

**Université Mohammed Premier
Faculté Pluridisciplinaire de Nador**

Management

Cours S2 :

Filière : CCA & BA

4. L'Ecole de contingence

Paul Roger Lawrence (1922-2011)

Jay. William. Lorsch (1932)

4. L'Ecole de contingence

L'école de contingence a émergé dans les **années 1960** en réponse aux théories de la gestion précédentes qui cherchaient à établir des **principes universels de gestion**.

L'école de contingence (ou théorie de la contingence) est une approche de la gestion qui suggère **qu'il n'existe pas de méthode universelle** pour gérer une entreprise ou une organisation.

Selon cette théorie, la **gestion efficace** dépend des **circonstances et des conditions spécifiques** dans lesquelles une **organisation opère**.

Les principes de l'école de la contingence	
Principe	Description
Pas de solution universelle	Il n'existe pas de solution ou de structure organisationnelle unique qui convient à toutes les organisations.
Facteurs de contingence	Les organisations sont influencées par des facteurs tels que la taille, la technologie, l'environnement concurrentiel, la culture organisationnelle et la stratégie .
Adaptabilité	Les organisations doivent être capables de s'adapter à leur environnement et aux changements qui s'y produisent.
Équilibre entre différenciation et intégration	Les organisations doivent trouver un équilibre entre l'adaptation aux exigences spécifiques de chaque unité et la coordination des efforts de l'ensemble de l'organisation.
Alignement stratégique	Les pratiques et les structures organisationnelles doivent être alignées avec la stratégie globale de l'organisation pour assurer l'efficacité et le succès.

Les principaux facteurs de contingence	
Facteurs de contingence	Description
Taille de l'organisation	La taille, mesurée par le nombre d'employés, le chiffre d'affaires ou les actifs, influence la structure et les processus de gestion.
Technologie	Les technologies utilisées peuvent affecter la structure, le mode de fonctionnement et les processus. Les organisations doivent s'adapter en conséquence.
Environnement concurrentiel	Les organisations évoluent dans différents environnements concurrentiels, influençant leur structure et leur stratégie. L'adaptation est nécessaire.
Culture organisationnelle	Un ensemble de valeurs, croyances et normes qui influencent le comportement des employés et la prise de décision. Les pratiques de gestion doivent être alignées.
Stratégie	Les organisations adoptent différentes stratégies pour atteindre leurs objectifs. Les pratiques et les structures doivent être alignées avec ces stratégies.

Paul Roger Lawrence (1922-2011)

Paul Roger Lawrence était un psychologue et théoricien de la gestion américain, connu pour avoir développé la théorie de la contingence en collaboration avec Jay. Lorsch.



Lawrence a également travaillé sur la théorie de la motivation et la prise de décision, et a été consultant en gestion pour de nombreuses entreprises et organisations gouvernementales.

Professeur de comportement organisationnel à Harvard Business School. Ses recherches traitent essentiellement du **changement organisationnel**, des **structures organisationnelles** et des **relations entre les caractéristiques structurelles des organisations et leur environnement immédiat**.

Jay. W. Lorsch (1932)

Professeur émérite à la Harvard Business School.

Spécialiste du comportement organisationnel et de la théorie des organisations



Travail en collaboration avec Paul R. Lawrence dans les années 1960 et 1970

Étude des relations entre la structure organisationnelle et l'environnement

Les travaux de Jay Lorsch et Paul Lawrence

Jay Lorsch et Paul Lawrence sont deux chercheurs américains qui ont apporté d'importantes contributions à la théorie de la contingence dans le domaine de la gestion et de l'organisation.

Leur travail le plus célèbre est l'ouvrage intitulé "Organization and Environment" (1967), dans lequel ils ont développé des concepts clés tels que la différenciation et l'intégration.

Dans leur ouvrage, Lorsch et Lawrence étudient la relation entre la structure organisationnelle et l'environnement externe de l'organisation. Ils soutiennent que l'efficacité organisationnelle dépend de **la capacité de l'organisation à s'adapter à son environnement.**

Pour ce faire, ils identifient deux processus clés : la **différenciation et l'intégration.**

La différenciation fait référence à la **division des tâches et responsabilités** en **sous-unités spécialisées** pour faire face à la **complexité de l'environnement**.

Les **organisations** doivent **adapter leurs structures internes** pour répondre aux **exigences spécifiques de leur environnement externe**.

L'**intégration**, en revanche, concerne la **coordination et l'harmonisation** des activités **des différentes sous-unités** pour **atteindre les objectifs de l'organisation**.

Les **organisations** doivent trouver un **équilibre** entre la **différenciation** et l'**intégration** pour assurer leur succès.

Les travaux de LAWRENCE et LORSH estiment **qu'il n'y a pas de structure d'organisation idéale** mais que **l'organisation doit s'adapter à son environnement**.

L'organisation s'adapte :

- par **son degré de différenciation**, qui croît en fonction du degré d'incertitude de l'environnement;
- par **son degré d'intégration**, qui influe directement sur la performance de l'organisation.

Les limites de l'école de la contingence

Manque de précision : La théorie de la contingence ne fournit **pas de directives claires et précises** sur la manière dont les organisations doivent s'adapter aux différents facteurs de contingence. Les gestionnaires peuvent se retrouver avec **peu de conseils pratiques** pour mettre en œuvre cette approche.

Complexité : La prise en compte de plusieurs facteurs de contingence peut rendre **l'analyse et la prise de décision complexes pour les gestionnaires**. Il peut être difficile de déterminer comment les différents facteurs interagissent et **quelles priorités doivent être établies**.

Changements constants : L'école de la contingence met l'accent sur l'adaptation aux circonstances, mais **elle ne prend pas nécessairement en compte la rapidité et la fréquence des changements** auxquels les organisations doivent faire face. Les gestionnaires peuvent avoir du mal à suivre et à répondre aux changements constants dans leur environnement.

Malgré ces limites, l'école de la contingence reste un cadre utile pour comprendre et aborder les défis auxquels les organisations sont confrontées.

Les gestionnaires peuvent tirer parti de cette approche tout en étant conscients de ses limites et en l'adaptant aux besoins spécifiques de leur organisation.