



LE TAGÈTE

Vol. 4 n° 7, 1 avril 2014

Marcel JB Tardif

Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.

CONTINGENCE

Nous devons à Lawrence et Lorsch¹ d'avoir développé ce qu'il est désormais convenu d'appeler l'approche de la contingence en structure des organisations. Avec nombre de leurs collègues universitaires, ils ont étudié les formes de structures de fonctionnement des organisations, en vue de comprendre leur lien avec leur environnement externe, le marché.

Les preneurs à l'activité sont en mesure d'apporter de meilleures réponses à l'environnement externe, suivant les structures des organisations. Ces auteurs ont conclu, que ce sont les acteurs, non les organisations, qui ont une raison d'être et donc d'agir (accomplissement d'une mission); les preneurs à l'activité qui exécutent les mandats de travail (coordination du flux de tâche); le travail rendu qui est efficient, parce qu'à la mesure de la satisfaction des besoins des preneurs à l'activité (voies et moyens requis d'exécution du travail). Chacun de ces intervenants doit permettre aux organisations de répondre aux impératifs spécifiques de la demande, en ajustant son segment de travail aux exigences de la demande. Des structures de fonctionnement interne ajustées aux contingences de l'environnement externe sont requises.

Or, plus il y a différenciation entre les parties des organisations (départements et services), plus il y a risque de conflits entre celles-ci (priorisation des étapes du travail), en termes de budgétisation (requêtes en fonds, équipements et personnel), coordination du travail (affectation des ressources disponibles) et accomplissement de la mission (poursuite d'objectifs communs en vue d'une atteinte commune des résultats au terme de l'activité). Il importe donc, au-delà d'un simple agencement de structures, de répartir correctement les éléments de l'activité, par fraction de mandat propre à chaque département impliqué dans l'exécution du travail, et de disposer de mesures de résolution des conflits entre les preneurs à l'activité dans les organisations. L'environnement interne (les parties des organisations) doit être aligné sur l'environnement externe (le marché et sa demande exprimée), si l'on veut que des économies suffisantes soient dégagées par les organisations pour soutenir leur relance de l'activité. Il doit y avoir intégration, 'fit', entre l'interne et l'externe des organisations, puisque celles-ci participent d'un tout systémique, le marché, où la demande et l'offre sont liées. L'approche de la contingence déborde donc la simple configuration des structures, sur le plan technique, elle inclut la gestion des actes au sein des organisations par la coordination des mouvements de la tâche et de ses pré-requis en ressources allouées. S'il faut les bons acteurs aux bons postes, il faut aussi les bonnes structures de fonctionnement aux bons moments, et les bonnes réponses à la demande aux bons environnement des organisations. Tout se tient !

¹ Lawrence, P.R., et Lorsch, J.W., (1967), *Organization and Environment*, Harvard; Lawrence, P.R., et Lorsch, J.W., (1969), *Developing Organizations: Diagnosis and Action*, Addison-Wesley; Lorsch, J.W., et Morse, J.J., (1974), *Organizations and Their Members: A Contingency Approach*, Harper & Row; Davis, S.M., et Lawrence, P.R., (1977), *Matrix*: Addison-Wesley; Donaldson, G., et Lorsch, J.W., (1983), *Decision-Making at the Top*, Basic Books; Lawrence, P.R., et Dyer, D., (1983), *Reviewing American Industry*, Free Press.