solution 1

(ex : groupe limité sa production malgré système de primes)

- Groupe de travail permet d'associer plus de personnes à la prise de décisions , (hiérarchique)
Ex : cercle de qualité : groupe de travail dans lequel un certain nombre de personnes décidait de se réunir ensemble pour, sur un pied d'égalité essayer de trouver des sortons à des problèmes de qualité

Effet du groupe

- Expérience de Asch (1951)

Dans cette expérience c'est assez difficile d'aller à l'encontre du groupe si l'avis de ce groupe est unanime

=> Erreur : < 1% => groupe : 37 % => (opposant) : 14%

=> tendance à la conformité

Cette expérience montre de façon évidente que l'appartenance à un groupe modifie notre comportement, notre perception.

- Unanimisme de groupe : (Janis 1982)

=> Domination écrasante du point de vue majoritaire

=> Absence de remise en cause, car :

Minoritaire se taisent (par loyauté) : les gens qui ont un avis minoritaire au sein de ces groupes se taisent par loyauté

Diabolisation de l'opposition (gardiens de la pensée)

=> Solutions pour l'éviter

on va se rendre compte que un groupe peut défaillir

Besoin de personnalités variées : il va y avoir des gens très sensibles, très charismatiques
par ex si on prend que des gens énarques il y a un risque d'unanimisme

Pour éviter ce risque d'unanimisme dans une groupe il faut des énarques, des ingénieurs ... pour avoir des modes de pensée différents

Maintient de relations fortes avec l'extérieur

Janis propose dans la constitution de ces groupes des personnalités variées et de maintenir des relations fortes avec l'extérieur

schéma de synthèse informel EPI

b) Les réseaux sociaux

- Définition : « un ensemble de relations d'un type spécifique entre un ensemble d'acteurs » Lazega (1994)

relations d'un type spécifique : amicales, professionnelles

- « a specific set of linkages among a defined set of persons, with the additional property the characteristics of these linkages as a whole may be used to interpret the social behavior of the persons involved » (Mitchell 1969)

L'analyse structurale schéma

- Représentation graphique du réseau
- Identification de sous-ensemble du réseau
- Analyse des relations entre les sous ensembles
- Analyse individuelle de position dans le réseau