

## CHAPITRE 2 – LES CONFIGURATIONS STRUCTURELLES FLEXIBLES

Si de nombreuses entreprises conservent encore les structures traditionnelles, de nouvelles formes organisationnelles sont apparues afin de répondre aux nouveaux enjeux d'une économie devenue mondiale.

### I – LES RAISONS DE L'EMERGENCE DE NOUVELLES STRUCTURES

Durant les trente dernières années, l'environnement des entreprises est devenu plus ouvert et plus incertain à cause notamment de l'instabilité des marchés, des innovations technologiques, de l'individualisation des demandes des clients, des nouvelles exigences des salariés et des actionnaires. Afin de répondre aux aléas de cet environnement en constante évolution, les entreprises ont dû faire évoluer leur structure pour gagner en flexibilité et en réactivité. C'est ainsi que de nouvelles configurations structurelles ont émergé.

De nouvelles orientations de ces structures :

- ➔ Réduction du nombre d'échelons hiérarchiques et redéfinition des responsabilités.
- ➔ Organisation orientée clients au centre de l'entreprise
- ➔ Décentralisation du pouvoir qui conduit la mise en place d'équipes autonomes

### II – VERS DES STRUCTURES PLUS TRANSVERSALES...

#### A – LA STRUCTURE RESEAU

L'entreprise-réseau est une forme d'organisation qui met en relation plusieurs acteurs et qui résulte en général d'une stratégie d'externalisation. L'entreprise externalise des activités non créatrices de valeur et les fait réaliser par ses partenaires afin de se recentrer sur ses compétences distinctives.

Le partage d'informations et la coordination sont les maîtres mots de ce genre de structure. Elle est composée d'une « tête de réseau » qui pilote l'ensemble et de partenaires (sous-traitants, franchise, alliance...) en amont et aval qui tissent des liens de coopération. On dira de ce réseau qu'il est EXTERNE. Mais il peut aussi être organisé en INTERNE par le biais du télétravail, ou Intranet.

L'intérêt du réseau est que sa structure décentralisée et sa ligne hiérarchique relativement plate sont des facteurs de flexibilité, de motivation et favorise l'innovation. Il permet également de réaliser des économies (en évitant les coûts de transaction comme les coûts d'information).

## PARTIE 2 – METTRE EN ŒUVRE LA STRATEGIE

### THEME 3 – Adapter la structure

### 3.2 – Faire évoluer la structure

Inconvénient : Cette structure peut aussi générer des dysfonctionnements, en effet, il peut s'avérer difficile pour l'entreprise pilote de contrôler toutes ses activités. Il faut qu'il y ait entre les entreprises une confiance mutuelle pour le bon fonctionnement du réseau...

Exemples d'entreprises réseau : Nature et Découvertes, Nike, Benetton...

#### B – LA STRUCTURE PAR PROJETS

Une organisation par projet consiste pour une entreprise à regrouper autour d'un projet les personnes et les compétences nécessaires à sa réalisation afin de satisfaire les attentes spécifiques du client. Le chef de projet est autonome et l'équipe disparaît après la réalisation du projet.

Cette structure favorise l'innovation et les échanges entre les salariés, et permet une implication collective. Elle permet également, de réduire les délais, les coûts et de gagner en qualité.

On peut parler d'une évolution de la structure traditionnelle matricielle.

Inconvénient : Malgré ses nombreux avantages, cette structure peut se heurter à des difficultés... le choix des salariés participants au projet est parfois délicat pour le chef projet car il peut créer des rivalités. Cela peut aussi générer du stress et exige un pilotage de qualité avec de la formation, mobilité, reconnaissance...

Exemples de structure en projets : Vente-privée

Mitziberg a introduit « La structure innovatrice (ou adhocratie) » : ce type de structure regroupe des experts spécialisés dans des métiers distincts qui collaborent par ajustement mutuel. Le travail s'effectue au sein d'équipes pluridisciplinaires dans lesquelles se mêlent des spécialistes de support logistique, des opérateurs et des managers. Cette structure conçue pour la réalisation de projets innovateurs, est appelée aussi "adhocratie", du latin "ad hoc" qui signifie "adapté à", "conçu pour".

#### C – LA STRUCTURE PAR PROCESSUS

Etre organisé en processus va conduire l'entreprise à structurer l'entreprise autour d'un ensemble d'activité relevant de fonctions différentes mais néanmoins liées entre elles. C'est donc une organisation transversale et non verticale et cloisonnée qui s'inscrit dans une logique client (et non fonction ou métier)

Cette organisation permet une réduction des coûts (surtout de coordination), un gain de temps et bien souvent une qualité du bien ou service.

## PARTIE 2 – METTRE EN ŒUVRE LA STRATEGIE

### THEME 3 – Adapter la structure

#### 3.2 – Faire évoluer la structure

Inconvénients : Cette configuration peut aussi générer des difficultés... Le reengineering (reconfiguration) des processus, préalable à sa mise en place, conduit souvent à des réductions d'effectifs dans l'entreprise. Elle suppose donc une nouvelle organisation du travail, une polyvalence des salariés, et nécessite une augmentation de leurs qualifications (qui être coûteux). Cette structure ne peut se mettre en place sans l'appui des systèmes d'information de l'entreprise.

**Le concept de reengineering (Reconfiguration) a été introduit par Champy et Hammer qui vise la réorganisation des ressources autour des processus de base de l'organisation.**