

### CH1.3 La contingence organisationnelle

#### Quelles sont les caractéristiques de l'environnement actuel ?

#### .I. Les organisations : des systèmes ouverts

- A. Micro, méso et macro-environnement
- B. Les analyses de la contingence organisationnelle

#### .II. La nécessaire résilience organisationnelle

- A. Définition et dimensions de la résilience organisationnelle
- B. Les objectifs et les modalités de la mise en place d'un processus de résilience

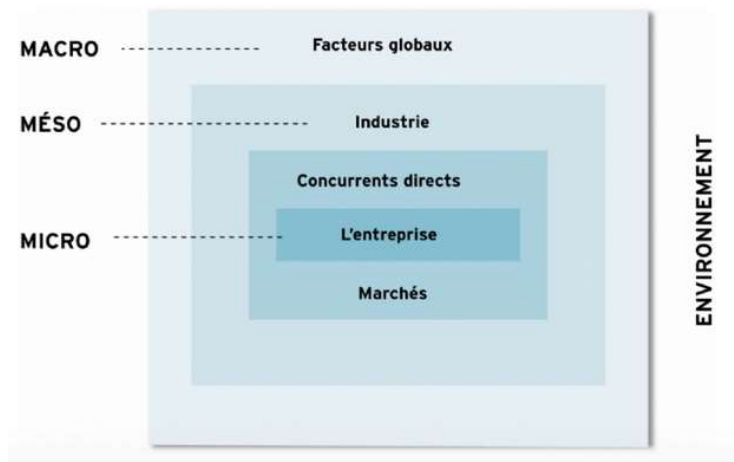


#### ❖ Sens et portée de l'étude

Il s'agit de sensibiliser aux caractéristiques de l'environnement actuel (*mondialisation, digitalisation, complexité, incertitude...*), à ses enjeux (*réputation, image, bien-être des salariés, productivité, réactivité, flexibilité, création de richesse, de valeur...*), à sa dynamique et à ses risques.

Compétences attendues	Savoirs associés
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Repérer les influences réciproques entre une organisation et son environnement.</li> <li>- Repérer les enjeux auxquels une organisation donnée doit faire face, dans l'environnement actuel.</li> <li>- Justifier l'importance des caractéristiques de l'environnement dans une décision managériale donnée quel que soit le type d'organisation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Macroenvironnement / Microenvironnement / Mésoenvironnement.</li> <li>- Environnement économique, technologique, social, écologique, culturel et sociétal.</li> <li>Les analyses de la contingence organisationnelle :               <ul style="list-style-type: none"> <li>● Woodward ;</li> <li>● Burns et Stalker ;</li> <li>● Lawrence et Lorsch ;</li> <li>● Chandler.</li> </ul> </li> <li>- Incertitude, complexité, risque.</li> <li>- Résilience organisationnelle</li> </ul>

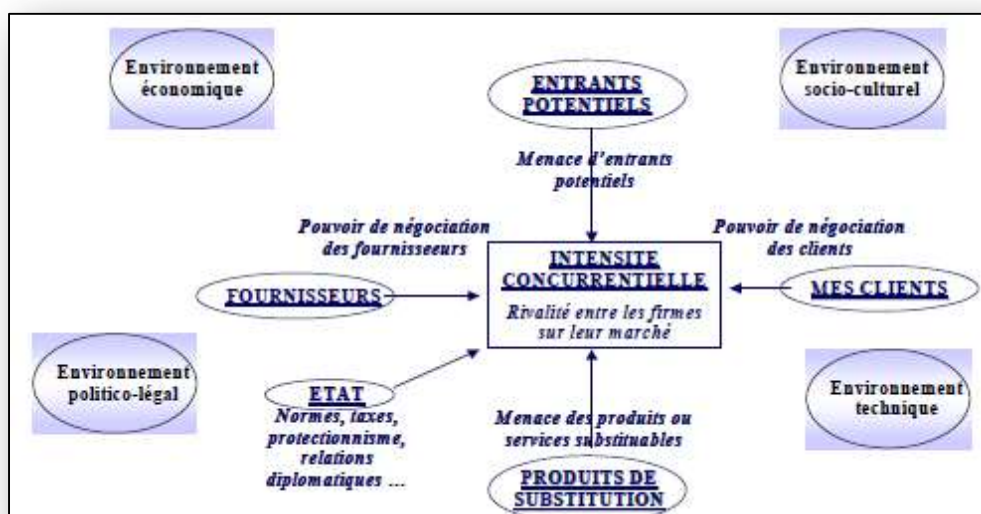
## Document 1 – Macro, meso et micro-environnement



### Le macro-environnement – le PESTEL

Politique	Économique
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changement et stabilité politique</li> <li>• (Dé-)régulations</li> <li>• Lois et politiques fiscales</li> <li>• Réglementations anti-trust</li> <li>• Commerce extérieur et politique import/export</li> <li>• Politique monétaire</li> <li>• Protection sociale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cycles économiques</li> <li>• Taux d'intérêt</li> <li>• Taux d'inflation</li> <li>• Taux de change et convertibilité monétaire</li> <li>• Politiques économique, fiscale et budgétaire</li> <li>• Taux de chômage</li> <li>• Niveau de vie, pouvoir d'achat et propension à la consommation</li> </ul>
Social	Technologique
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Démographie</li> <li>• Lois sociales</li> <li>• Niveau d'éducation</li> <li>• Image et attitude vis-à-vis du travail</li> <li>• Styles de vie et consumérisme</li> <li>• Sensibilité et intérêt pour l'éthique</li> <li>• Minorités, parités, et égalité des chances</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dépenses de l'État en recherche et développement (R&amp;D)</li> <li>• Dépenses de l'industrie en R&amp;D</li> <li>• Politique de propriété intellectuelle et de protection des brevets</li> <li>• Intensité et création technologiques</li> </ul>
Environnemental	Légal
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilité et forces écologiques</li> <li>• Politiques contre la pollution</li> <li>• Gestion des déchets et recyclage</li> <li>• Politique d'économie d'énergie</li> <li>• Responsabilité sociale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lois sur les monopoles</li> <li>• Lois sur la protection de l'environnement</li> <li>• Encadrement législatif sur les OGM, les essais cliniques et le clonage</li> <li>• Droit du travail</li> <li>• Législation sur la santé</li> <li>• Normes comptables et réglementation financière</li> <li>• Loi sur la responsabilité des dirigeants</li> </ul>

### Le micro-environnement – les 5+1 forces



**Document 2 – La matrice U/X : Uncertain/compleX**

ENVIRONNEMENT	Stable	dynamique
<b>Complexe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Décentralisation des décisions</li> <li>➤ Bureaucratie professionnelle (standardisation des qualifications)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Décentralisation des décisions</li> <li>➤ Structure organique (ajustement mutuel, vers l'adhocratie)</li> </ul>
<b>Simple</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Centralisation des décisions</li> <li>➤ Bureaucratie mécaniste (standardisation des procédés)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Centralisation des décisions</li> <li>➤ Structure organique (supervision directe)</li> </ul>

**Document 3 – Les contingences technologiques – Woodward**

Caractéristiques structurelles	Technologies		
	Production à l'unité	Production de masse	Production en continu
Nombre d'entreprises	24	31	25
Nombre de niveaux hiérarchiques :			
-Médiane	3	4	6
-Étendue	2-4	3-8	2-17
Éventail médian de subordination	23	48	15
Éventail de subordination des contremaîtres	21-30	41-50	11-20
Pourcentage de personnel administratif	1:24 à 1:49	1:14 à 1:18	1:7 à 1:8

A. Desreumaux, *Structures d'entreprise*, Paris, Vuibert, 1992, p. 108.

Système de production	Nature de l'activité	Caractéristiques organisationnelles
Production unitaire ou de petite série	Artisanat, industrie de luxe, ...	Structure souple Système de coordination informel
Production en grande série	Electroménager, automobile	Structure hiérarchisée et formalisée
Production en continu	Sidérurgie, chimie, ...	Structure souple mais avec un encadrement important

**A partir de la lecture du document 4 et de l'analyse de la vidéo :**

**1. Expliquez les raisons qui ont conduit google en 2015 à réorganiser Google et à créer Alphabet**

**2. Appliquez le couple différenciation/intégration de Lorsch et Lawrence à ce cas Google/alphabet**

**Document 4 - Avec Alphabet, Google se réorganise de A à X (Lab) – La tribune - Sylvain Rolland 11 Août 2015**

Google est mort, vive Alphabet ! Lundi soir, à la surprise générale, Google a annoncé une réorganisation majeure de sa structure en devenant une filiale à 100% d'une nouvelle société baptisée "Alphabet". L'objectif : séparer le cœur de métier du groupe, à savoir le moteur de recherche et la publicité en ligne, des autres activités, parfois assez expérimentales, comme le laboratoire Google X. Explications.

L'objectif d'Alphabet, la nouvelle structure qui englobe Google, est de séparer le cœur de métier de Google, à savoir le moteur de recherche et la publicité en ligne, des autres activités du groupe, parfois très éloignées du business model de la firme. (Crédits : © Arnd Wiegmann / Reuters)

Google vient ainsi d'effectuer une réorganisation majeure de sa structure, qui parachève sa mutation en véritable écosystème aux activités de plus en plus diversifiées. Ce faisant, la firme de Mountain View affirme sa volonté de mettre clairement le cap sur le développement de l'innovation.

Dans un billet de blog, le co-fondateur de Google, Larry Page, a expliqué la démarche :

"Comme Sergey et moi l'avons écrit onze ans auparavant, Google n'est pas une compagnie conventionnelle. Nous ne voulons pas le devenir. [...] Depuis le début, nous avons fait beaucoup de choses qui paraissent folles au premier abord. Beaucoup de ces folies ont maintenant un milliard d'utilisateurs, comme Google Maps, YouTube, Chrome et Android. [...] Notre entreprise fonctionne bien aujourd'hui, mais nous pensons que nous pouvons la rendre plus claire et plus responsable".

Comment va fonctionner Alphabet ?

La nouvelle structure sera dirigée par les deux co-fondateurs de Google, les multi-millionnaires Larry Page et Sergey Brin. Le premier officiera au titre de directeur général, le second en tant que président. Cette nouvelle répartition ne changera pas la gouvernance de l'entreprise : les deux hommes seront toujours l'aigle à deux têtes qui veille aux destinées du groupe.

La seule différence, majeure, réside dans la séparation des différentes activités de feu-Google en différentes filiales. L'objectif est simple : séparer le cœur de métier de Google, à savoir le moteur de recherche et la publicité en ligne, des autres activités du groupe, parfois très éloignées du business model de la firme.

Ainsi, Nest, racheté l'an dernier, aura sa propre filiale. La société fabrique des objets connectés dans la maison comme des thermomètres, des thermostats et des alarmes. Le projet de fibre optique Fiber vivra également dans sa propre structure, tout comme Calico, une société qui mène des travaux scientifiques sur le vieillissement.

Les véhicules d'investissement Google Ventures et Google Capital, ainsi que le X-Lab, qui sert d'incubateur à toute une série de nouveaux projets innovants (drones, voiture sans conducteur, projet Loon de relais-internet par montgolfières, Google Glass, la société Life Sciences (Sciences de la vie), qui travaille notamment sur une lentille de contact surveillant le taux de glucose des diabétiques...) seront aussi séparés. La nouvelle entité a été enregistrée le 23 juillet dernier et ses résultats seront communiqués à partir du 4<sup>e</sup> trimestre 2015.

L'analyste Robert Kay, du cabinet Endpoint Technologies Associates, estime que la manœuvre de Google révèle une prise de conscience des futures faiblesses de sa précédente organisation. *"Les dirigeants de Google ont compris qu'ils donnaient l'impression d'un pot-pourri d'entreprises. Il est peut-être meilleur de les isoler un peu et de clarifier quelles sont celles qui rapportent de l'argent, celles qui sont des projets scientifiques et celles qui sont des paris de long-terme"*, explique-t-il.

Que devient Google, et qui le dirigera ?

Comme l'explique Larry Page dans son billet de blog, Alphabet est surtout une "collection d'entreprises". Mais la plus importante reste, bien sûr, Google, qui sera simplement amputée des activités les plus éloignées d'Internet.

Ce "Google allégé" se compose donc de la recherche en ligne, de la publicité en ligne, de la cartographie, des applications, du système d'exploitation Android, de YouTube et des infrastructures techniques.

Puisque Larry Page et Sergey Brin dirigeront Alphabet dans son ensemble, Google a besoin d'un nouveau patron. La relève sera assurée par Sundar Pichai, l'actuel dauphin de Larry Page. A 43 ans, cet homme discret d'origine indienne reste peu connu du grand public. Il est pourtant derrière de nombreux produits phares du géant internet, du navigateur Chrome au système d'exploitation Android.

Arrivé chez Google en 2004, Sundar Pichai est, selon Larry Page, *"vraiment monté en puissance depuis octobre"*. Dévoué dans l'ombre, il officiait jusqu'à présent en tant que vice-président en charge de la gestion quotidienne des produits du groupe, ainsi que de l'ingénierie et de la recherche.

**A partir de la lecture du document 5 et de l'analyse de la vidéo :**

**1. Expliquez en quoi consiste la résilience organisationnelle et caractérisez ses enjeux**

**2. Comment une entreprise peut-elle mettre en place un processus de résilience organisationnelle ?**

### **Document 5 - Qu'est-ce que la résilience en entreprise ? Le mag de l'entreprise.com**

En traversant une crise, une entreprise ou n'importe quelle organisation doit savoir se rétablir. C'est pourquoi les instances dirigeantes des entreprises ont tout intérêt à comprendre ce qu'est la résilience des entreprises et comment l'intégrer dans leurs efforts de planification.

Quelle est la définition de la résilience en général ?

Le mot « résilience » vient du latin « resilio » qui signifie « revenir, retourner en arrière ». C'est un terme qui initialement relevait du champ des sciences puisqu'il s'appliquait aux matériaux. De façon général un matériau ou un système résilient étaient ceux qui avaient la capacité à revenir à l'état d'équilibre après une déformation. La résilience fait référence à la capacité de reconstruction continue. Plus tard, c'est une notion qui s'est appliquée à la psychologie en désignant la capacité d'une personne à faire face à l'adversité, surmonter les problèmes voire être transformés par eux. La résilience en psychologie laissait entendre une capacité à dépasser les malheurs et à s'en inspirer pour en faire quelque chose de positif. Pour un homme ou une femme, la résilience est la capacité à s'adapter de manière positive après avoir subi un traumatisme. Par extension en entreprise, c'est devenu la capacité pour une organisation à surmonter les obstacles.

Qu'est-ce que la résilience en entreprise ?

À partir du moment où elle est créée, une entreprise est soumise à des risques financiers, qui peuvent mettre en péril son fonctionnement et qui parfois ne peuvent pas être maîtrisés. Le défi pour les entrepreneurs n'est pas seulement d'être prêts à affronter les problèmes, mais de disposer des outils nécessaires pour surmonter la situation et atteindre leurs objectifs fixés. La résilience en entreprise est la capacité de la structure à se remettre des changements constants qu'elle subit, à être capable d'identifier et de mesurer les conditions habituellement instables d'un système et à les transformer. C'est-à-dire qu'elle consiste à fournir de nouvelles idées pour que l'écosystème de l'entreprise, composé de l'organisation, des personnes et des domaines qui la composent, puisse atteindre les résultats souhaités face à l'adversité. Le monde est en constante évolution, les organisations doivent donc être prêtes à se reconstruire. La résilience exprime aussi la capacité d'une entreprise ou de l'un de ses départements à répondre rapidement à l'incertitude.

Comment rendre une entreprise résiliente ?

Dans le monde des affaires, il faut toujours faire preuve de résilience. Vous ne pouvez pas ignorer ce qui pourrait affecter votre entreprise. La résilience des entreprises est leur capacité à s'adapter et réagir rapidement aux perturbations et aux risques commerciaux, afin de

maintenir la continuité des opérations commerciales. La résilience fait référence à la capacité de se reconstruire en permanence. Elle fait appel à l'innovation. Si vous ne parvenez pas à atteindre vos objectifs fixés, c'est qu'il faut innover. La résilience des entreprises donne aux organisations et aux structures la possibilité de faire face à des situations défavorables, de se rétablir et d'assurer leur continuité.

### La résilience et le coronavirus

Le confinement obligatoire était une mesure gouvernementale visant à empêcher la propagation du COVID-19 dans la population. La déclaration de l'état d'urgence a mis à l'épreuve la résilience des entreprises. La crise sanitaire provoquée par le coronavirus a radicalement changé le mode de fonctionnement des organisations et des entreprises. Elle a également eu un impact majeur sur l'économie mondiale. Le monde n'était pas préparé à un problème de cette ampleur. Cependant, depuis le début de la pandémie, les gouvernements, les personnes et les entreprises ont utilisé toutes leurs ressources pour y faire face, s'adapter au nouveau contexte et transformer la situation en une opportunité d'innover. Certaines mesures immédiates ont commencé à être mises en œuvre pour s'adapter à la nouvelle situation. Parmi elles : les horaires décalés, le télétravail et l'accélération de l'utilisation des outils numériques. Tout cela afin d'assurer la continuité des activités. Pour répondre aux nouveaux besoins des clients, les entreprises doivent être résilientes. Il s'agit d'une qualité qui leur permettra de s'adapter aux changements constants et de maintenir leurs activités dans le temps.