



Sociologie des organisations

Bertrand Oberson

Cours n° 5 Les théories de la contingence (suite)

Deux époques sont marquées par des développements intenses pour la compréhension des relations organisation-environnement. La première se déroula à la fin des années 1950 et au début des années 1960, lorsque le concept d'environnement fut introduit dans l'analyse organisationnelle par une extension de la théorie systémique. Avant cette époque, une approche par systèmes fermés était prédominante, particulièrement dans la théorie classique du management dans laquelle les organisations y étaient traitées, comme si les opérations internes étaient la seule préoccupation des gestionnaires. Les adeptes de la théorie systémique furent les premiers à défendre l'idée que les organisations sont ouvertes sur leur environnement. C'est donc à cette époque que la notion d'environnement fut conceptualisée et qu'on en démontra l'importance. La seconde époque de développement commença, quant à elle, à la fin des années 1970 et se poursuit encore aujourd'hui. L'environnement y est supposé avoir une influence et les théoriciens s'intéressent plus particulièrement aux façons dont cette influence agit¹.

La première époque de l'étude de l'environnement déboucha sur l'approche de la contingence comme mode de pensée des relations organisation-environnement. Nous nous intéresserons ensuite à trois théories importantes des relations organisation-environnement de la seconde époque, à savoir la théorie de la dépendance des ressources, l'écologie des populations et la théorie institutionnelle².

¹ HATCH M.J., *Théorie des organisations. De l'intérêt de perspectives multiples*, Bruxelles, De Boeck université, 2000, p. 91.

² HATCH M.J., *Théorie des organisations. De l'intérêt de perspectives multiples*, Bruxelles, De Boeck université, 2000, p. 91.

Deux séries de questions caractérisent en fait la démarche des théories de la contingence. Quels types de variables affectent les caractéristiques (le plus souvent structurelles) des organisations, et jusqu'à quel point ? Quelle est l'influence de ces caractéristiques sur le niveau de performance de ces mêmes organisations ?³

1. La théorie de la contingence : les organisations mécanistes et organiques

À l'origine, les recherches sur l'environnement organisationnel supposaient que les organisations diffèrent considérablement selon qu'elles opèrent dans un environnement stable ou mouvant. Dans un environnement stable, les organisations se spécialisent dans des activités routinières et structurent clairement l'autorité et les responsabilités. Ces organisations sont appelées mécanistes par référence à la métaphore de la machine. En effet, les machines sont composées de parties spécialisées agencées au sein d'un système à haut rendement. De manière similaire, les organisations mécanistes comportent des parties spécialisées, soit les différentes tâches et travaux réalisés par les employés, et ces parties sont agencées par la direction de manière à assurer une forte rentabilité⁴.

Ainsi, nous pouvons retenir en préambule que la théorie de la contingence a mis en évidence deux points principaux :

- il n'y a pas une structure d'organisation qui soit la meilleure de toutes
- toutes les structures d'organisation ne sont pas aussi efficaces⁵.

Aucun argument théorique ne permet de considérer la forme organique ou mécaniste comme universellement supérieure : chacune est appropriée à des conditions environnementales différentes. Dans un environnement stable, la forme mécaniste est plus avantageuse du fait de la rentabilité générée par les procédures standardisées pour réaliser des activités routinières. Les organisations peuvent y apprendre à optimiser leurs activités par rapport à la minimisation des coûts et à la maximisation des profits. Dans des conditions de changements rapides, en revanche, la plupart des avantages d'une organisation mécaniste disparaissent. La logique et les bénéfices de la routinisation n'ont plus de sens, lorsque l'organisation doit constamment modifier ses

³ CROZIER M. & FRIEDBERG E., *L'Acteur et le système, Les contraintes de l'action collective*, Paris, Éditions du Seuil, Collection Points-Essais, 1997, pp. 132-133.

⁴ HATCH M.J., *Théorie des organisations. De l'intérêt de perspectives multiples*, Bruxelles, De Boeck université, 2000, pp. 92-93.

⁵ SCHIED J.Cl., *Les grands auteurs en organisation*, Paris, Éditions Dunod, 1999, p. 43.

activités afin de s'adapter aux changements rapides de l'environnement. La flexibilité des formes organiques y est préférée afin de répondre à un important besoin d'innovation et d'adaptation.

Ainsi, l'analyse organisationnelle aboutit à une vue beaucoup moins absolue de l'organisation que celle à laquelle était parvenue l'organisation scientifique du travail ou le mouvement des « relations humaines ». Une organisation n'est pas, en effet, –comme une analyse superficielle le laisserait penser– une donnée intangible. Elle n'est pas l'expression d'une rationalité unique qui agencerait les moyens disponibles de la façon la meilleure possible en vue d'atteindre certains objectifs. Elle est au contraire l'aboutissement d'une suite d'approximations, de marchandages multiples entre des rationalités divergentes mais également légitimes.

L'équilibre final auquel on parvient ne représente donc pas la meilleure solution possible. Celle-ci n'existe que dans le ciel des idées. Mais c'est pour tous les partenaires impliqués la solution la moins mauvaise possible, étant donné les contraintes du moment. L'organisation est donc contingente⁶.

Quelques thèses plus contemporaines de la théorie de la contingence :

- La théorie de la dépendance des ressources

La théorie de la dépendance des ressources fut principalement développée par Jeffrey Pfeffer et Gerald Salancik qui diffusèrent leurs idées en 1978. Selon eux l'environnement constitue une contrainte de poids pour l'action organisationnelle. Bien que la théorie de la dépendance des ressources soit basée sur l'hypothèse que les organisations sont contrôlées par leurs environnements, ces auteurs estiment également que les gestionnaires peuvent apprendre à « naviguer sur les mers houleuses » de la domination de l'environnement.

L'argument de base de la théorie de la dépendance des ressources est le suivant : analyser les relations interorganisationnelles au sein du réseau peut aider les gestionnaires à comprendre les relations de pouvoir et de dépendance qui existent entre leur organisation et d'autres acteurs du réseau. Les gestionnaires peuvent ainsi davantage anticiper les sources d'influence de l'environnement et envisager les façons de les contrebalancer en créant une « contre-dépendance ».

La vulnérabilité d'une organisation face à son environnement vient de son besoin en ressources : les matières premières, le travail, le capital, les équipements, les connaissances et les débouchés

⁶ FRIEDBERG E., « La contingence de l'organisation » in *Pour*, n° 28, 1988, p.70.

pour ses produits et ses services, soit autant de ressources contrôlées par l'environnement. La dépendance qui s'ensuit donne à l'environnement du pouvoir. Celui-ci l'utilise pour imposer aux organisations des exigences telles que des prix concurrentiels, des produits et des services répondant à des besoins, des structures et des processus organisationnels efficaces.

Gérer les dépendances exige un contre-pouvoir par rapport aux éléments particuliers de l'environnement sur lesquels repose la dépendance de l'organisation. En d'autres termes, la première étape dans l'approche de la dépendance des ressources consiste à comprendre le réseau dans sa globalité. La seconde étape vise à rechercher les façons d'éviter la dépendance ou de rendre d'autres acteurs de l'environnement dépendants de l'organisation.

- L'écologie des populations

Dans le paradigme moderniste des organisations, les idées concernant les processus de variation, de sélection et de reconnaissance constituent la base de la théorie de l'écologie des populations développée par les auteurs américains Michaël Hannan, John Freeman et Howard Aldrich entre autres. À l'instar de la théorie de la dépendance vis-à-vis des ressources, l'écologie des populations suppose que les organisations dépendent de leur environnement pour les ressources qu'elles utilisent. Dans les deux théories, cette dépendance donne à l'environnement un pouvoir considérable sur l'organisation. Cependant, alors que la théorie de la dépendance vis-à-vis des ressources se place du point de vue de l'organisation, l'écologie des populations voit les organisations du point de vue de l'environnement. Ce qui intéresse ce courant de pensée, ce n'est pas tant une organisation particulière cherchant sa propre survie à travers la concurrence pour des ressources rares et d'une importance cruciale (théorie de la dépendance des ressources), que les exemples de succès et d'échecs parmi toutes les organisations qui concourent pour un ensemble donné de ressources. (ex. des petits magasins de quartier qui modifient leurs horaires d'ouverture, le dimanche matin...)⁷.

Dans ce courant, l'environnement est supposé avoir le pouvoir de sélectionner, à partir d'un groupe de concurrents, les organisations qui satisfont le mieux ses besoins. En quelque sorte, l'écologie des populations donne une version organisationnelle de la théorie darwinienne de la survie.

- La théorie institutionnelle

L'environnement peut imposer deux types d'exigences aux organisations. D'une part, des exigences techniques et économiques qui nécessitent de la part des organisations la production et l'échange de leurs biens et de leurs services sur un marché ou un quasi-marché. D'autre part, des exigences sociales et culturelles poussent les organisations à jouer des rôles déterminés dans la société ainsi qu'à établir et à maintenir certaines apparences extérieures. Les environnements dominés par les exigences du deuxième type stimulent les organisations à se conformer aux valeurs, aux normes, aux règles et aux croyances de la société.

Le sociologue américain Philip Selznick, considéré par beaucoup comme le père fondateur de la théorie institutionnelle, observa que les organisations s'adaptent, non seulement aux contraintes internes, mais également aux valeurs de la société externe. Une contribution théorique importante de l'approche institutionnelle est l'ajout de la légitimité sociale à la liste des *inputs* des systèmes ouverts. Les organisations ne requièrent pas seulement des matières premières, du capital, du travail, des connaissances et des équipements, elles dépendent aussi du consentement de la société dans laquelle elles évoluent⁸.

⁷ HATCH M.J., *Théorie des organisations. De l'intérêt de perspectives multiples*, Bruxelles, De Boeck université, 2000, p. 97.

⁸ HATCH M.J., *Théorie des organisations. De l'intérêt de perspectives multiples*, Bruxelles, De Boeck université, 2000, pp. 100-101.