

**EM3 Les principes de fonctionnement d'une organisation : choisir une structure adaptée****EM 3. 6 l'influence des stratégies sur la structure**

Fiche

**Mots clés :** Gestion de l'information, délégation, performance**Fiche synthèse**


<b>Idée clé →</b>	L'organisation doit adapter sa structure afin de rester performante. Les structures flexibles permettent de s'adapter à la stratégie choisie mais doivent également permettre de conserver une cohérence d'ensemble.
<b>Donner du sens →</b>	La complexité induite par le changement de dimension de l'entreprise implique nécessairement une adaptation de la structure. Ainsi, par exemple, l'entreprise diversifiée doit-elle adopter une structure multi-divisionnelle en raison de l'absence de synergie entre les différentes activités : « La structure suit la stratégie » (Chandler)

L'adéquation stratégie/structure est analysée à partir de trois idées fortes : la gestion d'une information fiable et pertinente, la circulation de l'information entre les différents centres de décision, ainsi que la possibilité de déléguer les responsabilités opérationnelles aux différentes divisions (d'après Économie et Management n°133).

**1. La stratégie, déterminant de la structure**

La nécessité d'avoir une approche dynamique de la structure en raison des changements de stratégie rendus nécessaires pour répondre aux exigences de l'environnement (fiche EM 35) implique un changement de la structure et de ses dispositifs de coordination. Le plus souvent, l'ancienne structure n'étant plus à même de répondre aux nouvelles exigences stratégiques, il devient alors nécessaire de la faire évoluer. La stratégie influence la structure laquelle est alors perçue en tant qu'acteur du changement organisationnel nécessaire pour mettre l'organisation en cohérence avec la performance. Ce lien entre stratégie et structure (établi par Chandler) a permis de montrer notamment que l'innovation en termes de structure était facteur de développement de l'entreprise.

L'organisation dépend en amont de la stratégie\* : on distingue 4 phases dans le cycle d'activité de l'entreprise (d'après Chandler) :

<b>Critères</b> 	<b>1ere phase</b>	<b>2e phase</b>	<b>3e phase</b>	<b>4e phase</b>
<b>Taille et activité de l'entreprise</b>	Petite entreprise Mono activité	Entreprise en croissance géographique	Entreprise en croissance horizontale ou verticale	Diversification des activités
<b>Résultat en termes de structure</b>	Entreprise faiblement structurée	Renforcement de la structure afin de coordonner les activités réparties en différents lieux	Choix d'une organisation par fonctions	Choix d'une structure multi divisionnelle

\*Cela a été critiqué notamment en raison de l'importance du délai de réponse lorsque la structure s'adapte à la stratégie. Pour certains, la structure influencerait la stratégie.

Il appartient donc au manager de faire des choix en termes de structure afin de renforcer l'efficacité de la stratégie. Ce lien entre stratégie et structure peut être appréhendé sous l'angle de la décentralisation des responsabilités opérationnelles et sous l'angle de la gestion et de la circulation de l'information

**2. Décentralisation des responsabilités opérationnelles**

La direction générale doit trouver dans le choix d'une structure le moyen d'obtenir un équilibre entre la centralisation et la décentralisation des décisions compte-tenu des limites : cohérence de l'organisation, motivation des équipes, adéquation des décisions aux contextes locaux...

Il ressort des différentes observations menées, que face à un environnement très incertain les grandes entreprises se sont structurées de sorte à permettre les échanges d'informations, la coordination des tâches, le contrôle implicite ainsi que le partage des responsabilités.

Pouvoir confier des responsabilités opérationnelles aux différentes divisions fonctionnelles d'une entreprise est rendu possible grâce à la mise en place d'une véritable décentralisation opérationnelle par laquelle les responsabilités sont déconcentrées alors que les dirigeants conserveront les responsabilités stratégiques et n'émettront désormais plus que les décisions les plus importantes.

Il ressort également par ailleurs, que les technologies de la communication participent activement à ce mouvement : les techniques d'*e-procurement* par exemple permettent de déconcentrer les prises de commandes grâce à des procédures standardisées. En fait, les procédures, les protocoles formalisés dans le cadre de l'implantation de ces technologies de communication facilitent la décentralisation des responsabilités opérationnelles tout en permettant un contrôle général.

### 3. La gestion et la circulation de l'information

La prise de décision est au cœur de toute organisation.

Par ailleurs, il est avéré que les décisions sont plus efficaces lorsqu'elles sont prises à un niveau organisationnel adapté. Cela suppose de rationaliser le processus de prise de décision à partir d'une compréhension satisfaisante des différentes activités de l'entreprise. La structure va alors organiser la circulation des informations qui vont permettre à l'entreprise d'agir en interaction avec son environnement ainsi qu'avec les éléments qui la composent.

Cela suppose :

- ✓ de distinguer les décisions managériales des décisions opérationnelles,
- ✓ de délimiter les responsabilités et les missions,
- ✓ d'organiser la circulation de l'information entre les différents centres de décision : définir les besoins informationnels, cartographier les flux d'informations, organiser le traitement collaboratif de l'information, d'assurer la coordination et le contrôle.

Cela suppose également des outils :

- ✓ mise en place d'un SI qui va alimenter en informations adéquates les différents processus de travail des différents acteurs de l'organisation. Les PGI vont permettre de gérer l'information (gestion des données structurées ou non, gestion du cycle de vie, de la sécurité, organisation du stockage, des traitements) et de permettre la circulation de l'information.

#### En résumé :

Définir et gérer sa structure revient notamment à agir en fonction des stratégies choisies, des choix opérés en termes de décentralisation du pouvoir et des responsabilités.

#### L'exemple pour illustrer :

Eurocopter a déployé une solution informatique afin de coordonner sa logistique à partir des sites distants géographiquement. Les différents centres opérationnels ont ainsi un accès direct à l'information et aux outils statistiques.