

Plan

Introduction

I- Les facteurs à l'origine des mutations organisationnelles

1. Les facteurs exogènes
2. Les facteurs endogènes

II- Les nouvelles structures organisationnelles

1. La structure aplatie
 - 1.1- Présentation de la structure aplatie
 - 1.2- Avantages de la structure aplatie
 - 1.3- Inconvénients la structure aplatie aplaties
2. La structure innovante (Groupe de projet)
 - 2.1- Présentation de la structure innovante
 - 2.2- Principes d'une structure d'innovation
3. La structure réseau :
 - 3.1- Définition de l'entreprise en réseau :
 - 3.2- Les configurations de l'entreprise en réseau :
 - 3.3- Les hypothèses de base de la structure en réseau :
 - 3.4- Les éléments d'une structure en réseau :
 - 3.5- Quelques exemples des entreprises en réseau :

Conclusion

Introduction

Les différentes structures organisationnelles à savoir : les structures fonctionnelles, les structures divisionnelles et les structures matricielles sont des « idéaux types », des schémas simplificateurs. Au fond, l'organisation des entreprises s'inspire et englobe plusieurs de leurs caractéristiques. Les structures réelles ne sont pas figées, les entreprises naviguent selon leurs environnements, leurs stratégies, leurs contraintes, entre la structure fonctionnelle et la structure divisionnelle.

Par ailleurs, on peut observer ces dernières années des changements en matière d'organisations dues aux turbulences environnementales croissantes des entreprises. En effet, la recherche de la réactivité face à un environnement incertain et mouvant incite les entreprises à emprunter des tendances nouvelles : allégement des structures, simplification par la réduction des niveaux hiérarchiques. Ainsi, les maîtres mots deviennent : dé-hiérarchisation décloisonnement.

En effet, la dé-hiérarchisation consiste à supprimer certains échelons, en vue de raccourcir les circuits de décision, rapprocher les opérationnels du terrain en mettant en place une structure plate. Par ailleurs, le décloisonnement permet l'intégration et la coordination par la mise en place de la communication et le développement de réseaux tant interne qu'externe.

En fait, ces changements organisationnels ont pour objectif de :

- Remettre en cause une trop forte spécialisation reposant sur la division de travail
- Remettre en cause la hiérarchie comme seul mode de coordination et de régulation
- Impliquer et responsabiliser l'ensemble du personnel en diffusant le pouvoir dans l'organisation et en déléguant individuellement le mécanisme réflexion/Décision/Action
- Orienter l'organisation vers une logique et une culture de création de la valeur.

I- Les facteurs à l'origine des mutations organisationnelles

1. Les facteurs exogènes

- ✚ L'environnement instable et l'intensification de la concurrence ont favorisé les structures plus souples, plus adaptables et plus décentralisées. On peut aussi externaliser les activités (confier la gérance à l'extérieur).
- ✚ Le système éducatif a modifié les mentalités. Les aspirations du personnel poussent à la délégation du pouvoir (prise d'initiative).
- ✚ L'impact des NTIC (**Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication**) qui permettent aux entreprises de s'affranchir des rigidités de l'espace.

Ces modifications imposent des modifications de structure, qui remettent en cause les structures internes et les liens entre partenaires.

2. Les facteurs endogènes

❖ Des facteurs stratégiques :

- ✚ « Think global and act local » ou glocalisation, c'est-à-dire conjointement être proche des marchés (à l'aide par exemple du marketing one to one), développer des approches clients différenciés tout en intégrant des stratégies globales.
- ✚ Logique de recentrage sur les domaines d'activités stratégiques à forte valeur ajoutée, et sur les compétences clefs de l'entreprise amenant à une externalisation d'activité et le développement de partenariat.

❖ Des facteurs managériaux :

Diffuser les savoirs dans l'organisation en renforçant l'efficacité du personnel appartenant à l'entreprise, et en prenant en compte l'ensemble des acteurs et leurs stratégies dans des organisations considérées comme un construit social déterminé par le jeu des acteurs et leurs représentations.

II- Les nouvelles structures organisationnelles

La tendance actuelle va dans le sens d'un aplatissement des niveaux pour certaines organisations et, par conséquent, d'une réduction des effectifs humains, dans celle de la disparition des cadres intermédiaires. On peut parler au sein de cette tendance d'une restriction qui implique un dégraissage, phénomène qui s'impose de plus en plus dans les organisations. Ce dégraissage ne va pas sans une réactivité sur les ressources humaines, donnant une autre dimension aux politiques et stratégies de GRH. Par ailleurs, la structure aplatie n'est qu'une des nombreuses formes des réorganisations du travail qui puisse s'imposer à certaines organisations à la suite de pressions dues à l'environnement externe. D'autres formes apparaissent ici et là, comme la structure Polycellulaire organisée autour des groupes semi-autonomes ou la structure matricielle basée sur des équipes de projet multifonctionnelles ou la structure virtuelle s'appuyant sur des réseaux de communication ou autre variantes.

1. Structure aplatie :

1.1- Présentation de la structure aplatie :

La structure plate tend à gommer les différences hiérarchiques et à permettre à l'ensemble du personnel d'être créatif et à l'écoute du marché.

Contrairement à une organisation de haut, une organisation horizontale aura quelques couches relativement ou tout simplement une couche de gestion. Cela signifie que la "chaîne de commandement" de haut en bas est courte et la «durée de contrôle est large". En raison du petit nombre de couches de gestion, les organisations plates sont souvent de petites organisations.

Schema: Structure plate



1.2- Avantages des organisations aplaties

- Plus / Une meilleure communication entre la direction et les travailleurs.
- Esprit d'équipe meilleure.
- Moins de bureaucratie et de prise de décision plus facile.
- Moins de niveaux de gestion qui comprend des avantages comme la réduction des coûts que les gestionnaires sont généralement mieux payés que les travailleurs.

1.3- Inconvénients des organisations aplaties

- Fonction de chaque département / personne peut être floue et se fondre dans le rôle d'emploi des autres.
- Les travailleurs peuvent avoir plus d'un gérant / patron.
- Peut limiter / empêcher la croissance de l'organisation.
- Structure limitée à de petits organismes tels que les partenariats, les coopératives et certaines sociétés anonymes privées.

2. Structure innovante (Groupe de projet)

2.1- Présentation de la structure innovante :

Il a souvent été décrit que face aux projets innovants, les entreprises ont tendance à créer des équipes, composées de spécialistes et de non spécialistes dédiés au projet. Les activités de ces "organisations parallèles" ne pouvaient se cantonner exclusivement à la recherche seule ou au développement. Ces équipes ont dû organiser un processus où certains problèmes de recherche et des éléments du développement sont gérés simultanément. La mission centrale de ces groupes était de donner vie à un produit innovant et qui n'était pas défini précisément. **Cependant, ce qui caractérise le processus Innovant de cette structure c'est précisément l'absence d'une tâche bien définie à réaliser.**

Ces modèles n'ont de sens que lorsque l'objectif est clairement établi, même si les méthodes et les moyens demeurent ouverts.

Lorsqu'il s'agit de concepts de produits ou de technologies innovantes (par exemple une voiture capable de rouler à 300km/h), le groupe doit à la fois définir ses propres objectifs et justifier ses choix en termes de cible, de calendrier, de ressources. Au regard de ces différences fondamentales, l'équipe innovante doit donc être clairement différenciée des autres groupes de travail. Ces équipes ne sont pas de simples moyens organisationnels, ni des réseaux pour solutionner un problème bien défini. Elles conduisent une activité innovante capable d'influencer la stratégie, l'organisation et la production de toute une entreprise. En conséquence, ces groupes se comportent fréquemment comme des entrepreneurs internes cherchant des ressources et une légitimité au sein de l'entreprise.

Nous pouvons donc définir la structure d'innovation comme responsable de deux aspects touchant au travail de *conception* :

- ✍ **un processus de définition de valeur ;**
- ✍ **un processus d'identification de nouvelles compétences.**

Par conséquent, le rôle de la structure d'innovation est de conduire simultanément ces deux processus de *conception* afin d'offrir des valeurs et des connaissances au développement et d'alimenter la recherche par de nouvelles questions.

2.2- Principes d'une structure d'innovation :

Les principes d'une structure d'innovation sont très différents des autres structures. Son principe est de présenter à la recherche et au développement des propositions adaptées. Mais, il serait maladroit de supposer que les projets d'innovation puissent être gérés comme des *projets classiques*. Autrement dit, le management *classique* de projet n'est pas applicable aux projets d'innovation. En effet, nous avons défini l'Innovation comme une tentative pour lier les concepts, valeurs et compétences, *ainsi, le but du processus d'innovation n'est pas unique mais multiple*. Un processus d'innovation pourrait produire :

- ✚ Des questions pour la Recherche ;
- ✚ Des idées de produits prêts à être développés ;
- ✚ Des idées de produits émergents à divers stade de formalisation ;
- ✚ Des nouvelles compétences émergentes ;
- ✚ Des nouvelles connaissances émergentes.

La cible d'un processus d'innovation n'est pas un objectif bien défini, mais ce que nous appellerons un "champ d'innovation (CI)", autrement dit, un domaine où l'on veut exercer un travail de conception innovante.

3. La structure réseau :

Le réseau apparaît comme un concept encore flou dans la littérature managériale. Forme organisationnelle moderne, nouveau style de management, nouvelle forme d'organisation des relations entre firmes, le réseau est un peu tout cela. Cette indétermination témoigne avant tout d'une rupture avec les théories classiques de l'entreprise et de l'organisation

Entreprise de réseau, réseaux d'entreprises, réseaux professionnels ou entreprises organisées en réseau, le champ d'application est large et les tentatives de typologie se heurtent à la fluidité des formes, et à l'absence de discontinuité inhérentes au concept de réseau lui-même.

3.1- Définition de l'entreprise en réseau :

Selon les travaux de Kranton et Minehart, O'Farrell et Wood Poulin, « **l'entreprise réseau est une entreprise qui se concentre sur quelques activités qu'elle maîtrise mieux que les autres. Elle crée des partenariats avec des clients « privilégiés » de manière à**

faciliter la conception et la fabrication des produits. Elle améliore ses processus de production en étroite association avec ses fournisseurs. Elle confie certaines de ses activités à d'autres partenaires capables de les réaliser à moindres coûts et à une meilleure qualité. Elle mise sur ses relations stratégiques, plutôt que sur sa taille, pour réaliser ses objectifs. » Autrement dit, c'est une entreprise qui profite de la compétence de ses partenaires pour externaliser des activités qui auraient pu être gardées à l'interne.

En agissant ainsi, l'entreprise réseau espère essentiellement baisser ses coûts, gagner de la flexibilité, accéder à des sources plus variées, profiter d'une expertise de pointe, réduire le risque associé à ses projets et alléger sa structure interne. Tout ceci permet à l'entreprise d'être plus concurrentielle, de conquérir de nouveaux marchés et d'augmenter sa valeur économique.

Quant au réseautage, il est défini, par D'Amours, comme étant: « un processus stratégique qui consiste à configurer le réseau en sélectionnant ses nœuds et en forgeant ses liens et à l'orchestrer pour remplir sa mission, selon les besoins et les aspirations des interacteurs qu'elle vise à satisfaire et selon les opportunités d'affaires ».

3.2- Les configurations de l'entreprise en réseau :

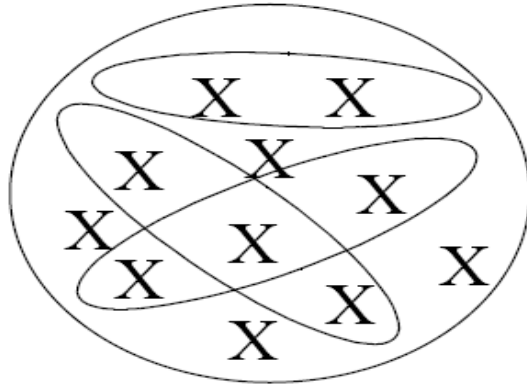
On peut repérer trois formes différentes de l'entreprise réseau à savoir : le réseau interne, le réseau pendulaire et le réseau fédéré.

❖ Le réseau interne :

Cette première configuration est qualifiée de réseau interne dans la mesure où il n'y a pas des frontières ou des limites entre les membres d'un réseau.

Ce type de configuration se caractérise par un effacement ou un éclatement des barrières hiérarchiques (aplatissement de la structure), fonctionnelles (montée de la logique projet, ou processuelle) ou géographiques (globalisation des équipes de travail, travail à distance,...)

Schématiquement, le réseau interne se présente comme suit :

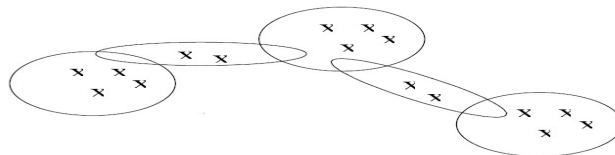


❖ Le réseau pendulaire :

Dans ce type, les unités sont fortement dissociées, et les relations entre ces unités sont réduites et limitées au transfert d'information ou échange du personnel qualifié.

Il s'agit par exemple, de la mise à disposition de personnel des projets de grande importance ; les prestations sur site ou encore de situations nouvelles comme la mise à disposition de compétences.

En outre, ce type de configuration se caractérise également par un éclatement important de la main-d'œuvre. La représentation schématique de ce type de réseau est la suivante :



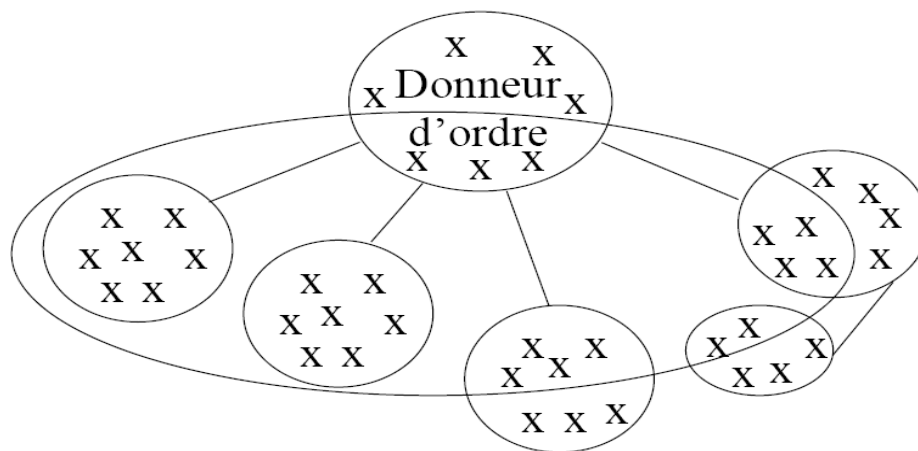
❖ Le réseau fédéré :

Il est organisé « autour d'un centre hiérarchique dominant » qui coordonne entre les unités, ce centre est appelé « le donneur d'ordre », autour duquel les relations permanentes ou de longue durée sont fédérées.

En effet, l'intervention croissante du donneur d'ordres dans la gestion des unités (par le biais des normes de qualité, des exigences, des volontés d'interconnecter et des systèmes

d'information...) entraîne un effacement des contours organisationnels des différents éléments du réseau...

Les réseaux de type fédéré peuvent se représenter comme suit :



3.3- Les hypothèses de base de la structure en réseau :

Tenant compte des particularités de l'entreprise réseau, nous proposons dans ce qui suit de nouvelles hypothèses de base de la nouvelle structure adaptée à la réalité de l'entreprise réseau.

✚ L'information :

La structure réseau ainsi que les technologies informatiques vont favoriser le partage de l'information entre les membres de l'entreprise, l'amélioration de la quantité de l'information, ainsi que les délais et les coûts pour sa procuration. L'exploitation de l'information dépendra des habilités dont dispose l'entreprise réseau.

L'entreprise réseau utilise un système de collecte et de traitement des informations en connexion avec d'autres systèmes d'information chez les partenaires.

Les flux d'information doivent être bien gérés pour garantir la synergie escomptée, et assurer la survie de l'entreprise réseau. Cette dernière est plus favorable à l'apprentissage puisqu'elle organise les composantes fonctionnelles de manière à ce qu'elles s'ajustent bien à l'environnement externe de connaissances.

Sur un autre plan, l'information, qui est un facteur d'équilibre dans la relation entre entreprises, peut aussi favoriser la bonne communication entre les membres du réseau et aider au développement ou à la consolidation de la confiance entre eux.

La certitude:

La structure en réseau affecte la flexibilité de l'entreprise. Plus cette flexibilité est grande, plus les dommages causés par l'incertitude de la demande et de la concurrence seront faibles.

L'incertitude reliée à la demande et à la concurrence augmente le risque par rapport aux investissements que l'entreprise réseau sera amenée à effectuer. En effet, elle fait appel au réseautage, entre autres, dans le but de contenir cette incertitude.

Harrigan a vérifié empiriquement cette hypothèse dans le cadre de la coentreprise (*joint venture*), alors que Burgers l'a vérifié dans le cadre des alliances avec les concurrents. Les objectifs des alliances, qui font suite à des décisions de réseautage, sont certes économiques, mais visent également un gain de flexibilité en terme de quantité, de gamme, des délais, etc.

La prise de décision :

Le preneur de décision n'exige pas la rationalité totale, On valorise plus la subjectivité et la créativité car elles peuvent engendrer des connaissances nouvelles. Ces dernières peuvent se conjuguer aux connaissances existantes pour les enrichir et renforcer l'avantage compétitif de l'entreprise réseau.

La certitude n'est ni recherchée ni souhaitée, car un des facteurs principaux qui ont donné naissance à l'entreprise réseau est l'instabilité de l'environnement. Cette instabilité encourage l'entreprise réseau et ses partenaires à développer des expertises pour mieux scruter l'environnement et réagir en conséquence. De plus, devant la grande spécialisation

(beaucoup d'information sur un domaine restreint et absence d'information sur le reste) le preneur de décision n'a pas le choix que d'utiliser l'information fournie par les partenaires, si elle existe, ou de prendre sa décision avec un niveau d'incertitude assez élevé.

L'équilibre dynamique de l'entreprise réseau:

Dans sa gestion, l'entreprise réseau favorise l'équilibre dynamique plutôt que l'équilibre statique pour profiter rapidement des innovations augmentant ainsi sa flexibilité et réduisant ses coûts.

Étant donné que l'entreprise réseau est ouverte sur un environnement désormais caractérisé par un changement rapide dans les habitudes de consommation et un nombre croissant d'innovations au sens large (techniques et de gestion), bouleversant ainsi les habitudes de production, une obsolescence rapide des états d'équilibre est constatée.

Pour cette raison, les modèles dynamiques prenant en compte l'apprentissage, l'évolution de la technologie, les changements conjoncturels et l'ajout, le retrait ou le redéploiement des ressources, sont privilégiés par l'entreprise réseau au détriment des modèles statiques.

3.4- Les éléments d'une structure en réseau :

Chaque réseau est composé de pôles et des connexions qui assurent les relations entre ces derniers, qui peuvent revêtir de différentes formes et tailles organisationnelles. Il existe autant de connexions différentes que de manières de relier les pôles et les connexions entre eux. Ces connexions peuvent être :

- bureaucratiques (ordres, standards, procédures....) comme le cas de réseau fédéré ;
- économiques : transactions matérielles et monétaires ;
- opérationnelles : travail en commun et prise de décision ;
- culturelles : valeurs partagées et communauté d'enjeu ;
- informationnelles : partage, échange et accessibilité d'information.

Il reste à signaler que ces connexions peuvent être plus ou moins homogènes et formalisées. Son fonctionnement peut être appréhendé à travers plusieurs dimensions : sa cohésion, son potentiel combinatoire et son mode d'activation.

La cohésion :

La cohésion reste l'un des conditions essentielles à la réussite d'un réseau. Son degré de cohésion est défini par rapport au degré d'objectivité ou d'affectivité des échanges entre les pôles.

Le potentiel combinatoire :

Il désigne le nombre de connexions qui peut être réalisées entre les pôles composant le réseau, ce potentiel combinatoire est lié au degré d'agrégation des pôles.

Le mode d'organisation :

C'est le fait d'introduire de nouveaux échanges entre les pôles, ou de créer de nouvelles connexions ayant pour fin de modifier la composition du réseau, et par conséquent, de modifier la stratégie de l'organisation, et de la manière de distribuer le pouvoir et la liberté d'initiative.

3.5- Quelques exemples des entreprises en réseau :

Les banques, les entreprises de transport de biens et de personnes, les entreprises de télécommunications, les entreprises de production et de distribution d'énergie... sont des entreprises en réseau dans le sens où elles s'appuient sur une infrastructure (le réseau) pour développer leurs activités. Elles mobilisent des infrastructures lourdes, des accès au produit et au service (agence bancaire, points de livraison, relais téléphonique,..) et des vecteurs de communication, alors que leur activité est de l'ordre du service. Leur histoire montre la difficulté de gérer un tel paradoxe.

L'observation des entreprises de réseau aide à comprendre la réalité physique du réseau et la représentation concrète de ses composants.

Un réseau est une infrastructure constituée de points reliés entre eux, l'ensemble des points et des liaisons constituant une trame plus ou moins dense.

Conclusion

En guise de conclusion, on peut dire que les nouvelles formes organisationnelles s'appliquent au sein des entreprises ayant des compétences distinctives, ou un accès plus favorable sur certains marchés. Et là, chaque entreprise partenaire va s'efforcer de conserver et de développer ce qu'elle sait faire de mieux, et de laisser remplir par d'autres certaines fonctions. Ce phénomène se développe actuellement dans différents secteurs économiques comme l'automobile ou l'informatique.

Dans ce cadre, chacun va pouvoir conserver sa propre stratégie et développer la structure d'organisation qui convient la mieux à cette stratégie. Ainsi une des entreprises ayant une stratégie de prospection et d'innovation, et une activité orientée vers le lancement de nouveaux produits pourrait avoir une structure par projets, une autre entreprise avec une stratégie plus défensive et plus orientée à la production et à la rationalisation des procédés pourrait conserver une structure par fonctions.

D'autre part, la structure par réseaux permet de faire face à des situations complexes devant être gérées à l'échelon planétaire. Elle permet aussi des changements rapides face à des situations concurrentielles changeantes. Plus

encore que la structure matricielle, elle demande une grande tolérance de ses membres à l'incertitude, et une capacité de négociation et de souplesse.

Bien qu'il ne soit pas possible de résoudre des problèmes complexes avec des structures simples, les nouvelles structures organisationnelles permettent de les résoudre en associant des structures de complexité moyenne, généralement bureaucratisées que l'on pouvait observer jadis.

Bibliographie

- STRATEGOR, 4^{ème} édition, Dunod, Paris 2005
- « La structuration d'une entreprise en réseau » écrit par Emmanuel Josserand, document PDF
- Le management : théories et processus, édition 2006, KIRMI Brahim

Webographie

- [http : //www.fsa.ulaval.ca/rd@fsa.ulaval.ca](http://www.fsa.ulaval.ca/rd@fsa.ulaval.ca)
- www.wikipedia.org