

EM3 Les principes de fonctionnement d'une organisation : choisir une structure adaptée

EM3.5 Entre autonomie et responsabilité, une structure adaptée aux acteurs de l'organisation

Fiche

Mots clés : Facteurs de contingence, intégration, environnement, complexité, stabilité

Fiche synthèse

Idée clé →	La structure doit s'adapter aux acteurs de l'organisation, elle évolue en fonction de différents facteurs de contingence. La structure est également un outil de management L'entreprise doit innover en termes de structure afin de rester performante.
Donner du sens →	La structure doit permettre aux acteurs de l'organisation d'être autonomes dans le cadre de l'action collective

La structure idéale n'existe pas. Cependant, on peut observer que les entreprises parmi les plus performantes ont souvent fait le choix d'une structure flexible et évolutive, en fonction de différents critères au nombre desquels les facteurs de contingence.

1. L'influence des facteurs de contingence sur la structure

Les facteurs de contingence influencent à la fois la structure globale mais également la structure interne de l'organisation.

Le facteur environnement et son influence sur la structure globale :

La structure d'une organisation dépend du degré de complexité de son ou de ses environnements :

- il a été observé que, dans un environnement stable, dans lequel les risques sont faibles pour l'entreprise (faible évolution technologique, relative stabilité des marchés..) la structure la plus fréquemment rencontrée est de type mécaniste c'est-à-dire fortement spécialisée, centralisée, hiérarchisée.
- Par contre, dans un environnement instable en raison de brusques ruptures technologiques, d'une large ouverture des marchés et de la concurrence, l'entreprise cherchant à s'adapter adopte généralement une structure de type organique c'est-à-dire décentralisée, flexible et peu hiérarchisée (voir fiche EM 34 : l'organigramme aplati)

Le facteur environnement et son influence sur la structure interne et plus précisément sur les services :

- on observe que dans un environnement instable, certains services évoluent vers davantage de flexibilité tandis que d'autres restent organiques puisque moins soumis à la pression de l'environnement. Il en est ainsi par exemple, du service commercial en raison des exigences du marché Le risque de manque de cohésion en interne peut être prévenu par l'action des mécanismes de coordination. (voir fiche EM 34.4)

Le facteur taille et son influence sur la structure :

- on peut observer que les petites entreprises sont souvent hiérarchisées et que, par conséquence, leur développement nécessite, en général, une modification de la structure.

Le système technique et son influence sur la structure

- le système technique regroupe à la fois la technologie ainsi que les procédés de production.
- la structure peut être influencée par les choix faits en interne.
 - Il existe une relation entre le système de production et la structure de l'entreprise. Celle-ci dépend du degré de complexité du système de production (à l'unité, de masse, continue).
 - Elle sera de type bureaucratique mécaniste lorsque le système technique est fortement régulé (travail à la chaîne par exemple)

- Elle est souvent de type transversal (par projet) lorsque l'entreprise adopte un mode de production en continu qui requiert des compétences distinctes qui vont s'exercer en différents lieux
- la structure peut également être influencée par l'environnement technologique

Remarque : d'autres facteurs tels que les TIC, la stratégie, peuvent également influencer la structure (fiche EM36) ainsi que la culture.

2. La structure outil de management

Les situations managériales sont diverses et la structure participe à la décentralisation rendue nécessaire par un environnement devenu très complexe. Les choix opérés par Carlos Goshn chez Nissan, alors en grande difficulté, furent ceux de la gestion par projet dans le cadre d'une organisation matricielle afin de rendre les équipes plus autonomes, plus transversales et de mettre fin aux *keiretsu* (groupes d'entreprises en affaires).

On observe que, dans l'entreprise en réseau, les centres de décisions pertinents ne sont désormais plus combinés à la hiérarchie. La circulation de l'information (fiche EM 3.6) devient alors déterminante en ce sens qu'elle doit permettre la décentralisation de la décision et les ajustements entre les différentes unités.

3. Action collective, responsabilité individuelle et gestion des interdépendances

L'organisation poursuit ses objectifs dans un environnement particulier. À l'intérieur de cette organisation, les différents services poursuivent également leurs objectifs en tenant compte d'un environnement plus spécifique. En raison de cette spécialisation des tâches, la décentralisation peut induire de la différenciation organisationnelle qui pourrait nuire à l'action collective. Les mécanismes de coordination, l'intégration par des mécanismes de formation, l'instauration de comités transversaux peuvent permettre de trouver l'équilibre indispensable entre la décentralisation, la mise en place de différents niveaux de responsabilités individuelles et la cohérence de l'ensemble de l'organisation.

En résumé :

La turbulence de son environnement oblige l'entreprise à adopter une structure flexible, agile, mais également cela l'oblige à coordonner l'action afin de ne pas perdre en cohérence d'ensemble : l'entreprise système global et homogène n'existe plus vraiment.

L'exemple pour illustrer :

Dell, dont l'objectif est de répondre rapidement à une clientèle très diversifiée (particuliers, professionnels dans le monde entier), a fait le choix de structures moins hiérarchiques, moins ethnocentrées afin de devenir une entreprise globale.