

# M09-Théorie de la Contingence : Adaptation des Structures Organisationnelles

**Définition de la Contingence** La contingence désigne des situations spécifiques et évolutives qui nécessitent l'abandon de solutions uniques et standardisées. Dans le contexte organisationnel, cela se traduit par une nécessité d'adaptation structurelle à des facteurs variables.

**Facteurs de Contingence** Ces facteurs sont propres à chaque organisation et dictent la nécessité d'adopter des modes d'organisation diversifiés pour répondre efficacement aux défis externes et internes.

## Technologie comme Facteur de Contingence (Woodward)

- **Faible Production** : Les structures doivent être flexibles et décentralisées pour permettre une adaptation rapide (exemple : industries de pointe comme Airbus A380).
- **Production de Masse** : Les structures requièrent centralisation et rigidité pour garantir efficacité et cohérence (exemple : fabrication de produits standardisés comme ceux de BIC).
- **Production Continue** : Une combinaison de rigidité (machines) et de flexibilité (techniciens hautement qualifiés) est nécessaire pour maintenir l'efficacité tout en s'adaptant aux besoins changeants (exemple : LESAFFRE, leader mondial de la levure).

## Environnement comme Facteur de Contingence (Burns & Stalker)

- **Environnement Stable et Aléatoire** : Adaptation à une concurrence pure et parfaite avec des produits homogènes et une transparence totale du marché.
- **Environnement Stable et Structuré** : Adaptation à des conditions de monopole où la compétition est limitée.
- **Environnement Instable et Réactif** : Nécessité d'une structure flexible pour répondre rapidement aux dynamiques de marché oligopolistique.
- **Environnement Turbulent / Hypercompétitif** : Structures organiques pour s'adapter à des stratégies de rupture et des changements rapides du marché.

## Différenciation et Intégration (Lawrence & Lorsch)

- **Différenciation** : Adaptation des divisions à leurs environnements spécifiques pour maximiser la performance locale. Exemple : structure mécaniste pour les services comptables dans des environnements stables, structure organique pour les services commerciaux dans des contextes instables.
- **Intégration** : L'intégration efficace entre les divisions par une culture d'entreprise partagée favorise la performance globale.

## Schémas Organisationnels

- **Structure Mécaniste** : Représentation pyramidale, adaptée aux environnements stables et prévisibles.
- **Structure Organique** : Configuration souple et flexible, mieux adaptée aux environnements changeants et incertains.