

EM 3 Les principes de fonctionnement d'une organisation : une organisation structurée

3. 4 Le rôle de la structure

fiche

Mots clés : structure, règles, routines, flexibilité, productivité, spécialisation, coordination, formalisation, instabilité de l'environnement, effet d'expérience, divisions, compétence spécifique, critères de spécialisation, action collective, modalités de coordination.

Fiche synthèse

Idée clé →	Pour faire face à l'instabilité de l'environnement, les entreprises font évoluer leur structure. La structure repose sur deux composantes essentielles, la spécialisation et la coordination.
Donner du sens →	De nos jours les entreprises performantes ont souvent fait le choix de structures plus flexibles favorisant l'autonomisation des collaborateurs.

1. Le choix structurel

Dans un contexte de mondialisation, d'instabilité technologique, d'évolution des marchés et d'hyper concurrence, l'évolution des organisations est devenue une nécessité. L'entreprise adapte sa structure aux exigences de son environnement. Les structures modernes sont désormais moins formelles, plus transversales et flexibles, plus réactives afin d'affronter leur environnement de plus en plus instable.

Afin d'améliorer les performances de nouvelles pratiques sont introduites dans les organisations :

- décentralisation des décisions,
- moindre formalisation des procédures, autonomisation des acteurs internes et mise en place de communautés de pratiques,
- développement du travail collaboratif en interne et de partenariats avec l'extérieur,
- approche par les processus (les TIC favorisent cette vision processuelle) afin de mieux appréhender l'entreprise en réseau (ne pas s'arrêter aux frontières géographique de l'entreprise) et d'optimiser les processus créateurs de valeur.

Toute organisation a besoin d'une structure pour mettre en cohérence ses différentes activités afin de poursuivre son objectif. La structure correspond à l'ensemble des moyens utilisés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour assurer la coordination nécessaire entre ces tâches (*Mintzberg*).

Alors que les différentes unités de l'entreprise s'adaptent sans cesse à leur environnement immédiat (micro environnement) il apparaît nécessaire de coordonner l'ensemble afin d'éviter les dysfonctionnements dus à cette spécialisation des unités. Le choix d'une structure est la combinaison d'une spécialisation des unités et de leur coordination sous contrainte de flexibilité et de productivité.

La mise en place d'une structure s'accompagne de choix en matière d'exercice de l'autorité, de décentralisation des décisions, de spécialisation du travail (§2) et de coordination des actions (§3).

2. La structure dans sa dimension spécialisationOn distingue 2 axes de spécialisation du travail

- Spécialisation verticale :
Il s'agit d'augmenter l'autonomisation des collaborateurs en déléguant des responsabilités. Ceci est d'autant plus aisé qu'il existe des outils (intranets, procédures, outils de travail collaboratif, accès aux bases de données...) qui permettent d'assurer la coordination et la supervision. Il faut remarquer qu'une moindre autonomisation des collaborateurs augmenterait le nombre de niveaux hiérarchiques, l'éventail de subordination serait étroit à sa base et haut. De nos jours, les entreprises préfèrent réduire le nombre de niveaux hiérarchiques (*empowerment*).
- Spécialisation horizontale :
Il s'agit d'améliorer l'efficacité, la productivité. En divisant le travail, les tâches entre les collaborateurs, entre les services, entre les différentes unités, l'entreprise optimise ses savoir-faire et bénéficie ainsi d'un effet d'expérience. La spécialisation peut se faire par type de clientèle (particuliers ou professionnels chez Dell), par circuit de distribution (magasin Fnac ou Fnac.com). Il faut remarquer que, si la spécialisation augmente l'efficacité, elle peut également créer de la démotivation et une absence de coordination pourrait nuire à l'ensemble.

La spécialisation impose la mise en place de mécanismes de coordination

3. La structure dans sa dimension coordination

La coordination est nécessaire aux organisations les plus grandes, les plus étendues dans lesquelles le travail est divisé, parce qu'elle permet l'action collective, donne une cohérence et participe au développement de synergies.

On distingue 6 mécanismes complémentaires de coordination interne :

- ajustement mutuel : les collaborateurs interagissent ; la communication est plutôt informelle.
- supervision directe : les collaborateurs exécutent des instructions transmises par la hiérarchie.
- standardisation des procédés : le travail est exécuté selon des procédures et des règles spécifiques.
- standardisation des résultats : le travail est exécuté en fonction des résultats spécifiés.
- standardisation des qualifications : la qualité et la nature du travail sont en lien direct avec les compétences ou formations requises pour le faire.
- standardisation des normes : le travail est effectué selon des normes spécifiées.

Les mécanismes par ajustement mutuel sont souvent l'apanage des entreprises modernes qui ont fait le choix d'une division du travail plus flexible et d'une coordination non fondée sur la hiérarchie.

La coordination externe est déterminante pour la performance globale de l'entreprise en réseau qui, dans le cadre d'une division extérieure du travail, a mis en place un véritable maillage de relations avec ses partenaires (sous-traitants, infogérants...). Elle peut reposer sur des outils tels que le réseau social d'entreprise ou encore sur l'interopérabilité des SI.

Le SI, système favorisant la mise en place de modes opératoires ou de communautés de pratiques, joue un rôle déterminant :

- il facilite les mécanismes de coordination. Il permet aux collaborateurs qui accomplissent des tâches nombreuses et variées de fonctionner en interaction et en cohérence.
- Il améliore la communication en situation de dispersion des acteurs (organigrammes plats) et peut faciliter la gestion des projets dans le cadre d'un management transversal. Les bases de données centralisées permettent de diffuser l'information et prendre des décisions. Le recours à des univers virtuels peut également participer à l'amélioration de la coordination.

Pour que le SI soit un outil au service de l'entreprise il doit être opérationnel et surtout interopérable.

En résumé :

Les structures rigides, bureaucratiques cèdent désormais le pas à des structures plus flexibles, *reengénérées*, plus processuelles. Cette évolution donne naissance à des structures dites « agiles » qui reposent sur la spécialisation et la coordination.

L'exemple pour illustrer :

Une enquête auprès de trente grandes entreprises et administrations françaises démontre que les transformations des entreprises se sont accélérées depuis une vingtaine d'années principalement en raison des contraintes concurrentielles et que ces transformations ont un impact sur le SI.