

École des Mines de Nantes
Département S.H.S

**SOCIOLOGIE DE
L'ENTREPRISE**

Guy Minguet

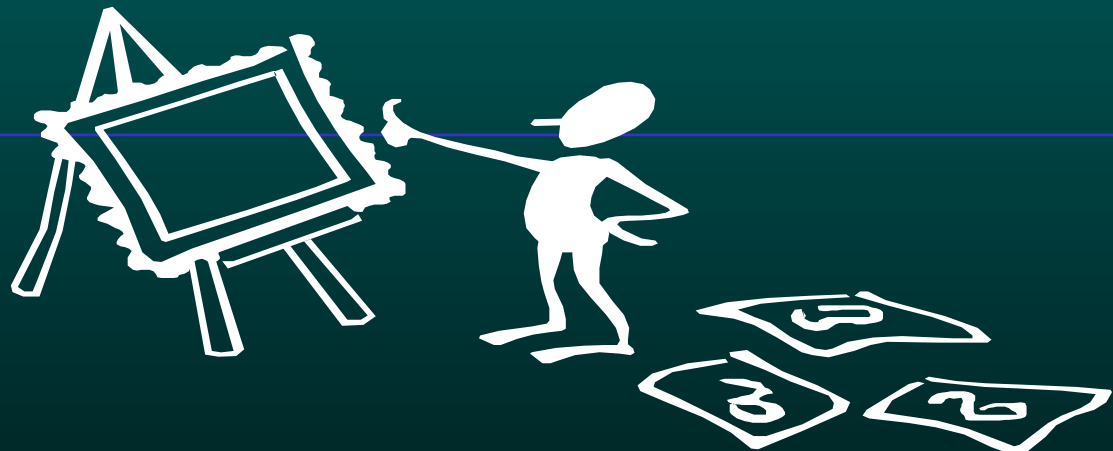


Modèle de la Contingence structurelle



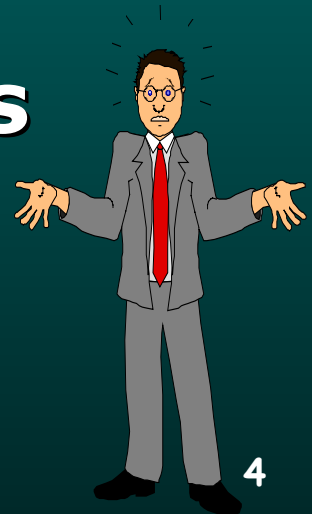
Plan de la présentation

1. Une définition de la contingence
- 2- Un cadre d 'analyse
3. Les facteurs de contingence
4. L 'analyse de l 'environnement
5. L 'analyse des structures d 'organisation



1. Définition de la contingence

- ❑ La question de l'environnement
- ❑ La question de l'organisation
- ❑ La question de la « bonne forme »
- ❑ Les implications
- ❑ Un exemple : les buts multiples



La question de l'environnement

- La « contingence structurelle » désigne l'interdépendance de la structure -et du fonctionnement - avec les caractéristiques de son contexte.**
- Une métaphore de l'organisme vivant : l'entreprise est vue par analogie comme une cellule dans son éco -système**

La question de l'organisation

❑ **Une organisation revêt deux aspects**

❑ **une entité (aspect institué, « dur ») structurée**

❑ **un processus (aspect « organisant ») en cours**

⇒ **Une organisation qui en permanence s'adapte et intervient sur son environnement**

⇒ **D'où le fait qu'elle ne correspond à aucune nécessité et qu'elle s'impose comme artificielle**

La question de la « bonne forme »

- La structure (processus et entité) est conçue comme une forme contingente à (sous interdépendance) l'environnement**
- La « bonne structure » est adaptée à son environnement**
- L'environnement « fabrique » ses organisations**

La fin du mythe de

l'organisation universelle

- Il n'existe donc pas de forme idéale, universelle : l'environnement se modifie, les organisations se différencient**
- Il n'existe pas une « bonne » manière de s'organiser, de travailler**
- Mais plusieurs à déterminer en fonction des caractéristiques externes et internes**
- Toute organisation n'est pas en soi efficace**

Une organisation contingente

- **Un construit humain et artificiel avec des buts multiples sinon contradictoires**
- **Exemples : un hôpital, une maison de redressement (1)**

(1) C, Perrow , 1965



Un construit artificiel (Perrow)

□ Un hôpital sous emprise de la médecine de pointe :

- un conflit entre la recherche, l'enseignement et les soins**
- une gestion sous tension des buts**

□ Une maison de redressement :

- une conception normative libérale**
- une demande de coercition par les personnels**

L 'implication et l 'inertie institutionnelle

- ❑ Les organisations rationnelles ne peuvent contrôler la rationalité limitée des acteurs
- ❑ Les acteurs se mobilisent : lorsque la primeur est accordée à la survie organisationnelle
- ❑ Les acteurs se mobilisent dans leur pratique: en insufflant des valeurs et de la signification à leur action par delà les requis techniques ou les obligations de leur activité

(1) D 'après Philip Selznick, 1965

L 'implication et l 'inertie institutionnelle

- ❑ Les organisations transforment leurs buts plus facilement que leurs moyens - elles s 'adaptent aux nouvelles niches de l 'environnement, quelquefois elles imitent les voisines, parfois elles adoptent des modes
- ❑ Les organisations survivent à leurs buts originels. Les pratiques survivent à leurs utilités concrètes

Selznick

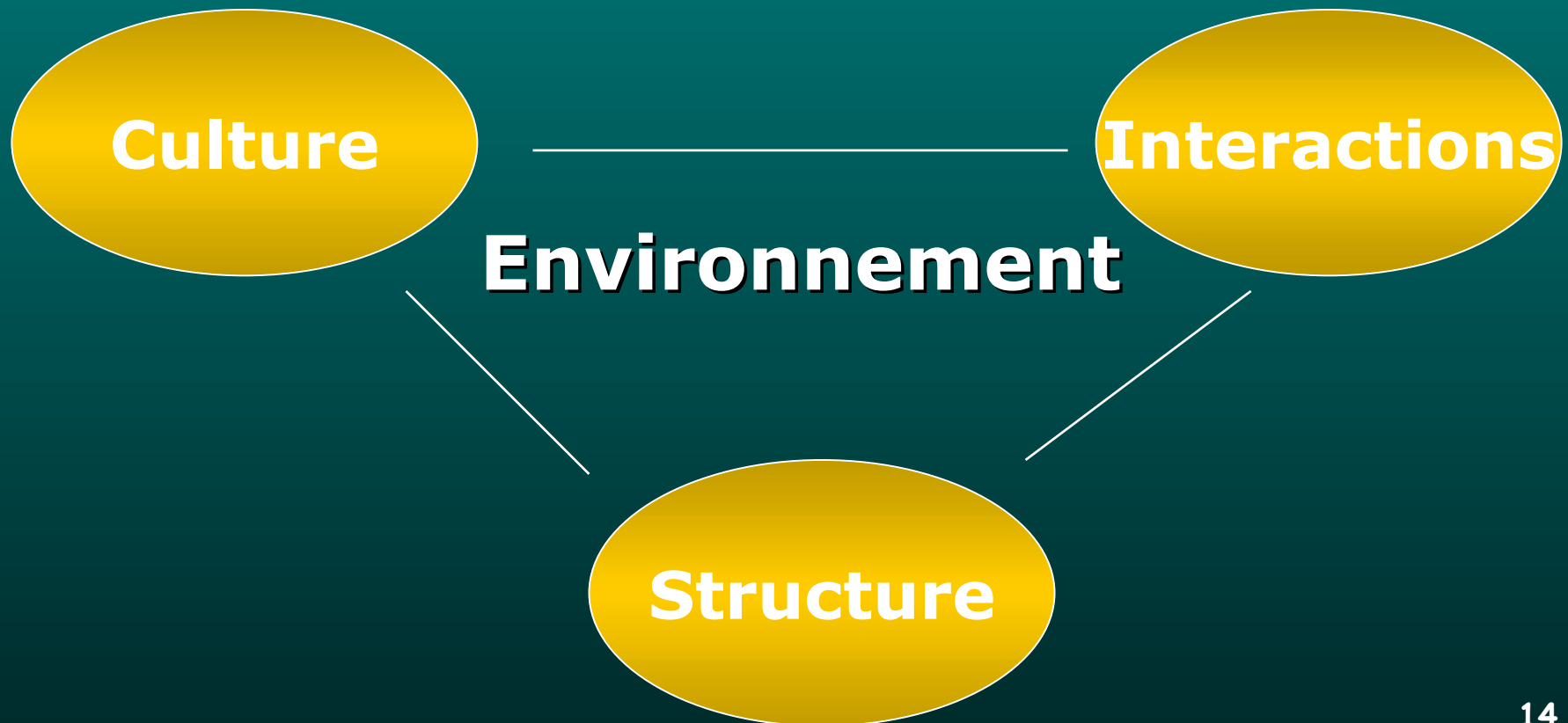


2 . Cadre d 'analyse de la contingence

- ❑ Contraintes de marché**
- ❑ Contraintes scientifiques et techniques**
- ❑ Contraintes politiques**
- ❑ Contraintes d 'emploi**
- ❑ Contraintes réglementaires**

Cadre d 'analyse de la contingence

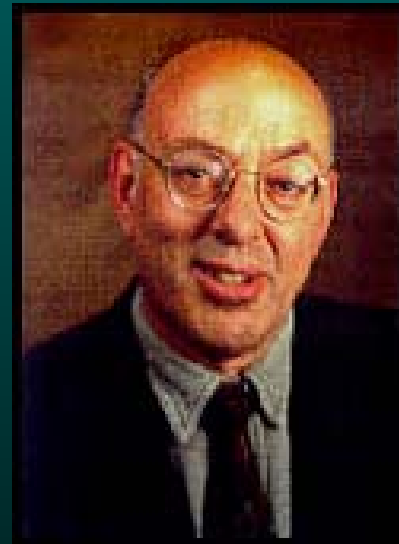
Comprendre la variable environnement :
Imprévisibilité, variété, complexité, évolution



3. Les facteurs de contingence (Mintzberg)

- ❑ Age et taille
- ❑ Système socio-technique
- ❑ Environnement culturel
- ❑ Environnement de marché
- ❑ Efficacité dans la conception

Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, 1982



Les facteurs de contingence

□ Age et taille

- Etude exemplaire sur les organisations émergentes
- Recherche sur les « jeunes pousses » dans la Silicon Valley (Baron & Hannan & Burton, 2001)
- Le projet SPEC (The Stanford Project on Emerging Companies)



D, Burton



M, Hannan



J, Baron

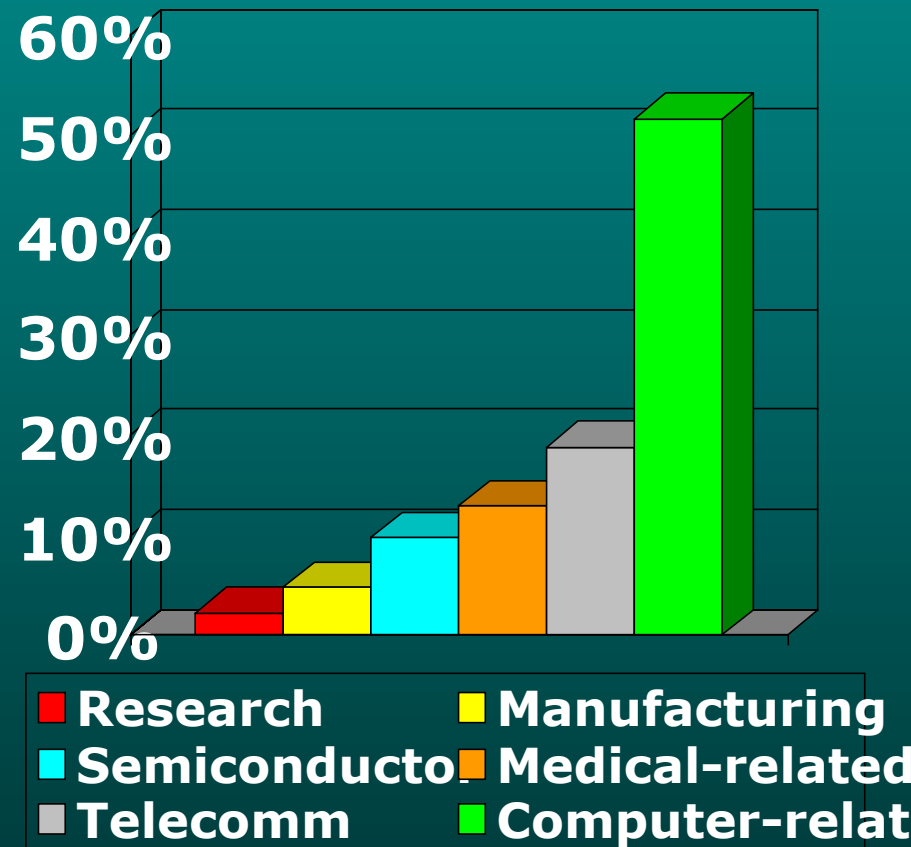
The SPEC Study

- **180+ high-tech Silicon Valley firms**

- Most companies first visited in 1994-5

- As of 1996:

- Median age: 7.3 years
- Median size: 89 employees
 - Range: 9 to 2042
- A founder is still CEO: 55%
- Public company: 38%



Dimensions de la vision de l'emploi

Basis of Attachment & Retention

- ◆ Compensation ("money")
 - ◆ Qualities of the work ("work")
 - ◆ Work group as community ("love")
-

Criterion for Selection

- Skills
 - Exceptional talent/potential
 - Fit with the team or organization
-

Means of Control & Coordination

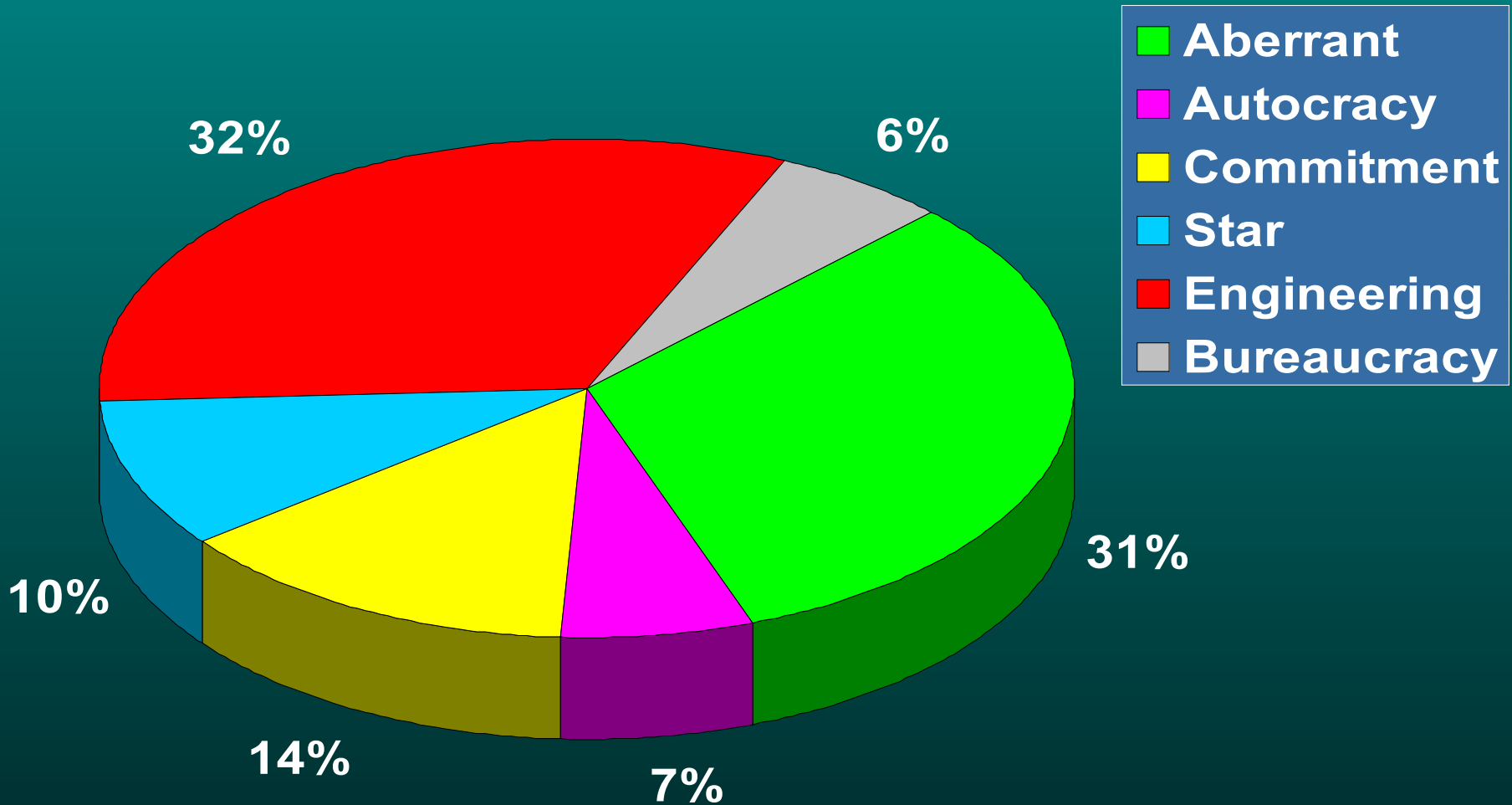
- Direct monitoring
- Peer and/or cultural control
- Reliance on professional standards
- Formal processes and procedures

Gestion de l'emploi et type de « jeunes pousses »

DIMENSIONS			EMPLOYMENT MODEL
Attachment	Selection	Coordination/ Control	
Work	Potential	Professional	STAR
Work	Skills	Peer/cultural	ENGINEERING
Love	Fit	Peer/cultural	COMMITMENT
Work	Skills	Formal	BUREAUCRACY
Money	Skills	Direct	AUTOCRACY OR DIRECT CONTROL



Modèles de GRH chez les fondateurs



Citations typiques

- ❑ **Star:** “We recruit only top talent, pay them top wages, and give them the resources and autonomy they need to do their job.”
- ❑ **Commitment:** “I wanted to build the kind of company where people would only leave when they retire.”
- ❑ **Bureaucracy:** “We make sure things are documented, have job descriptions for people, project descriptions, and pretty rigorous project management techniques.”
- ❑ **Engineering:** “We were very committed. It was a skunk-works mentality and the binding energy was very high.”
- ❑ **Autocracy:** “You work, you get paid.”

Mesurer les visions: Exemple

- **Attachment**

- "Money"
- "Work"
- "Love"

- **Selection**

- Skills
- Potential
- Fit

- **Control/Coordination**

- Direct
- Peer/Cultural
- Professional
- Formal

- **Value attached to:**

- ◆ Extrinsic rewards
- ◆ Challenge; task completion
- ◆ Social relationships; organizational affiliation

- **Values, aptitudes, skills:**

- ◆ Specific job-related competencies
- ◆ Learning, growth, flexibility
- Social intelligence, teamwork

- **Values, skills, experiences:**

- ◆ Following orders
- ◆ Adherence to group norms
- ◆ Professional standards; autonomy; self-starter
- ◆ Complying with rules/procedures

Comparer les visions

	Star	Commitment	Engineering	Bureaucracy	Autocracy
Values	Ability, merit, expertise, autonomy	Teamwork, "the group," norms	Technology, projects	Procedures, rules, accountability	Compliance, personal loyalty
Pluses	<ul style="list-style-type: none"> -Suits technical elite -Resonates with academic institutions -Frees core employees from administration 	<ul style="list-style-type: none"> -Loyalty -Less overhead -Strong brand in labor market -Leverages family associations 	<ul style="list-style-type: none"> -Familiar in this context -Adaptable (easy to adopt and evolve) -Low maintenance 	<ul style="list-style-type: none"> -Efficient -Scales well -Not person dependent -Fair/equitable -If inevitable, best to adopt at start? -Suits diverse firm 	<ul style="list-style-type: none"> -Simple; easy to comprehend -Minimal need for coordination -May suit some authoritarian cultures
Minuses	<ul style="list-style-type: none"> -Turnover prone -Inequity -Unstable; hard to "scale" -Founder-dependent -Expensive (stock, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> -Inflexibility; loyalty to past -Exclusion of diverse types -Burnout -Hard to scale up or down -Founder-dependent 	<ul style="list-style-type: none"> -Little differentiation from competition -No loyalty 	<ul style="list-style-type: none"> -Inflexibility -Overhead expense -Aversion to bureaucracy among employees 	<ul style="list-style-type: none"> -Employee resistance; turnover -Caprice -Hard to scale
Challenges	<ul style="list-style-type: none"> -Evolving the model -Turnover -Recruit and retain stars 	<ul style="list-style-type: none"> -Keep faith alive -Hard to scale up -Goal conflict -Screen for fit as organization grows -Succession 	<ul style="list-style-type: none"> -Ongoing stream of exciting projects -Generating "fun" 	<ul style="list-style-type: none"> -Managing change -Focus on customers, products, etc. -Commitment to broader vision (vs. specific role) 	<ul style="list-style-type: none"> -Motivation -Delegation -Due process

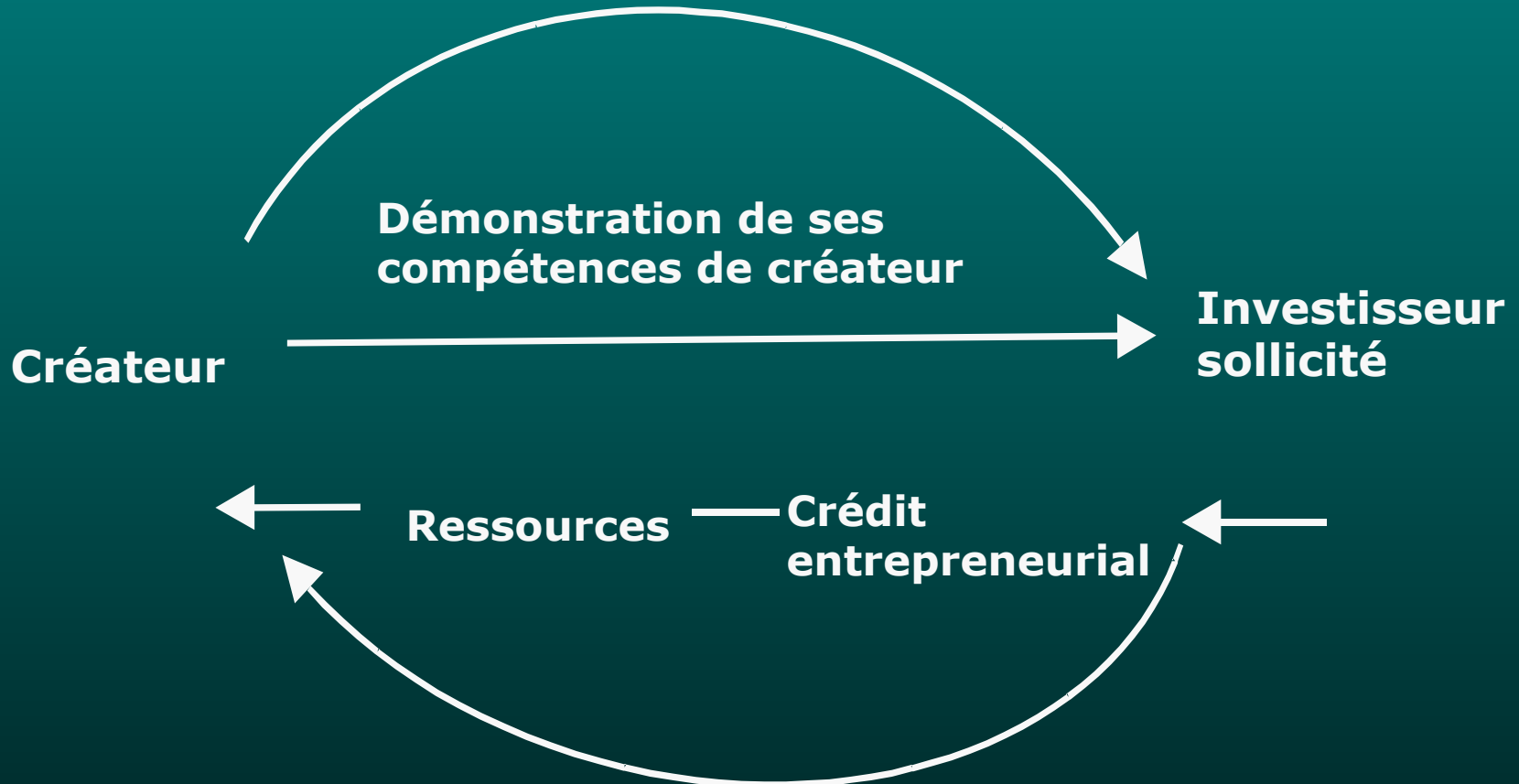
L'émergence des Entreprises de Nouvelle Technologie

- L'identité " entrepreneuriale de soi " des créateurs d'ENT (R, Moreau)
 - Le créateur " affranchi "
 - Le créateur " stimulé "
 - Le créateur " inspiré "
 - Le créateur " avisé "

L'émergence des Entreprises de Nouvelle Technologie

□ Le cycle d'échange entrepreneurial

Délimitation d'un champ des connexions possibles



Délimitation d'un champ des connexions possibles

L'émergence des Entreprises de Nouvelle Technologie

□ Les modèles entrepreneuriaux des ENT

- Le modèle " communautaire "
- Le modèle " département "
- Le modèle " graduel "
- Le modèle " laboratoire "

Lecture !

□ **Travail, Entreprise et Société. Manuel de sociologie pour ingénieurs et scientifiques**

□ **Chapitre 13 - Guy Minguet : *L'art d'entreprendre. L'émergence de nouvelles organisations***

ARRÊTONS ET REFLECHISSONS !

Les facteurs de contingence

□ 2 - Système socio-technique

- Typologie de Perrow (1965)

- Typologie des systèmes de production (Hatchuel & Sardas, 1992)



Lecture !

□ **Travail, Entreprise et Société. Manuel de sociologie pour ingénieurs et scientifiques**

□ **Chapitre 6 - Armand Hatchuel, Pascal le Masson, Benoît Weil : *Activité de conception, organisation de l'entreprise et innovation***

ARRÊTONS ET REFLECHISSONS !

Les facteurs de contingence

- ❑ **3 - Environnement de marché**
 - ❑ **Variable : stabilité/changement**
 - ❑ **Variable: homogénéité/hétérogénéité**
 - ❑ **Variable : intégration /différenciation**
(Lawrence & Lorsch)

Les facteurs de contingence

□ 4- Environnement culturel

□ Variables de société (Maurice & Sellier & Sylvestre)

□ Modèles culturels(Hofstede)



Les facteurs de contingence

- ❑ **5 -Efficacité dans la conception**
 - ❑ **Les 5 mécanismes de coordination (Mintzberg, 1982)**
 - ❑ **Ajustement graduel**
 - ❑ **Supervision directe**
 - ❑ **Standardisation des procédés**
 - ❑ **Standardisation des résultats**
 - ❑ **Standardisation des qualifications**



4 - Cadre d 'analyse de l 'environnement

☐ Quatre caractéristiques:

- ☐ l 'imprévisibilité
- ☐ la complexité
- ☐ la diversité
- ☐ la menace



L'impact des transactions environnement / structure

□ Quatre hypothèses :

- Plus l'environnement est imprévisible, plus la structure est flexible
- Plus l'environnement est complexe, plus la structure est décentralisée
- Plus l'environnement est diversifié, plus la structure est segmentée
- Plus l'environnement est inamical, plus la structure tend à se centraliser

L'impact des transactions environnement / structure

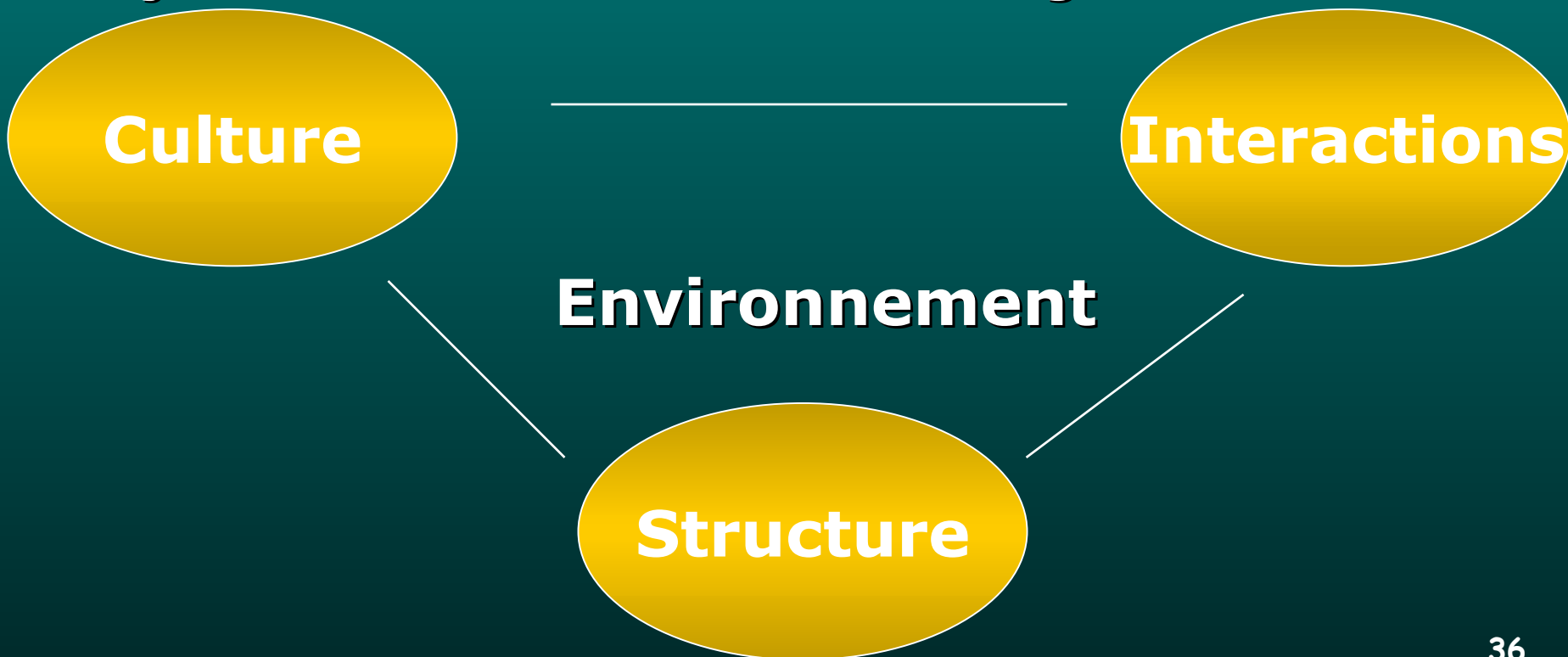
☐ Quatre hypothèses

Relations prévisibilité/ complexité et efficacité

	<i>PREVISIBLE</i>	<i>IMPREVISIBLE</i>
<i>SIMPLE</i>	<ul style="list-style-type: none">❖ Centralisation →❖ Bureaucratie ↘➤ Standardisation des procédés	<ul style="list-style-type: none">❖ Centralisation →❖ Bureaucratie ↘➤ Supervision directe
<i>COMPLEXE</i>	<ul style="list-style-type: none">❖ Décentralisation →❖ Bureaucratie ↘➤ Standardisation des qualifications	<ul style="list-style-type: none">❖ Décentralisation →❖ Bureaucratie ↘➤ Ajustement mutuel

5 - Cadre d'analyse de la structure

- 1 Objectif : Comprendre la variable structure d'organisation: Mode de division du travail, mode de coordination des tâches, mode de contrôle
- 2 –Objectif : déterminer le modèle d'organisation



Cadre d 'analyse de la structure

□ Les dimensions de l 'analyse (Mintzberg)

1- Les cinq fonctions dans l 'organisation

2- Les paramètres de conception

3 -Le système de prise de décision



Cadre d 'analyse de la structure

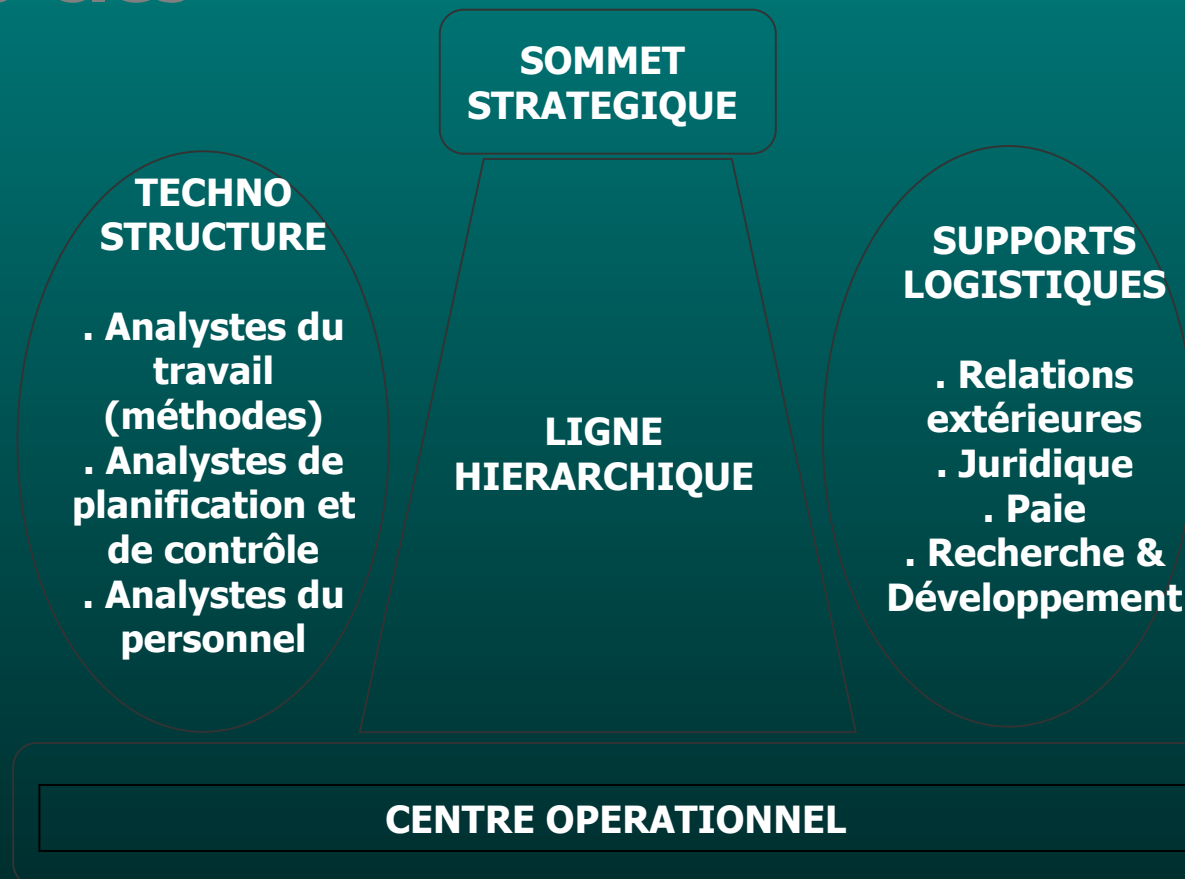
- ❑ Les cinq fonctions dans l'organisation (Mintzberg)
- ❑ Le centre opérationnel
- ❑ Le sommet stratégique
- ❑ La ligne hiérarchique
- ❑ La technostructure
- ❑ Le support logistique

Mintzberg



Cadre d 'analyse de la structure

Le fonctionnement de l'organisation : les cinq parties-clés



Les paramètres de conception

- ❑ Les trois questions –clés de la coordination dans la structure :
 - ❑ Comment répartir les activités et le travail ?
 - ❑ Comment formaliser l'organisation et les liens avec l'environnement ?
 - ❑ Comment procéder pour prendre les décisions et les mettre en œuvre ?



Les paramètres de conception

□ La division du travail

□ Horizontale (spécialisation/élargissement)

□ Verticale (décision et contrôle)

Mintzberg



Les paramètres de conception

□ La coordination des actions

- Ajustement graduel
- Supervision directe
- Standardisation des procédés -méthodes
- Standardisation des résultats – des produits et services
- Standardisation des qualifications et des compétences



Les paramètres de conception

Le mode de contrôle

- Auto –contrôle
- Supervision directe
- Procédures
- Normalisation

Le système de prise de décision

□ La centralisation

- Vertical / horizontale

□ La décentralisation horizontale limitée

- Technostructure



Le système de prise de décision

- ❑ La décentralisation sélective
 - ❑ Grands projets
- ❑ La décentralisation horizontale et verticale
 - ❑ Collégialité élargie



Le système de prise de décision

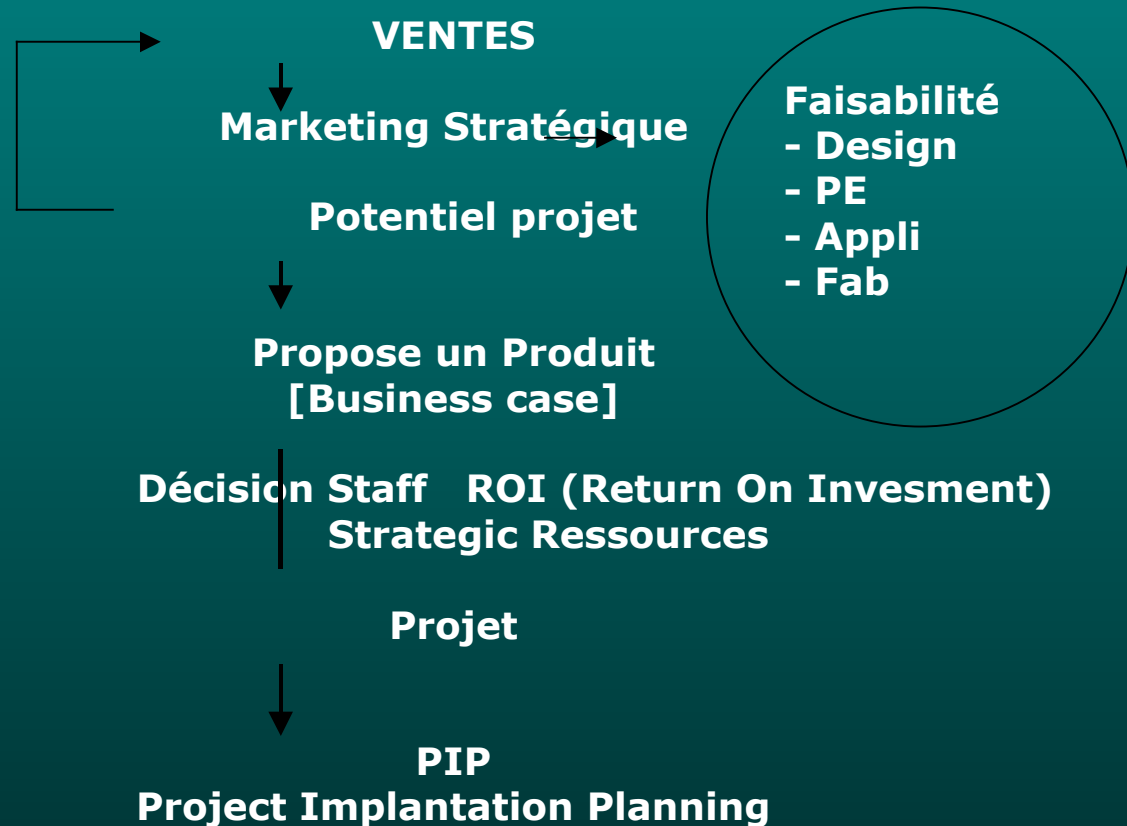
❑ Exemple de collégialité élargie :

- ❑ Les projets innovants dans l'industrie des micro – contrôleurs (Project Implementation Planning)
- ❑ recherche de G, Minguet & F, Osty



Le système de prise de décision

➤ Les projets innovants dans l'industrie des micro-contrôleurs (PIP)



La Typologie de configurations de structures (Mintzberg)

- ❑ La structure simple
- ❑ La structure mécanique ou bureaucratie industrielle
- ❑ La structure divisionnelle
- ❑ La structure bureaucratique professionnelle
- ❑ La structure adhocratique
- ❑ La structure missionnaire



La Typologie de configurations: les structures souples (Mintzberg)

TYPES	PRINCIPE FONDAMENTAL	PARAMETRES CLES	FONCTIONS CLES	EX.	AVANTAGES ET LIMITES
Structure Simple	<ul style="list-style-type: none"> . Concentration des différentes fonctions au sommet . Faible formalisation des rôles et règles de fonctionnement 	<ul style="list-style-type: none"> . Faible spécialisation . Supervision directe . Centralisation 	<ul style="list-style-type: none"> . Sommet stratégique . Opérationnels 	<ul style="list-style-type: none"> . Petite entreprise de production 	<ul style="list-style-type: none"> + : . Réactivité et performance pour une production simple . Qualité des relations sociales - : . Peu d'économie d'échelle . Peu apte à gérer un environnement complexe
Structure Ad Hoc	<ul style="list-style-type: none"> . Adaptation permanente à l'environnement par la constitution de groupes temporaires d'experts en fonction des besoins 	<ul style="list-style-type: none"> . Ajustement mutuel . Expertise et autonomie . Fonctionnement par projets 	<ul style="list-style-type: none"> . Opérationnels . Logistique 	<ul style="list-style-type: none"> . Agence spatiale . Conseil aux entreprises . Laboratoires de recherche 	<ul style="list-style-type: none"> + : . Réactivité à l'environnement . Forte synergie entre fonctions - : . Instabilité des repères . Individualisme . Turn-over, stress

La Typologie de configurations: les structures lourdes

TYPES	PRINCIPE FONDAMENTAL	PARAMETRES CLES	FONCTIONS CLES	EXEMPLES	AVANTAGES ET LIMITES
Bureaucratie Mécaniste	Rationalisation de l'activité par la formalisation et la standardisation des procédures.	Standardisation des procédures de travail Formalisation du statut	Technostructure (bureau des méthodes)	Administration française Production manufacturière de masse	+ : . Productivité et économie d'échelle à environnement stable . Limitation de l'arbitraire hiérarchique - : . Routinisation, confusion fins et moyens . Aliénation, mouvement collectif . Difficulté d'adaptation au changement
Bureaucratie Professionnelle	Gestion organisationnelle des métiers, des compétences et de leur renouvellement	Standardisation des qualifications Formation et socialisation Décentralisation horizontale et verticale	Opérationnels	Hôpitaux	+ : . Stabilité du social . Capacité d'adaptation - : . Contre pouvoir fort

La Typologie de configurations: les structures lourdes

TYPES	PRINCIPE FONDAMENTAL	PARAMETRES CLES	FONCTIONS CLES	EXEMPLES	AVANTAGES ET LIMITES
Structure Divisionnalisée	Segmentation de la structure par marchés Système de contrôle Siège-Divisions	Système de planification / contrôle important Formalisation (cf. bureaucratie mécaniste)	Ligne hiérarchique	Modèle de la multinationale	<ul style="list-style-type: none"> - : . Productivité et économie d'échelle - : . Tensions et négociation et négociation entre le sommet et les unités
Structure Missionnaire	Rationalisation de l'activité par l'idéologie et la culture	Socialisation	Sommet stratégique (projet) Ligne hiérarchique (socialisation)	Organisations à « projet » : - culture forte -	<ul style="list-style-type: none"> + : . Adaptabilité - : . Bureaucratisation et crise en situation de croissance

Portée

□ Les apports

- La fin d'une illusion (1): d'un modèle universel d'organisation porteur de l'efficacité industrielle. Il existe une pluralité de configurations et de manières de se coordonner et de coopérer
- La fin d'une illusion (2): celle d'une omnipotence des buts et des moyens a priori, et des conséquences. Ils sont contradictoires et mouvants

Portée

□ Les apports

- La fin d 'une illusion (3): une seule manière de diriger une organisation et une trajectoire unique. Autant d 'organisations = autant de trajectoires socio -économiques, de régulations socio-productives, de styles de gestion, de pratiques managériales
- au final: L 'existence de mécanismes d 'intégration uniques pour chaque organisation et qui dépendent partiellement d 'une politique dirigeante

Portée

□ Les apports

- Une combinaison d'un grand nombre de dimensions analytiques
- Une capacité descriptive, classificatrice
- Une pensée décapante, sociale- critique virulente à l'encontre de la prêche « business –school ” et anti- rationnaliste
- Une remise en cause radicale de la formation managériale orthodoxe qui conforte et reproduit la naïveté, la fausseté et les poncifs sur les fonctionnements des organisations et sur les individus

Limites

❑ De la taxinomie de configurations

- ❑ Une démarche "taxinomiste" qui est devenue avec le temps, un instrument de mesure, ou la "lunette des princes »
- ❑ Une vision statique, formelle, qui n'enseigne en rien sur les systèmes d'action concrets, la réalisation informelle
- ❑ Un alignement sur la formalisation et la modélisation

Limites

□ De la taxinomie de configurations

- Une typologie est stimulante à condition de savoir en sortir. Elle n'est pas la réalité, elle n'incarne pas le monde sensible, mais une représentation de ceux-ci
- Des configurations sans acteurs: pas de liens apparents, ni d'émergence de significations
- La liaison structure/environnement semble pré-existante, « naturelle »; or, elle est construite, négociée, selon des compromis sans cesse restaurés
- Quel est le fondement de l'accord entre les acteurs sur lequel l'ensemble fonctionne et se dynamise ?

Limites

❑ De la taxinomie de configurations

- ❑ L'observateur est placé devant un dilemme : ou bien il procède de manière déductive en filtrant la réalité au travers de la grille et en orientant le diagnostic et le pronostic ; ou bien, il examine la réalité et ensuite opère un classement, mais dès lors, il s'appuiera normalement sur les résultats de l'observation pour sa réflexion et la typologie est un rajout inutile
- ❑ Pour un homme d'action, donc a priori toujours pressé, la catégorisation chosifie une situation concrète par une détermination a priori. Ceci lui procure certes une réponse satisfaisante facile mais engendre une certitude fallacieuse.

Limites

❑ Du modèle d 'organisation au mouvement

- ❑ Les sciences de l 'organisation pensent toujours en termes de modèles. Conséquences : la nature du travail est définie par le modèle d 'organisation de l 'entreprise (années 80)
- ❑ Années 2000: La nature du travail est définie par le caractère permanent du changement de structures (« le travail d 'organisation »)
- ❑ Donc par l 'absence de modèle d 'organisation
- ❑ La problématique du mouvement en lieux et places du changement

Limites

❑ Le travail d'organisation !

- ❑ Indéfini de la nature de l'organisation; centration sur l'activité organisatrice (*organizing*) et créatrice (*enaction*)
- ❑ Proposition: moins l'organisé est stable et plus l'activité organisatrice est centrale
- ❑ Paradoxe:
 - ❑ le management ne cesse d'investir dans l'organisation
 - ❑ Les acteurs constatent qu'elles ne sont jamais « bien » organisées