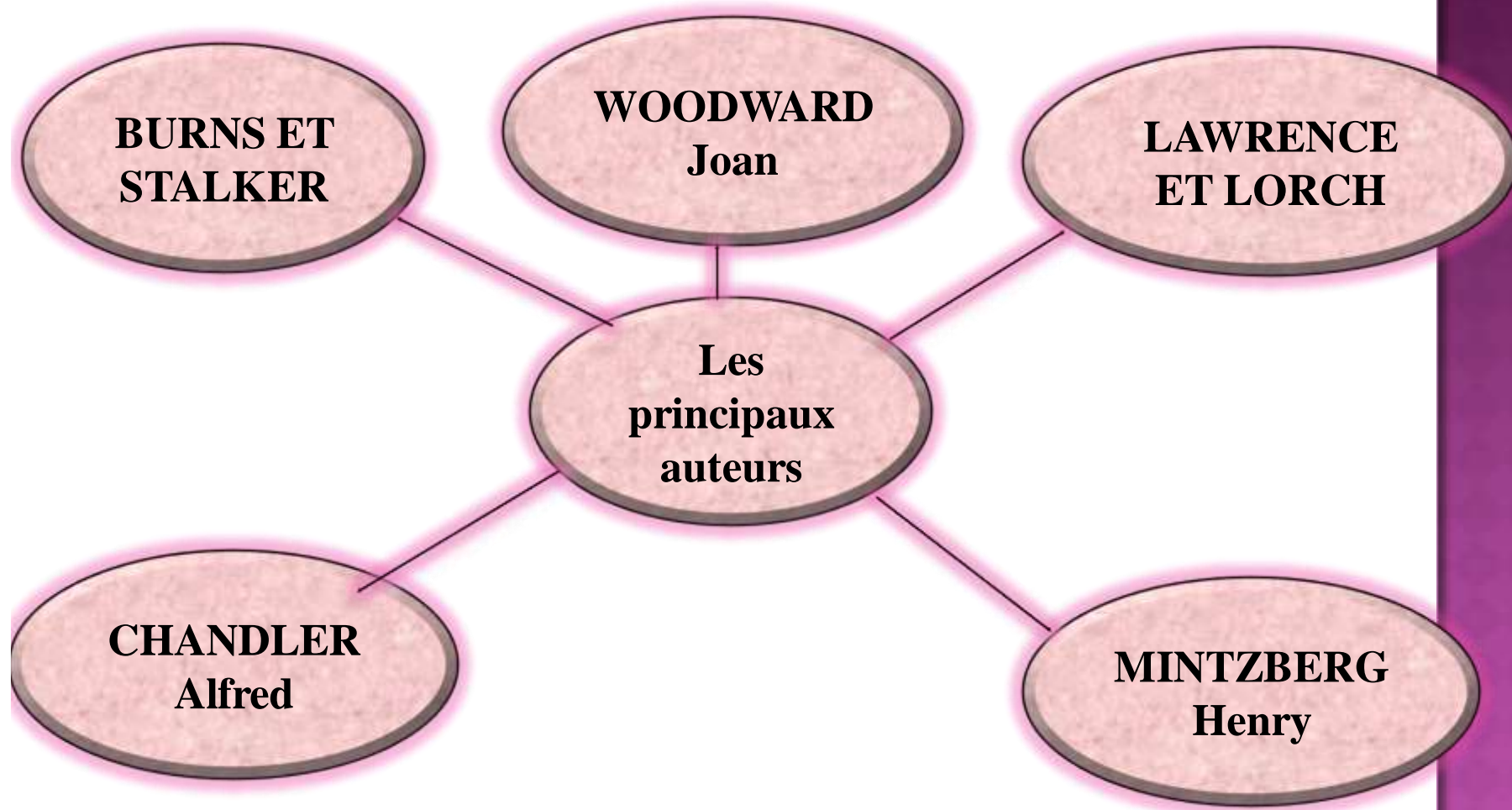


L'ÉCOLE DE LA CONTINGENCE

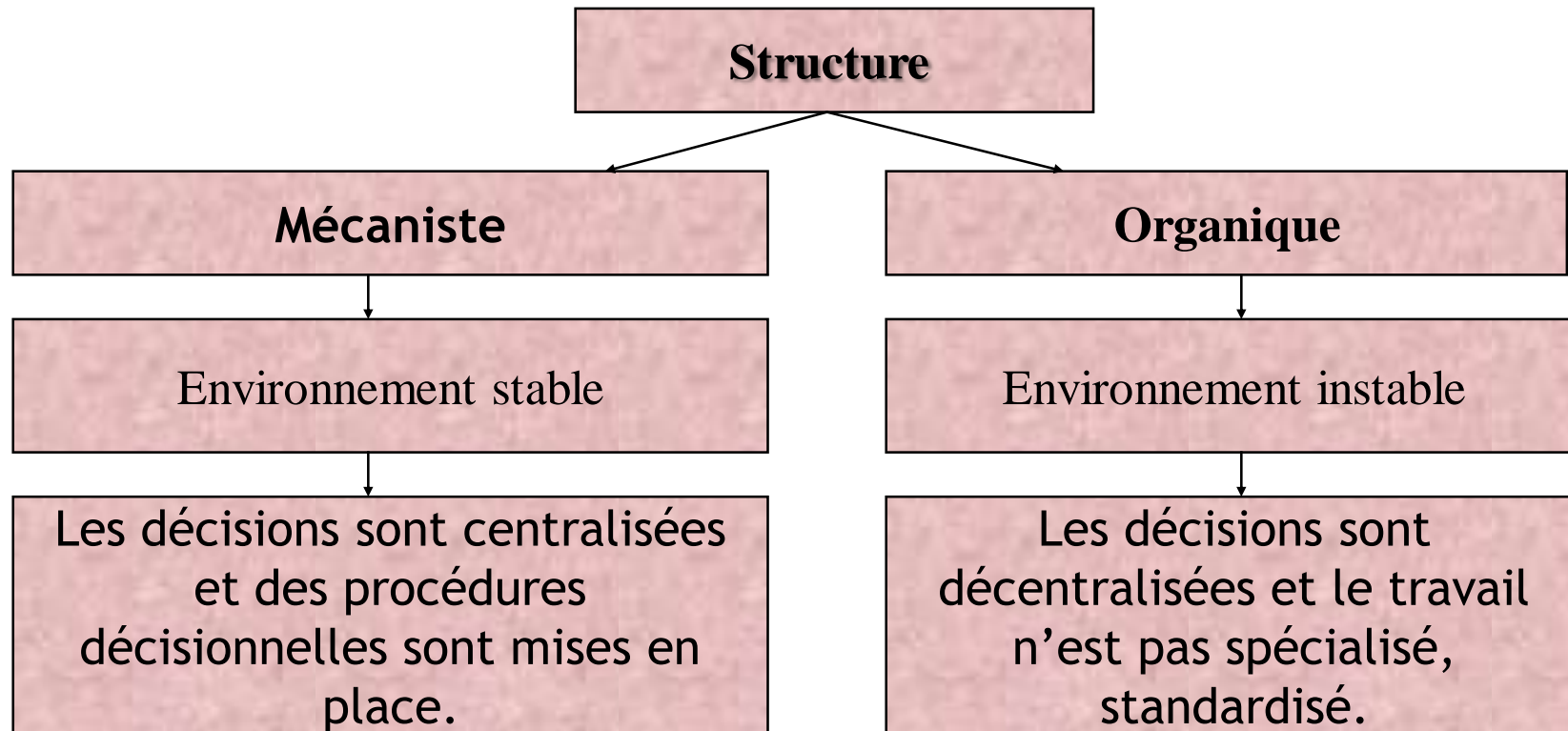


LA NOTION DE CONTINGENCE

- ◉ La notion de contingence réfute l'hypothèse classique qu'il existe une structure idéale.
- ◉ L'efficacité d'une structure dépend de son *environnement et des caractéristiques* (ex : stratégie, culture, taille, technologie...) de l'organisation.
- ◉ L'organisation est assimilée à un système organique évoluant dans son éco-système.
- ◉ Il faut retenir dans l'idée de contingence la notion du hasard, d'occasions, des circonstances.

BURNS ET STALKER

Le facteur de contingence déterminant le type de structure est le lieu de vie de l'entreprise : son **environnement**.



LAWRENCE ET LORCH

(PROFESSEURS DES TH DES ORGANISATIONS À HARVARD)

Environnement et structure

La structure est la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches ». Elle dépend de l' **environnement**. Une entreprise n'est pas homogène. Elle est composée d'entités différentes, soumises à des environnements variés. Chaque composante doit être capable de s'adapter à son milieu naturel.

MINTZBERG HENRY



Professeur de
management à
Montréal

Les 4 facteurs de contingence d'une organisation

- L'âge et la taille : l'ancienneté d'une structure et sa taille influencent son degré de complexité et son formalisme.
- Le système technique est l'ensemble des procédés utilisés pour fabriquer des biens et services.
- Un environnement complexe nécessite une structure de type organique.
- Le pouvoir est en général centralisé au niveau du sommet, formalisé.

MINTZBERG identifie 7 types de structures et 5 mécanismes de coordination nécessaires à la cohérence des actions menées.

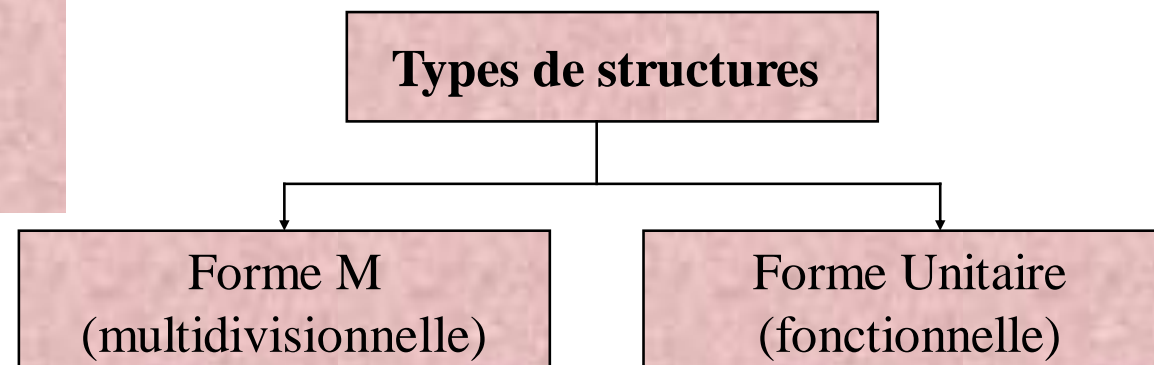
CHANDLER ALFRED

Structure et stratégie.



1918-2007 :
Historien
professeur à
Harvard

La **stratégie** est l'ensemble des décisions et actions relatifs au choix des ressources et leur articulation en vue d'atteindre un objectif. Elle conditionne la structure de l'entreprise (facteur de contingence).

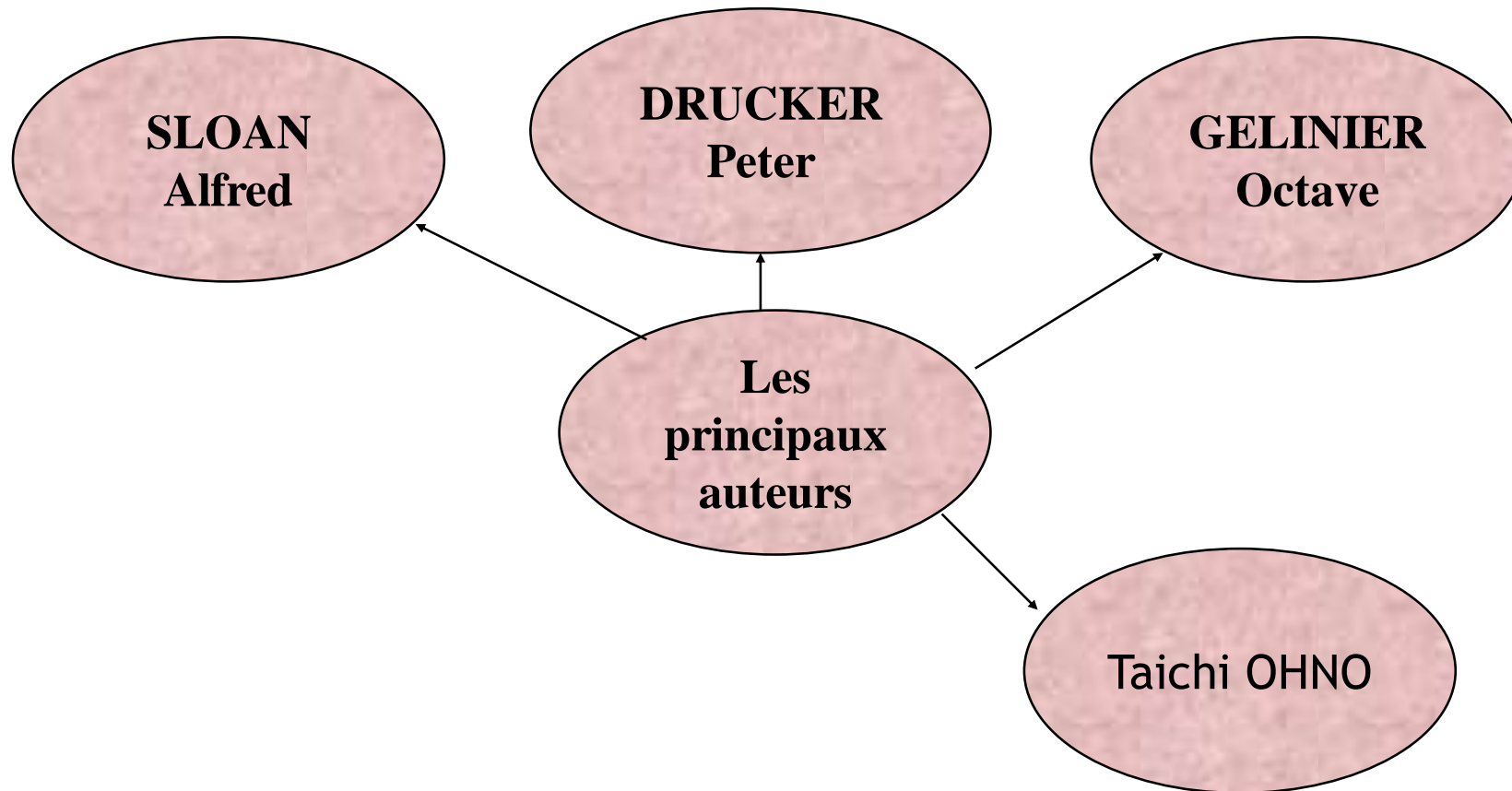


CHANDLER ALFRED

Structure fonctionnelle ou unitaire (U) : Elle concerne des organisations produisant un seul bien, organisée selon les fonctions traditionnelles (production, commerciale, administrative...). Cette structure simple est peu coûteuse, les niveaux hiérarchiques sont peu nombreux. Par contre, il peut apparaître des résistances au changement.

Structure sous forme de divisions opérationnelles (M) : Chaque division est responsable d'un type (ou gamme) de produit. L'entreprise est plus flexible donc réactive. La difficulté est de coordonner les décisions (certains intérêts sont parfois divergents...), de motiver.

LES PROFESSIONNELS/ L'ÉCOLE NEO-CLASSIQUE (OU EMPIRIQUE)



LES PRINCIPAUX POSTULATS DE L'ÉCOLE NÉO-CLASSIQUE

- La maximisation du profit, un des buts de l'entreprise.
- La décentralisation des responsabilités et des décisions.
- La direction par objectifs (DPO) et la direction participative par objectifs (DPPO)
- Le contrôle par analyse des écarts.
- La motivation par la compétitivité des individus mis en situation de concurrence.
- La réduction des coûts et des délais de production par l'introduction du management de la qualité et du concept de la qualité totale

SLOAN ALFRED

Le centre de profit



**1875-1986 : PDG de
Général Motors pendant
plus de 30 ans**

Sloan accorde l'autonomie aux divisions qui deviennent des centres de profits (responsabilité des prix de vente, de la gestion des achats, de la rentabilité des investissements...).

La direction se concentre sur les décisions stratégiques.

Des mécanismes de coordination sont mis en place pour que la décentralisation soit véritablement source d'initiatives et de prises de responsabilités.

DRUCKER PETER

1909-2005 : Consultant de firmes multinationales et universitaire.



Fonctions du manager

La mission du manager

Fixer les objectifs à atteindre

Organiser le travail

Motiver et communiquer

Évaluer (standards, normes, ratios...)

Former

Il préconise aux entreprises de se recentrer sur leur cœur de métier.

GELINIER OCTAVE



1916 – 2004 :
directeur du CEGOS
(cabinet en
management)

La Direction Participative Par Objectif

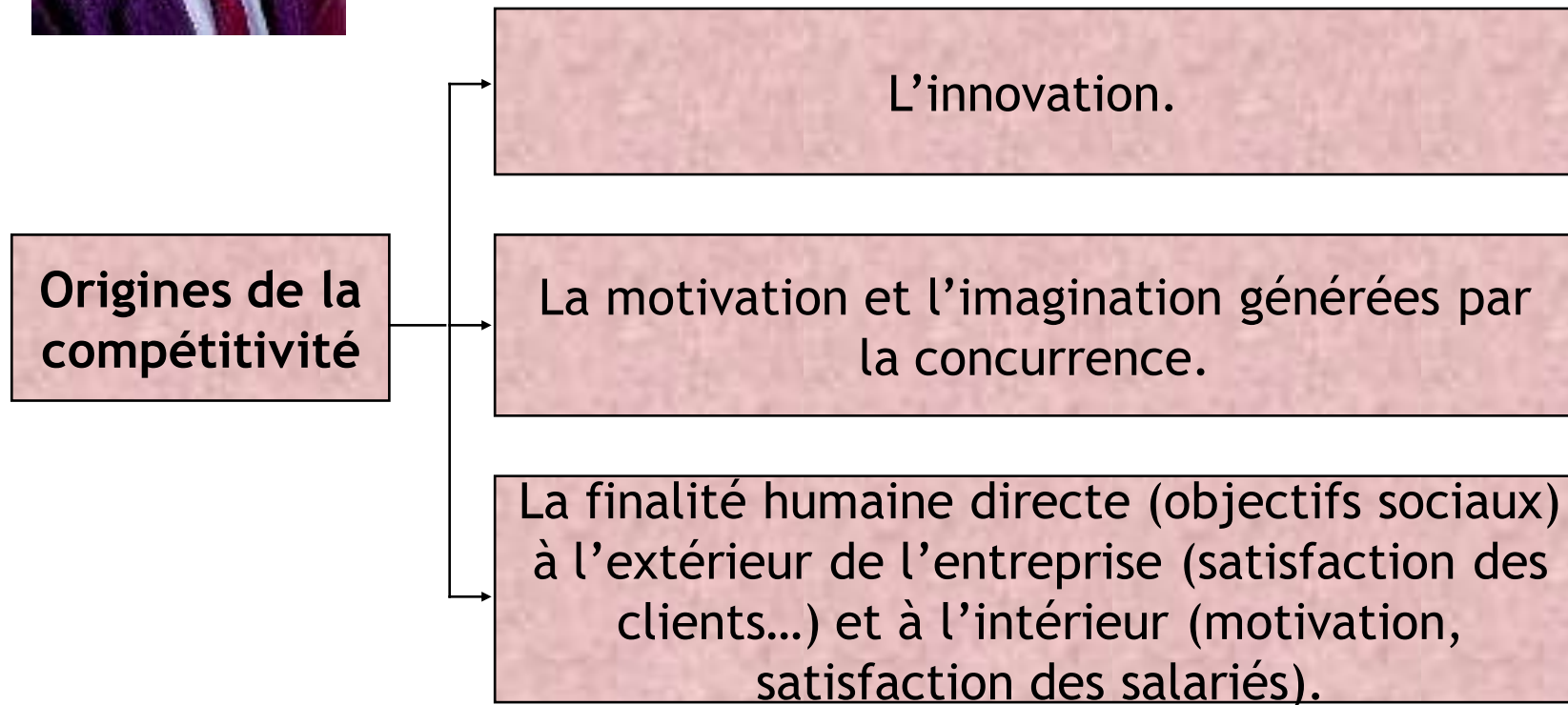
Pour Octave GELINIER, le point fondamental du management est la politique générale de l'entreprise. Il y a concordance entre croissance à LT et profits à LT. Il est donc nécessaire de fixer des objectifs datés.

La Direction Par Objectifs (P. DRUCKER) *consiste à demander leur avis aux subordonnés avant la mise en place des décisions prises.* Octave GELINIER propose que ces objectifs soient fixés par la direction avec le personnel (Direction Participative Par Objectifs). Ceux-ci sont accompagnés de programmes d'application et budget.



GELINIER OCTAVE

La compétitivité de l'entreprise



TAICHI OHNO



1912-1990: ingénieur
japonais

Les principes du « juste-à-temps »
(les cinq zéros) - JAT

- ◉ Zéro stock - réduire les stocks et les coûts induits par ces stocks.
- ◉ Zéro délai - il faut réduire au minimum le cycle de réalisation.
- ◉ Zéro défaut
- ◉ Zéro panne - la fiabilité et l'entretien des machines
- ◉ Zéro papier

DIFFÉRENCES TOYOTISME - TAYLORISME

Taylorisme	Toyotisme
Etats-Unis	Japon
Fin du XIXe siècle	Début 1960
Division horizontale du travail	Juste à temps (JAT)
Division verticale du travail Salaire au rendement	Les cinq zéros
Division du travail	Coordination des acteurs
Flux poussé par l'offre	Flux tiré par la demande
On vend ce qui est produit	On produit ce qui est vendu

La Lean manufacturing: la fabrication maigre:
pièces détachées sont approvisionnées
à un moment précis et à un lieu précis,
en quantité suffisante mais sans gaspiller.

Exemple de toyotisme:

Zara est la chaîne de magasins de vêtements du groupe espagnol Inditex qui possède les marques Massimo Dutti, Bershka, Pull and Bear, Stradivarius, ou encore Oysho ...
L'entreprise a son siège social à La Corogne en Espagne et a été fondée en 1975 par Amancio Ortega.

- Chaque magasin Zara communique quotidiennement par un réseau interne l'évolution de ses stocks et les suggestions des consommateurs.

Plus de 200 stylistes renouvellent en quinze jours l'ensemble des collections en les différenciant selon les pays. Chaque pièce est sortie des usines à seulement 10 000 ou 15 000 exemplaires selon le modèle (ce qui rend chaque pièce "rare") et les vêtements disparaissent ainsi rapidement des rayons.

•Parallèlement, les usines Zara adaptent en temps réel leur production par des marchés situés à un ou deux jours de camion seulement (afin de s'adapter aux dernières tendances). Cette courte distance entre les usines et les magasins est source de l' "**hyperréactivité**" de Zara.

Cette stratégie permet selon l'enseigne d'éviter un échec commercial.

En effet, un vêtement qui ne plaît pas sera remplacé quelques semaines plus tard par un autre issu des dernières tendances.

Processus du **management stratégique**

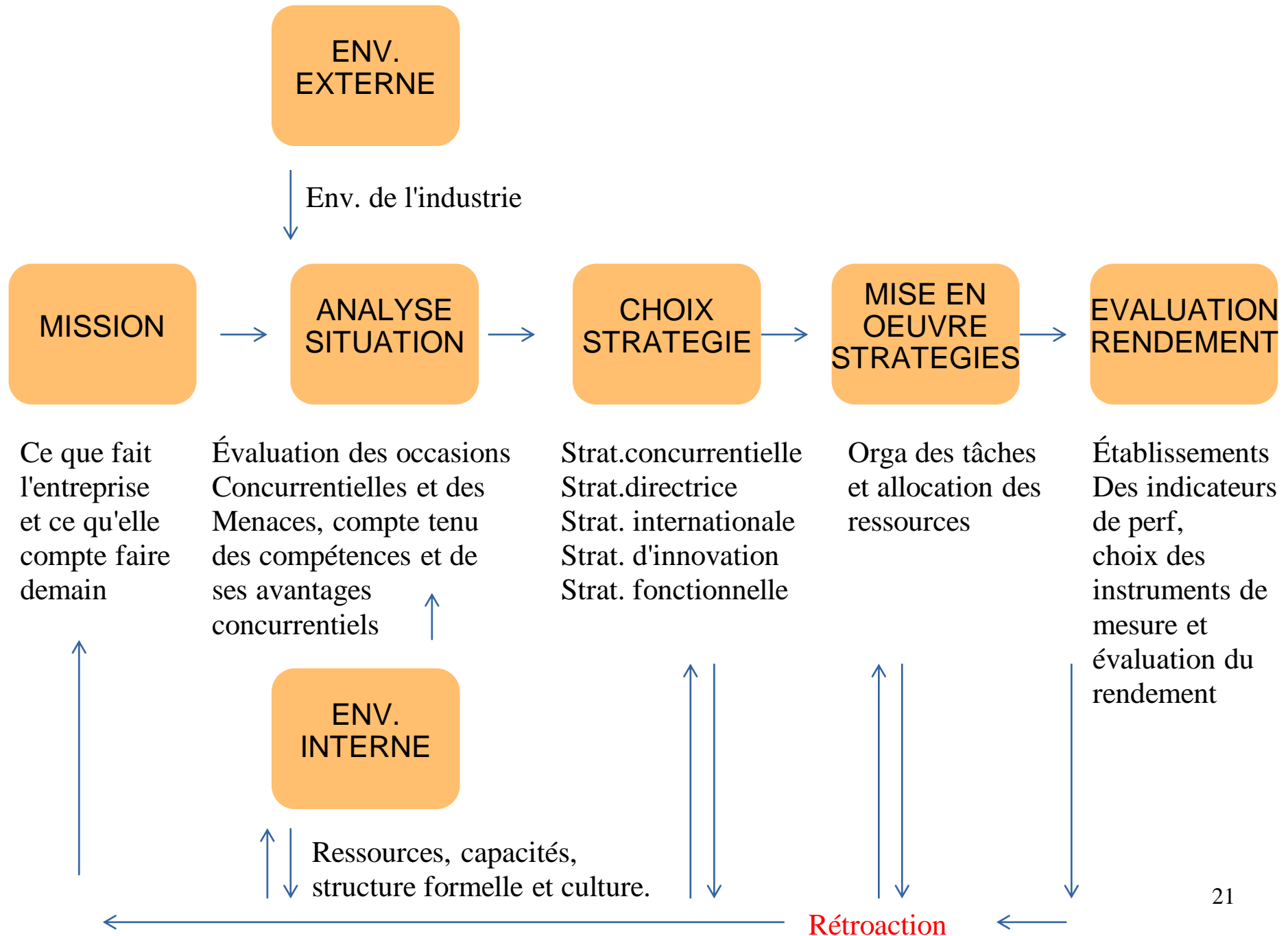
Le management stratégique consiste à choisir des stratégies et à les mettre en œuvre dans le but d'acquérir des **avantages concurrentiels durables** et d'augmenter la **rentabilité**.

Ce **processus comporte les étapes suivantes** :

- définir les secteurs d'activité de l'entreprise;
- établir la vision et les buts à long terme ;
- faire les analyses externes et internes nécessaires pour déterminer les occasions ;
- choisir une stratégie et la mettre en œuvre ;
- évaluer le rendement de l'entreprise pour déterminer si la stratégie choisie a eu l'effet escompté.

Les étapes se chevauchent, les expérimentations sont multiples, et on procède **régulièrement à des ajustements** à la lumière des résultats obtenus.

Le management stratégique est donc un **processus interactif**, cad un processus dans lequel la circulation continue de l'information permet de peaufiner les décisions et les mesures à prendre pour **accroître la qualité des résultats finaux**.



Activités du management stratégique décrit dans un ordre logique, où les stratégies sont **planifiées et appliquées rigoureusement, de manière linéaire** (Ansoff, 1965).

D'autres contestent cette approche rigide et séquentielle du management stratégique, car elle ne tient pas compte du fait que des **stratégies géniales** peuvent se présenter de façon tout à fait fortuite, sans avoir été planifiées (Mintzberg, 1998).

Selon l'**approche non délibérée, ou émergente**, le management stratégique est un processus consistant à laisser les stratégies mûrir plutôt qu'à les planifier de façon rigide.



L'approche délibérée et l'approche émergente

Stratégies reposent sur une planification minutieuse et sont appliquées de façon rigoureuse et sans modification radicale.

Cette méthode ne tient pas compte du fait que la stratégie peut se présenter de façon fortuite (Mintzberg, 1998)

La stratégie appliquée peut être différente de celle qui était initialement planifiée, elle peut apparaître de manière inattendue en cours de route, durant la mise en œuvre de la stratégie choisie au départ.

Une entreprise qui se conforme de façon rigide à l'approche délibérée peut passer à côté d'occasions avantageuses (Mintzberg et Westley, 2001)

Une entreprise ouverte à l'improvisation a plus de succès que celles qui planifient et appliquent leur stratégie de façon rigide (Kanter, 2002)

Approche idéale ?

L'une ou l'autre stratégie ?

Un astucieux mélange entre une approche proactive et réactive...

L'**alternative stratégie planifiée/stratégie émergente** : les entreprises couronnées de succès utilisent une combinaison d'approches reposant sur les exigences de la situation.

Pain suédois

- 150g de farine de blé
- 150g de farine de seigle
- 50g de flocons d'avoine
- 440g de yaourt ou fromage blanc
- 125g de miel
- 80g de figues
- 50g de noisettes entières
- 50g de raisins secs
- 50g de graines de courges
- 25g de graines de lin
- 1 c. à café de bicarbonate de soude

Préchauffez votre four à 200°C.
Mélangez tous les ingrédients secs. Délayez le miel dans le fromage blanc puis incorporez au premier mélange. Versez le tout dans un moule à cake chemisé de papier sulfurisé, saupoudrez de flocons d'avoine et enfournez pour 45 minutes.

ANALYSE

de la SITUATION

QUELS **MODELES**



2 types d'environnements où des changements se produisent :

1 – le **macroenvironnement** : environnement dans lequel se produisent des changements généraux en raison des tendances socio-économiques ; il touche toutes les entreprises.

2 – l'environnement de l'**industrie** : environnement dans lequel se produisent des changements spécifiques en réaction à la dynamique concurrentielle ; il touche les entreprises de diverses façons, selon l'industrie à laquelle elles appartiennent.

Ces environnements changent (fréquemment, considérablement) entraînant soit des **occasions favorables** pour certaines entreprises, soit une **menace** pour le rendement à court terme et la survie à long terme d'autres entreprises.

BUT : prédire ces changements complexes !

EXEMPLE

Marché automobile prospère dans les **années 60**, parce que la clientèle préférait les grosses automobiles puissantes ayant du style, et qu'ils étaient capables de construire et de distribuer ce genre d'automobiles de façon économique : adaptés aux besoins de leur environnement !

Années 70 : environnement Nord-américain a connu de grands bouleversements économiques, sociaux et culturels qui ont incité les consommateurs à se tourner vers d'autres types d'automobiles : plus économique (essence, coût de la vie, on passe de 1 à 2 voitures par famille) : clientèle donne la préférence à la fiabilité, à la sécurité, au meilleur prix au détriment de la taille et du style.

Changement du consommateur pas du jour au lendemain, mais au fil des années... Grands constructeurs n'ont pas su s'adapter (coûts changement radical outils de fabrication et design produits), aveuglés par leur succès passé!

1980 : les 3 grands constructeurs ont perdu plus de **4 milliards de dollars**

IDEAL : entreprise doit s'adapter fréquemment
aux changements...

Ex :

- empêcher entrées nouveaux concurrents,
- affaiblir la concurrence

... en modifiant ses systèmes internes et ses compétences.

Elle doit également façonner son propre environnement de manière **proactive** afin de faire concorder ses systèmes et ses compétences avec les conditions de l'environnement.

ETRE A L'ECOUTE DE L'ENVIRONNEMENT

- **veille** stratégique : analyser **continuellement** l'environnement afin de pouvoir en interpréter les tendances et faire des prévisions éclairées.

Quoi observer : changements touchant la démographie, dépenses des consommateurs, initiatives des concurrents et disponibilité des approvisionnements.

Les conditions favorables sont des **occasions** qui, exploitées efficacement, permettent à l'entreprise d'obtenir le résultat escompté.

Les conditions défavorables sont des **menaces** qui lorsque l'entreprise n'y réagit pas efficacement, peuvent nuire à ses affaires, à son rendement et à ses plans d'avenir.

GESTIONNAIRES (leadership) **OBSERVENT L'ENVIRONNEMENT** **AVEC DES **FILTRES****

Environnement complexe : impossible d'analyser de manière exhaustive !

Ils l'observent de manière **SELECTIVE** :

- croyances personnelles ;
- compréhension qu'ils ont cad vision de l'entreprise et de ses valeurs.

Ils reconnaîtront une occasion ou une menace dès son apparition et en tireront un avantage concurrentiel, ou bien ils percevront mal une occasion potentiellement lucrative ou une menace imminente, et l'entreprise subira des pertes.

Exemple d'erreur perceptuelle :

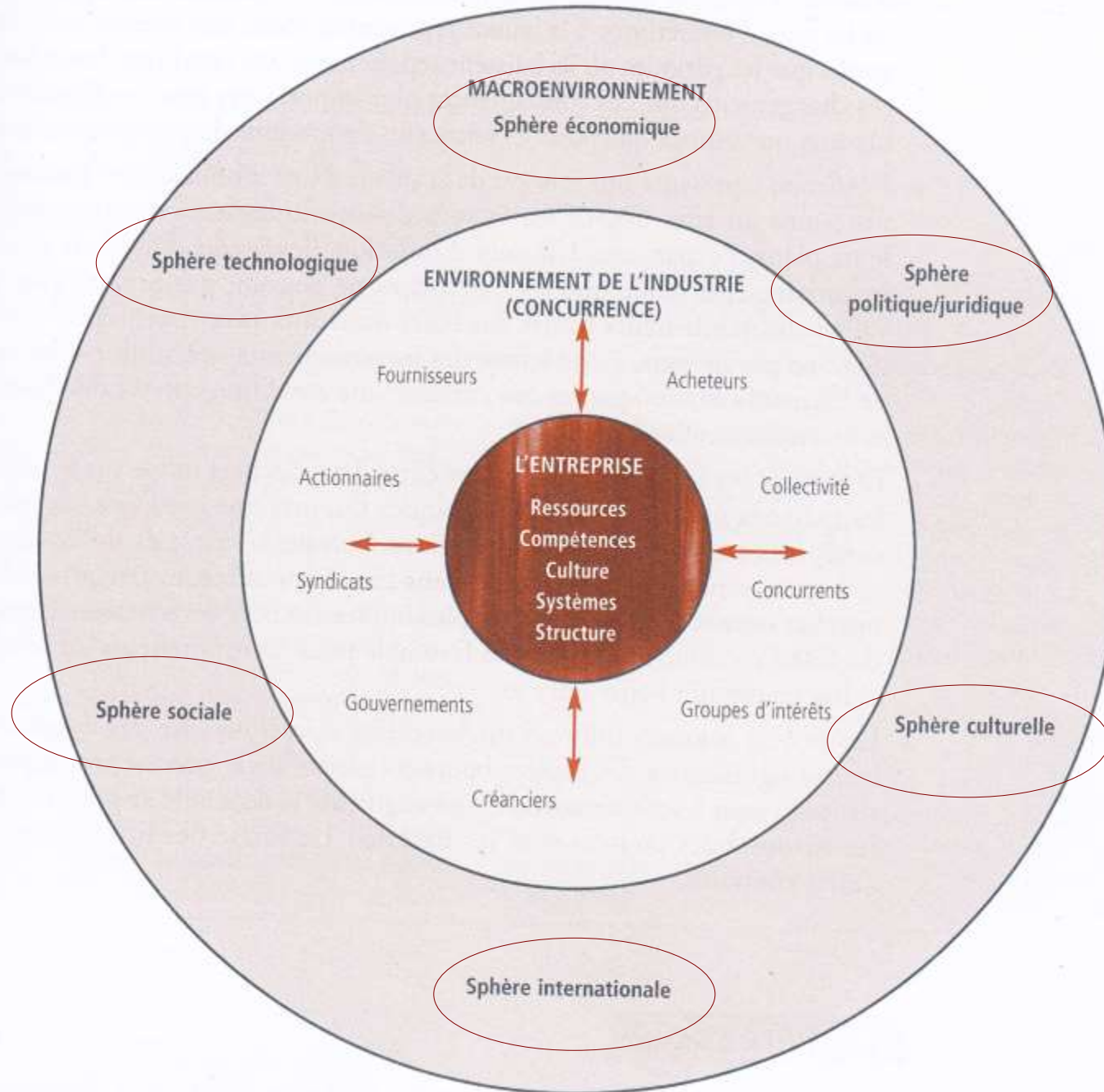
Hewlett- Packard, une entreprise réputée pour ses calculatrices scientifiques dans les années 1960, a raté l'occasion d'être la première à commercialiser des ordinateurs personnels :

elle a refusé la proposition d'un de ses propres employés Stephen Wozniak, qui a ensuite fondé la compagnie Apple.

Elle ne voulait tout simplement ne pas rentrer sur ce marché!

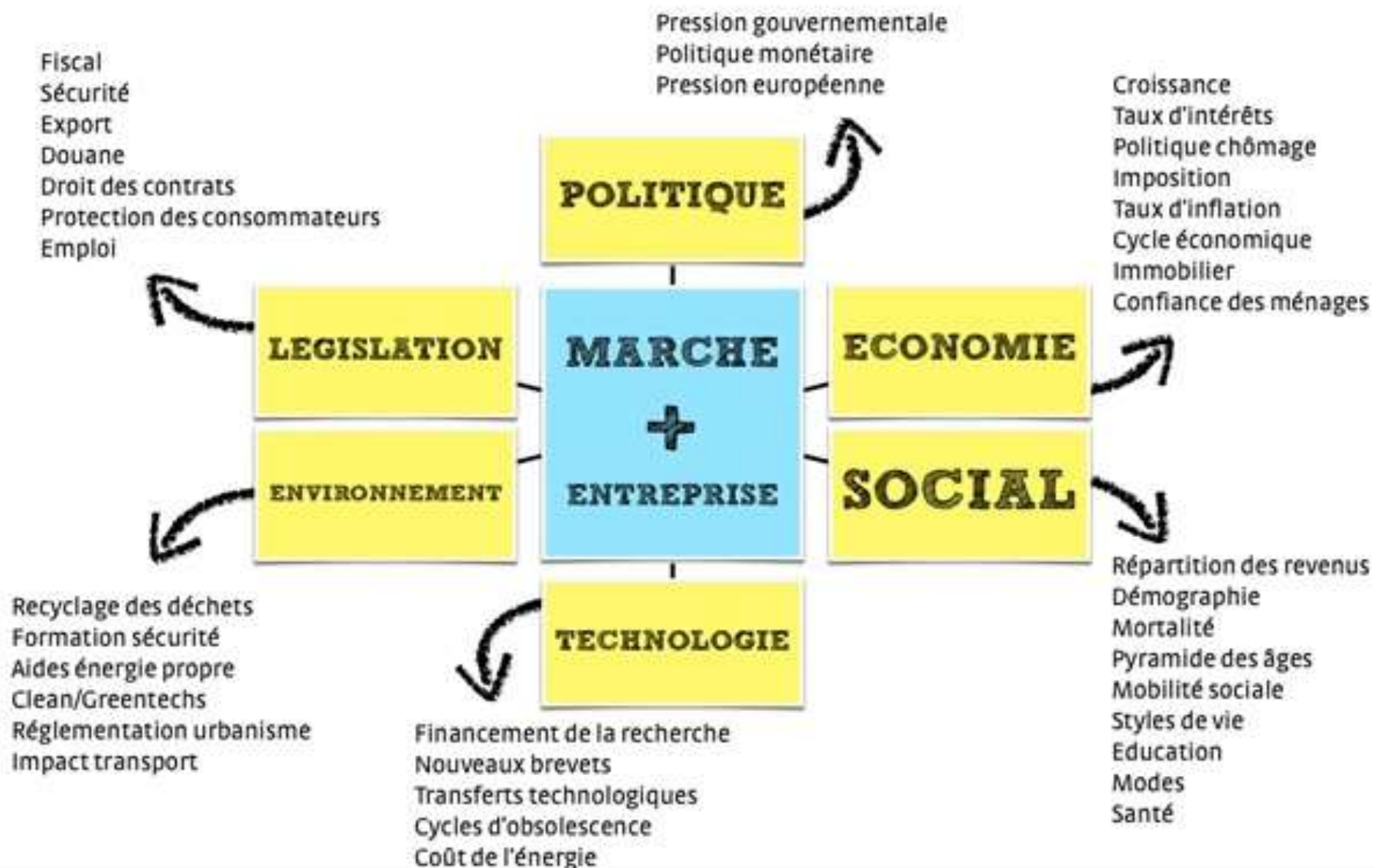


Entreprise et forces de son environnement



Matrice PESTEL

Surveiller l'horizon



Prédire les changements macroenvironnementaux?

- estimations en se fondant sur les changements qui surviennent dans certaines sphères au cours d'une période donnée :

1) exploration de tendances (prédire taux de croissance économique d'un pays pour l'année prochaine en se fondant sur un taux de croissance moyen au cours des dix dernières années).

2) prévisions plus complexes reposent sur des modèles de régression multiples (analyse statistique) qui prédisent la croissance économique à partir de l'effet de plusieurs variables, dont le taux d'intérêt, l'inflation et la masse monétaire.

3) modèles qualitatifs où les prévisions sont des scénarios élaborés par des experts.

4 types de prévisions

que

les **entreprises**

font dans

les sphères

de

l'environnement général

Prévisions économiques

On s'intéresse à la croissance économique...

Les prévisions reposent sur les tendances des données suivantes :
masses monétaire, taux d'intérêt, emploi, croissance du revenu personnel,
attitude du consommateurs, nouvelles commandes de biens durables,
investissements des compagnies dans leurs usines et leurs équipements,
et inventaires de fabrication.

On obtient des indications générales sur l'économie:
l'économie sera t-elle en croissance, à quel taux, ou, s'il y a récession,
à quel moment surviendra t-elle?

ATTENTION

Les grandes entreprises font leurs propres collectes et analyses de données,
mais la plupart utilisent les **prévisions élaborées par des cabinets** de
recherche comme Data ressources et Wharton Econometric Forecasting.

Prévisions sociales

On s'intéresse à la démographie et style de vie...

Les prévisions reposent sur les tendances des données suivantes :
croissance démographique, espérance de vie, éducation et formation,
composition familiale et activités de tourisme et de loisirs.

Informations auprès de grandes enquêtes statistiques nationales et
également enquêtes postales et téléphoniques des gestionnaires...

Prévisions technologiques

On s'intéresse aux technologies mises au point dans un futur proche...

Les prévisions reposent sur les tendances des données suivantes : investissements publics et privés en R&D, taux de croissance des catégories d'employés scientifiques, brevets déposés et taux d'obsolescence de la technologie...

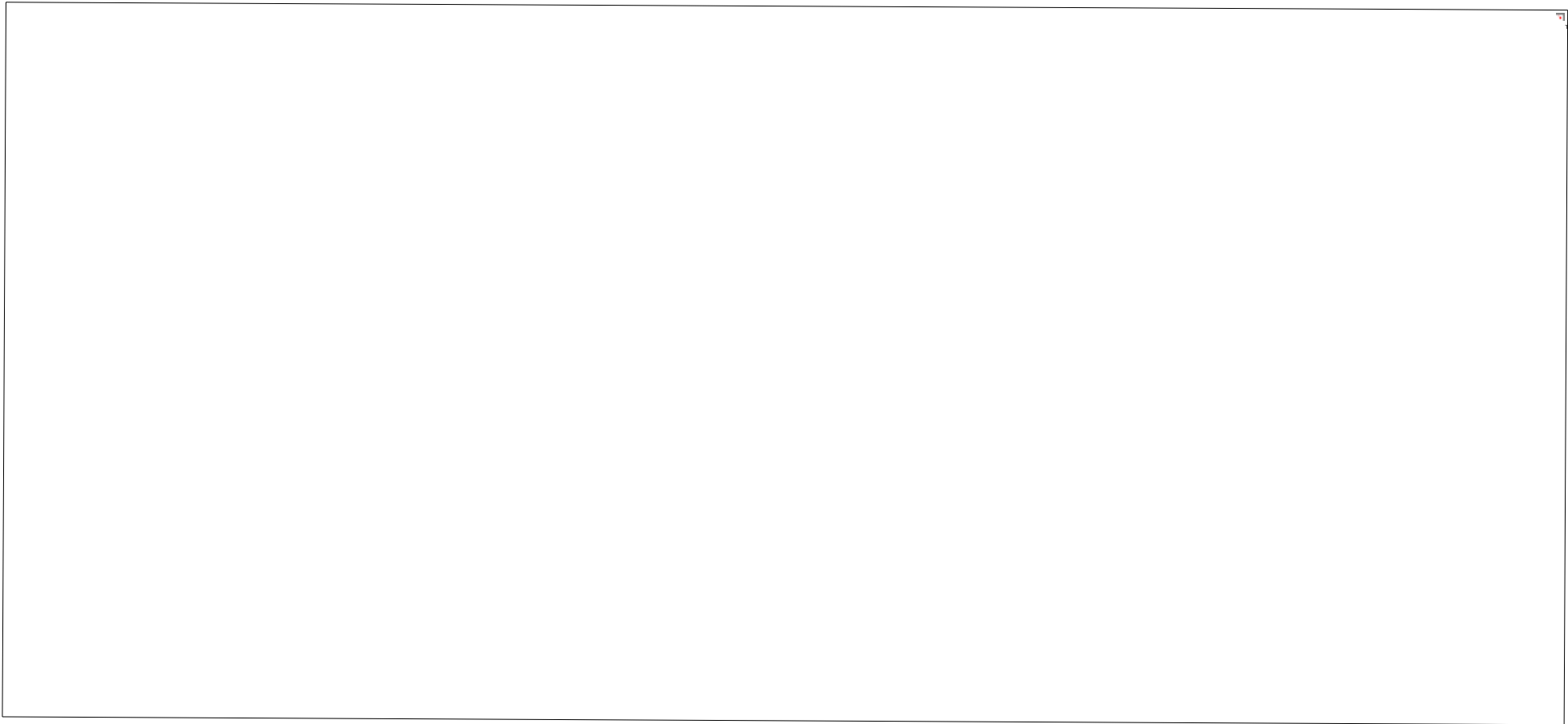
Informations enquêtes et organismes clés de l'innovation ; spécialistes domaines scientifiques et techniques qui élaborent des scénarios futuristes...

Prévisions politiques

On s'intéresse la législation gouvernementale...

Les prévisions reposent sur les tendances des données suivantes :
régions du monde et évaluer si elles seront politiquement stable surtout
pour les entreprises multinationales.

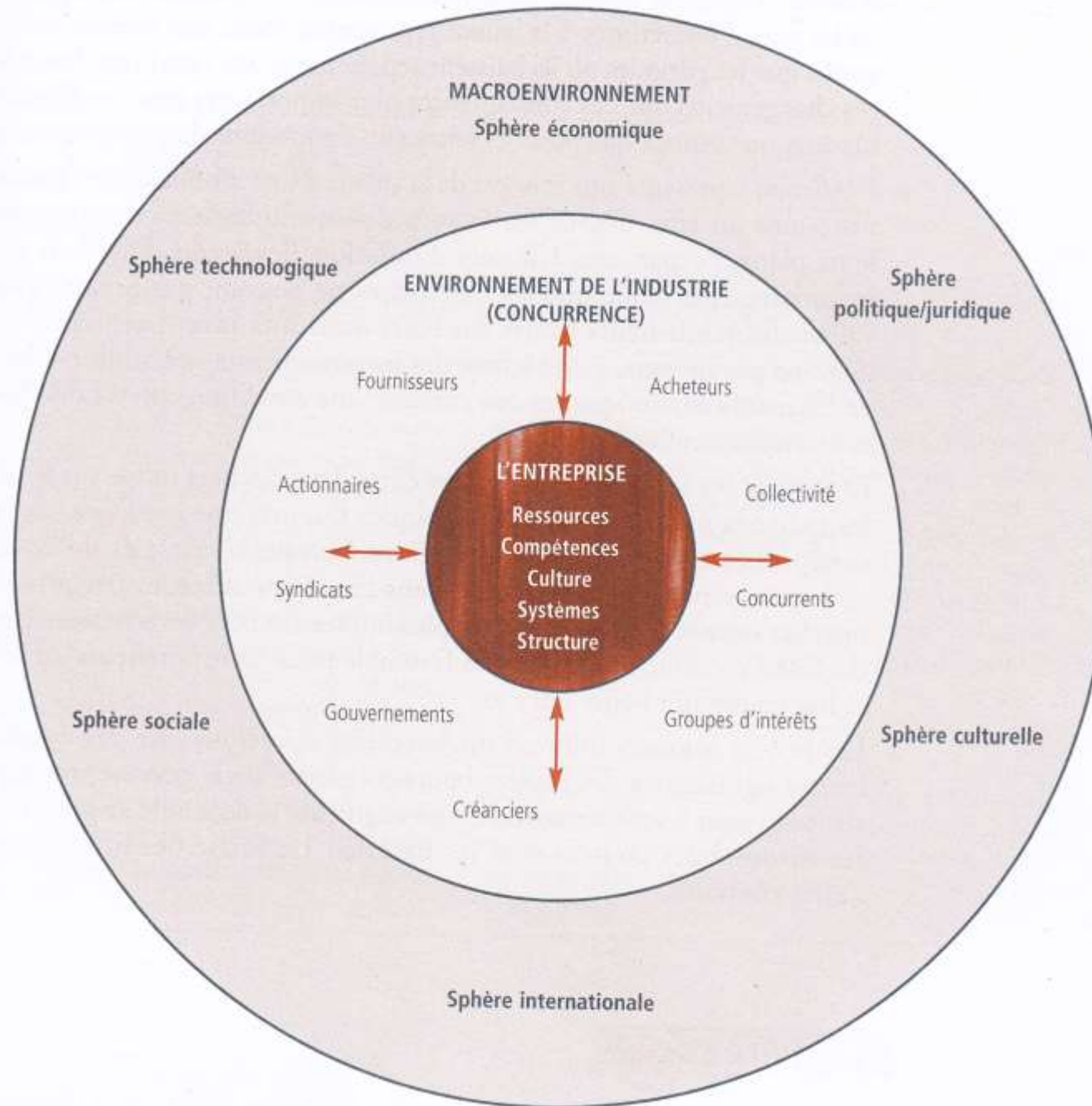
Consultants politiques aident à faire des prévisions...



The picture can't be displayed.

Environnement
de l'**industrie** ?

Entreprise et forces de son environnement



C'est à partir de l'intensité de la concurrence existant au sein de l'industrie où l'entreprise évolue qu'on **évalue** et qu'on **décrit** les conditions de l'industrie.

Dans les industries où la concurrence est intense, le potentiel de profit est très faible; dans celles où elle est relativement faible, le potentiel de profit est élevé (mais incite à l'entrée d'entreprises).

2 éléments au sujet de l'environnement industriel :

- environnement industrie d'une entreprise est à l'image des conditions concurrentielles propres à cette industrie; par conséquent, les occasions et menaces sont très différentes d'une industrie à une autre ;
- une entreprise peut modifier les conditions de l'industrie en sa faveur.

Industrie ?

Ce qui définit une industrie, c'est le fait que des produits des entreprises qui en font partie peuvent **se substituer les uns aux autres** pour satisfaire le consommateur d'où une concurrence directe entre ces entreprises, et le fait que les **caractéristiques techniques** de ces produits ou les réseaux de commercialisation et de distribution sont **semblables**.

ATTENTION

Les changements technologiques peuvent brouiller la démarcation d'une industrie (ex : compagnies d'ordinateurs, de télécommunications et de bureautique).

Groupes Stratégiques

Groupes d'entreprises d'une industrie qui poursuivent des stratégies communes ou semblables (Oster, 1994).

Ex.: Industrie automobile

BMW, Lexus et Mercedes ont une stratégie de différenciation ;
Hyundai, Chrysler, Honda ont une stratégie de domination globale par les coûts.

Une industrie peut avoir un seul groupe stratégique : **stratégie homogène**
ou plusieurs : **industrie différenciée**.

Concept de groupe stratégique aide les gestionnaires :

- à circonscrire clairement le segment auquel une entreprise appartient et ses concurrents ;
- à orienter leur analyse de l'environnement et de la concurrence (occasions et menaces) ;
- à analyser efficacement les atouts des autres segments de l'industrie (pénétrer un autre segment ou empêcher certaines entreprises de pénétrer

Modèle Porter

Michael Porter – Harvard Business School
Modèle très utilisé dans le monde des affaires,
s'articule autour de 5 forces

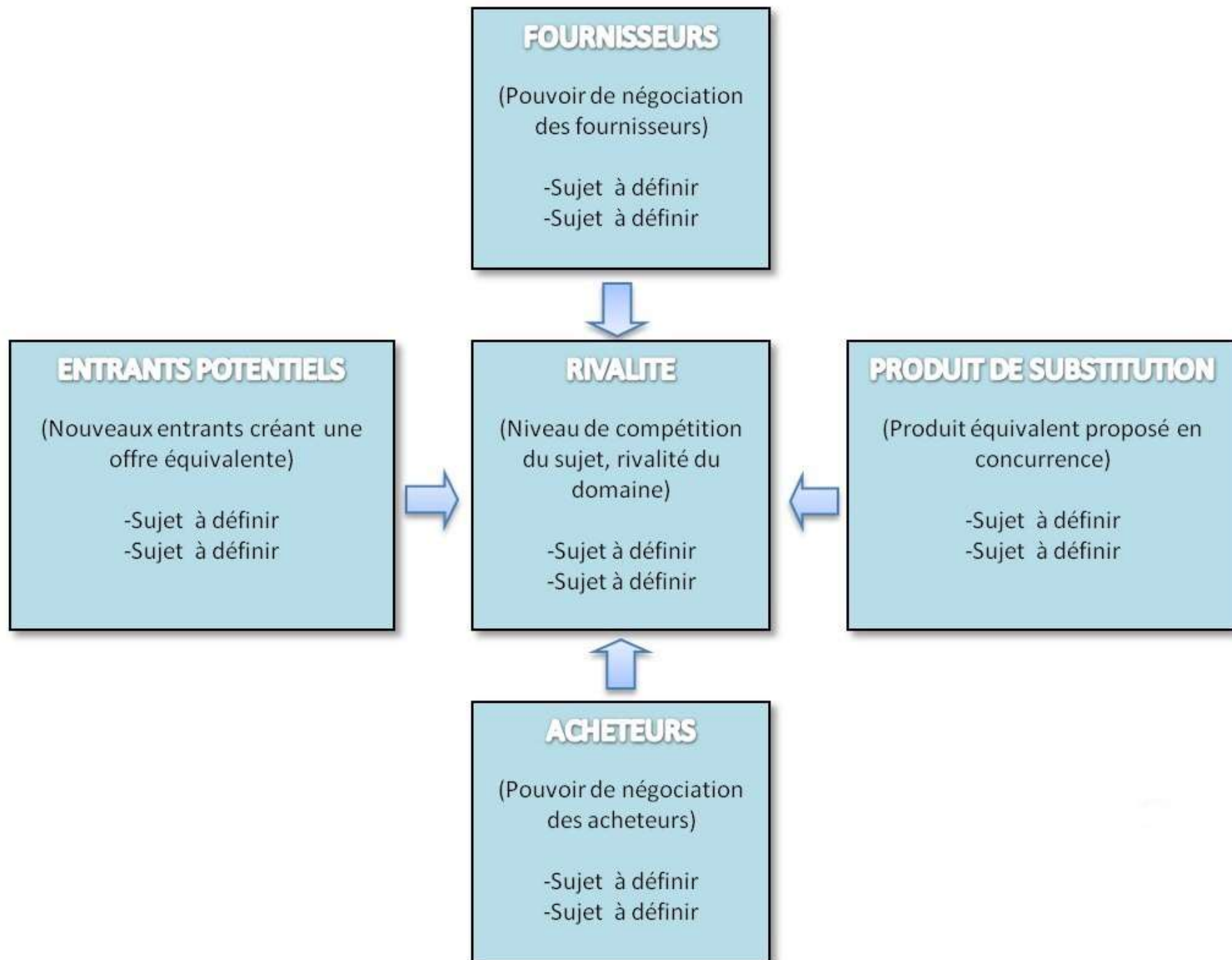


Permet d'estimer les conditions d'une industrie et son potentiel de profit en analysant 5 forces et les pressions qu'elles exercent sur l'industrie (Porter, 1980).

- 1 – Entrants potentiels ;
- 2 – Degré de rivalité entre les concurrents existants ;
- 3 – Pouvoir de négociation des fournisseurs ;
- 4 - Pouvoir de négociation des acheteurs ;
- 5 - Menace représentée par des produits de substituts.

Pression de la concurrence dans une industrie

The picture can't be displayed.



Plus ces **forces sont grandes**, plus les forces opposées parviendront à leurs fins en changeant les conditions de l'industrie en leur faveur et en **menaçant** la capacité d'une entreprise de faire des profits constants sur son capital investi.

A l'inverse, si la concurrence, les fournisseurs, les acheteurs, les substituts et la menace de nouveaux venus exercent **peu de pression**, l'entreprise a la **possibilité d'augmenter ses prix** et de faire des profits considérables.

Une entreprise peut se défendre contre les pressions exercées par l'industrie en choisissant une position solide sur le marché ou en changeant de façon proactive les conditions de l'industrie en sa faveur.

Une entreprise peut modifier l'environnement industriel, ce qu'elle ne peut pas faire pour le macro-environnement.

Porter estime qu'une entreprise à du succès :

1 – lorsque l'industrie a un potentiel élevé de profit, mais qu'il est difficile pour d'éventuels nouveaux concurrents de pénétrer le marché en raison d'importantes barrières à l'entrée sur le marché ;

2 – lorsque l'industrie a un faible potentiel de profit, mais que l'entreprise a une position avantageuse sur le marché qui lui permet de neutraliser efficacement les menaces posées par les 5 forces.

Critique du modèle de Porter :

Certains estiment qu'il s'applique seulement aux marchés statiques, où les changements sont lents et où il est indiqué de garder sa position sur le marché.

Marché aujourd'hui est dynamique et survivre passe en acquérant de nouveaux avantages et le modèle de Porter ne convient plus pour analyser l'environnement de ces nouveaux marchés.

D'autres estiment que les ressources et les capacités internes de l'entreprise sont une source d'avantages concurrentiels, et non la position sur le marché (autres modèles).

Environnement interne

Modèle d'analyse appelé « **chaîne de valeur** » (Porter) qui détermine les compétences organisationnelles d'une entreprise et à les évaluer.

Chaîne: recherche et conception du produit, approvisionnement en matières, production et assemblage, commercialisation et vente, distribution et service après-vente.

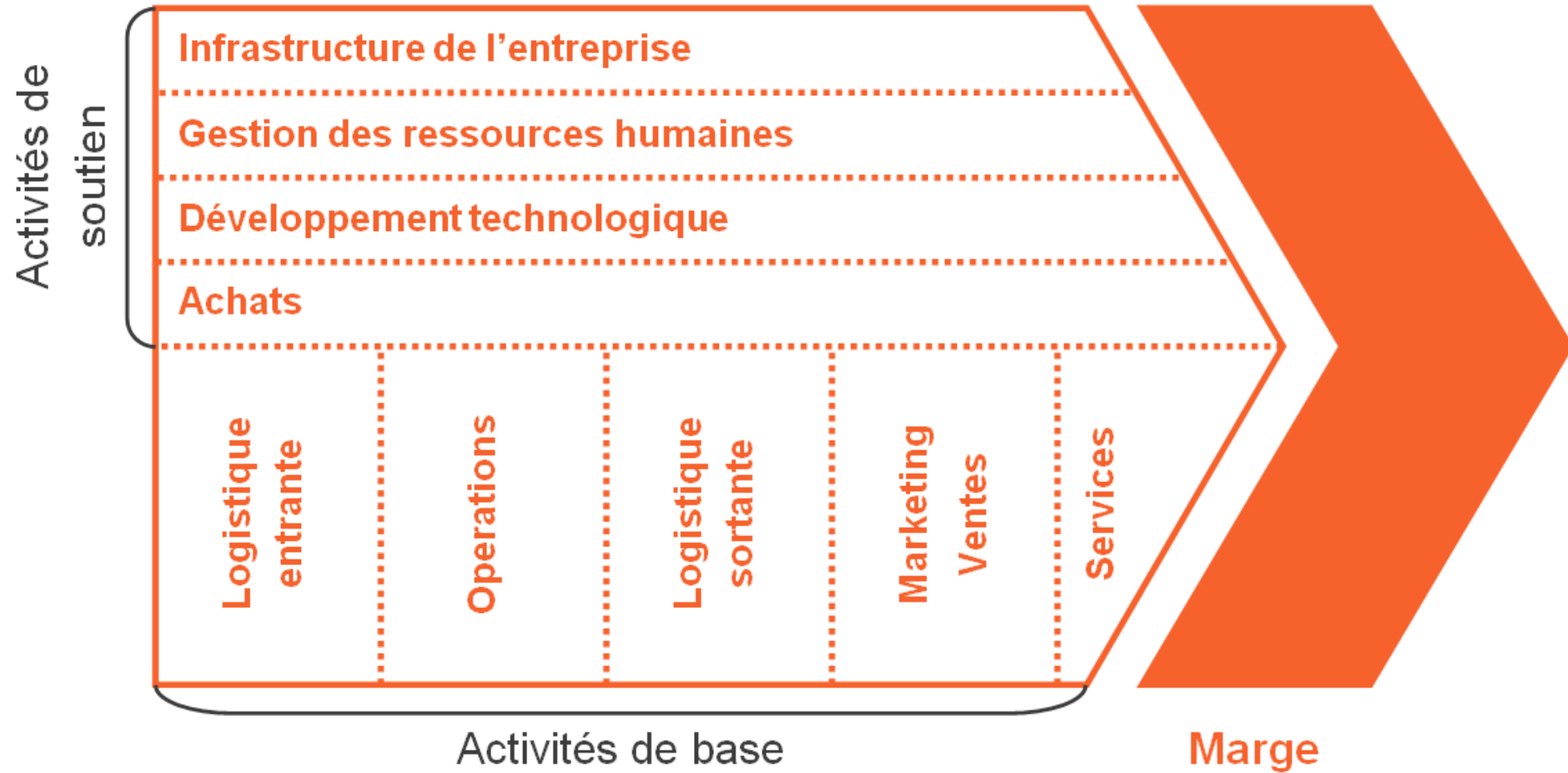
Approche fonctionnelle détermine les capacités d'une entreprise au sein de chaque catégorie fonctionnelle (la plupart des entreprises structurent leurs activités selon des axes fonctionnels) : R&D, conception produit, production, commercialisation, RH et distribution.

Résultats réalistes en combinant l'analyse fonctionnelle avec une analyse de la chaîne de valeur.

Chaîne de valeur



Chaîne de valeur et approche fonctionnelle



Approche équilibrée

L'avantage concurrentiel dépend de deux atouts complémentaires:

- une solide position sur le marché
- ressources et capacités nécessaires pour se défendre sa position

ANALYSE





FFOM

Évalue forces et faiblesses d'une entreprise au regard de son environnement concurrentiel en terme d'occasions et de menaces.

Le but de cette analyse est d'évaluer la force globale d'une entreprise dans son environnement concurrentiel et de déterminer les mesures stratégiques à prendre pour maximiser son rendement.

Situer l'entreprise dans 4 catégories :

- 1- occasions environnementales abondantes et forces internes considérables;
- 2- occasions environnementales abondantes et faiblesses internes considérables;
- 3- Menaces environnementales importantes et forces internes considérables;
- 4- Menaces environnementales importantes et faiblesses internes considérables.

	Positif (pour atteindre l'objectif)	Négatif (pour atteindre l'objectif)
Origine interne (organisationnelle)	Forces  Strengths	Faiblesses  Weaknesses
Origine externe (origine = environnement)	Opportunités  Opportunities	Menaces  Threats

1- occasions
environnementales
abondantes
et
forces internes
considérables;

Situation la plus favorable : l'entreprise doit poursuivre sa stratégie de croissance dynamique qui s'appuiera sur ses forces internes afin d'exploiter les occasions externes abondantes.

2- occasions
environnementales
abondantes
et
faiblesses internes
considérables;

La stratégie consiste à éliminer les faiblesses en acquérant les compétences manquantes, soit par le soit par des fusions verticales (intégration: l'entreprise absorbe son fournisseur ou sous-traitant) de

3- Menaces
environnementales
importantes
et
forces internes
considérables;

La stratégie consistera soit à modifier les forces de l'industrie au moyen de forces de l'entreprise (selon les menaces), soit à procéder à une diversification dans plusieurs industries intéressantes.

4- Menaces
environnementales
importantes
et
faiblesses internes
considérables.

Situation extrêmement défavorable.

Il s'agit d'une entreprise qui a une position concurrentielle faible dans une industrie peu intéressante. L'entreprise doit envisager de se repositionner en se déplaçant vers un autre segment de l'industrie ou acquérant les forces manquantes par des fusions horizontales (rachat de concurrents sur le même marché).