

Management des organisations et stratégies

Dossier n°4 - Les nouvelles formes d'organisation :

Intégrer le changement pour une meilleure mobilité organisationnelle

.I. Un renouvellement du paradigme structurel ?

II. Les outils du changement et de l'innovation organisationnels

III. Approches théoriques du changement organisationnel

.III. Des structures qui favorisent le changement organisationnel

Management des organisations et stratégies

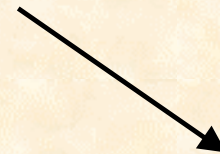
.I. Un nouveau paradigme* structurel ?

Il faut davantage parler de structure hybride où les formes organisationnelles anciennes cohabitent avec des structures novatrices ; ainsi dans les organisations cohabitation de parties stables et mobiles (*exemple : structure matricielle par projet qui croise des fonctions et des processus* cad combinaison d'actions plus ou moins éphémères (dans ce dernier cas, on parle de projets) organisées en réseau pour combiner de multiples ressources et capacités)*)

- Les facteurs à l'origine de ces mutations organisationnelles



Exogènes et subies : turbulences environnementales



Endogènes et voulus : pour asseoir des stratégies et renforcer l'efficacité des ressources*

Management des organisations et stratégies

- Les facteurs exogènes à l'origine de ces mutations organisationnelles

- des environnements de plus en plus mobiles, voire turbulents qui conduisent à des structures plus organiques*
- l'impact des NTIC *qui permettent aux entreprises de s'affranchir des rigidités de l'espace* : **organisation en réseaux***, **structure informationnelle**,...

- Les facteurs endogènes à l'origine de ces mutations organisationnelles

- des facteurs stratégiques :

- « *Think global and act local* » ou **glocalisation*** cad conjointement être proche des marchés (à l'aide, par exemple du marketing one to one), développer des approches clients différenciées tout en intégrant des stratégies globales (pour recherche de **masse critique**, **d'économie d'échelle**, **de complémentarités par alliances ou fusion**,*...)

-Logiques de **recentrage** sur les domaines d'activités stratégiques à forte valeur ajoutée, sur les **compétences clefs*** de l'entreprise amenant une **externalisation*** d'activités et le développement de partenariat; cad les frontières classiques de l'organisation s'estompent

- des facteurs managériaux :

Réconcilier réflexion et action, diffuser les savoirs dans l'organisation cad renforcer l'efficience collective des ressources humaines*

Management des organisations et stratégies

II. Les outils du changement et de l'innovation organisationnels

POUR

- Remettre en cause une trop forte spécialisation reposant sur la division du travail

*Rechercher des structures flexibles pour éviter une rigidité, un cloisonnement dans l'organisation : **delaying** cad aplatissement des structures en limitant le nombre de niveaux hiérarchiques*

- Remettre en cause la hiérarchie comme seul mode de coordination et de régulation

*Permettre une plus grande perméabilité entre services, une plus grande diffusion des savoirs et faciliter les modes de régulation par **ajustements mutuels** en évitant une trop forte formalisation par les règles.*

- Impliquer et responsabiliser l'ensemble du personnel en diffusant le pouvoir dans l'organisation et en déléguant individuellement le mécanisme **Réflexion / Décision / Action** .

Management des organisations et stratégies

II. Les outils du changement et de l'innovation organisationnels

POUR

- Prendre en compte l'ensemble des acteurs et leurs stratégies (*Crozier* et Friedberg**) dans des organisations considérées comme un construit social déterminé par le jeu des acteurs et leurs représentations
- Orienter l'organisation de l'entreprise vers une logique et une culture de création de valeur (par exemple *Gestion Relation Clients**, *demand chain**,...)

Management des organisations et stratégies

II. Les outils du changement

et de l'innovation organisationnels

A partir

- du **delaying** cad modifier et alléger la structure hiérarchique (*layer = couche*) en diminuant le nombre de niveaux entre le sommet stratégique et le centre opérationnel
- de **l'empowerment** : partager le pouvoir c'est également partager la capacité d'entreprendre; de même l'initiative individuelle permet de renforcer les activités créatrices de valeur *en mettant en place des espaces d'autonomie, des équipes autonomes (task forces*), groupe de projets.*

Le **Kaizen***, qui concernait à l'origine le management des unités industrielles est illustratif de cette approche

- du **reengineering** cad remise en cause perpétuelle des **processus*** de travail; il ne faut préserver que les processus créateurs de valeur, recentrer l'organisation sur ces processus clefs pour en augmenter **l'efficience*** et, ou, en diminuer les coûts (**Hammer et Champi**)

Management des organisations et stratégies

Les outils du changement et de l'innovation organisationnelle

Méthodologie d'ensemble d'une action de reengineering

Analyse de l'existant

→ *Pour rechercher les processus clefs*



Identification de la création de valeur effective

→ *Recherche dans chaque service de l'organisation*



Reconfiguration des processus clefs

→ *Empowerment, delaying, structure en projets*,...*



Se recentrer exclusivement sur ces processus clefs

→ *Analyse de la valeur, impartition* ou externalisation des processus pas ou peu créateur de valeur*

III. Approches théoriques du changement organisationnel

- pression croissante des turbulences environnementales marquant la mutation **d'organisations mécaniques vers l'organique***
- Obsolescence des organisations fordistes (productivité de débit, recherche d'économie d'échelle par effet de volume et de taille) nécessitant non plus des **organisations centralisées et spécialisées*** mais des structures flexibles, **différenciées et décentralisées***
- La capacité de changement de ces formes d'organisation en conditionnent leur pérennité et cette concerne l'ensemble des éléments structurels de l'organisation :
 - la conception de la superstructure (**design organisationnel***) : matricielle, divisionnelle,...
 - la conception des postes de travail, de leur organisation et leur management
 - la conceptions des liens entre les composants de la structure : mécanismes de liaison et de décision, système d'information de planification, de contrôle,...

Management des organisations et stratégies

III. Approches théoriques du changement organisationnel

Un changement organisationnel...

...Centré sur l'objectif

- *Inspiré du modèle de **l'action rationnelle**, le changement s'impose car ne fait suite qu'au constat de dysfonctionnement*
- *l'organisation est considérée comme un acteur rationnel unique incarnée par la DG qui a légitimité et compétences pour changer l'organisation*
- *le salarié, attaché à des routines*, s'oppose et résiste aux processus de changement*
- *donc changement par la crise (**Chandler*** : « toute crise est inévitable et salutaire »)*

...Centré sur le processus

- *Inspiré du **Développement Organisationnel** * qui préconise une démarche participative et continue; le changement apparaît comme un processus continu*
- *il faut sensibiliser l'ensemble des acteurs à une démarche critique de l'organisation pour installer une culture du changement (approche de **Lewin***) de manière participative en se reposant sur des configurations structurelles adaptées à cette logique (structure par projet, par exemple) et sur la culture d'entreprise (**Pettigrew**)*

.IV. Des structures qui favorisent le changement organisationnel

1. les structures par projets* :

- souvent agencées en **structure matricielle** (voir exemple illustratif simplifié page suivante), l'organisation ainsi définie permet de développer des projets ou activités limitées dans le temps;

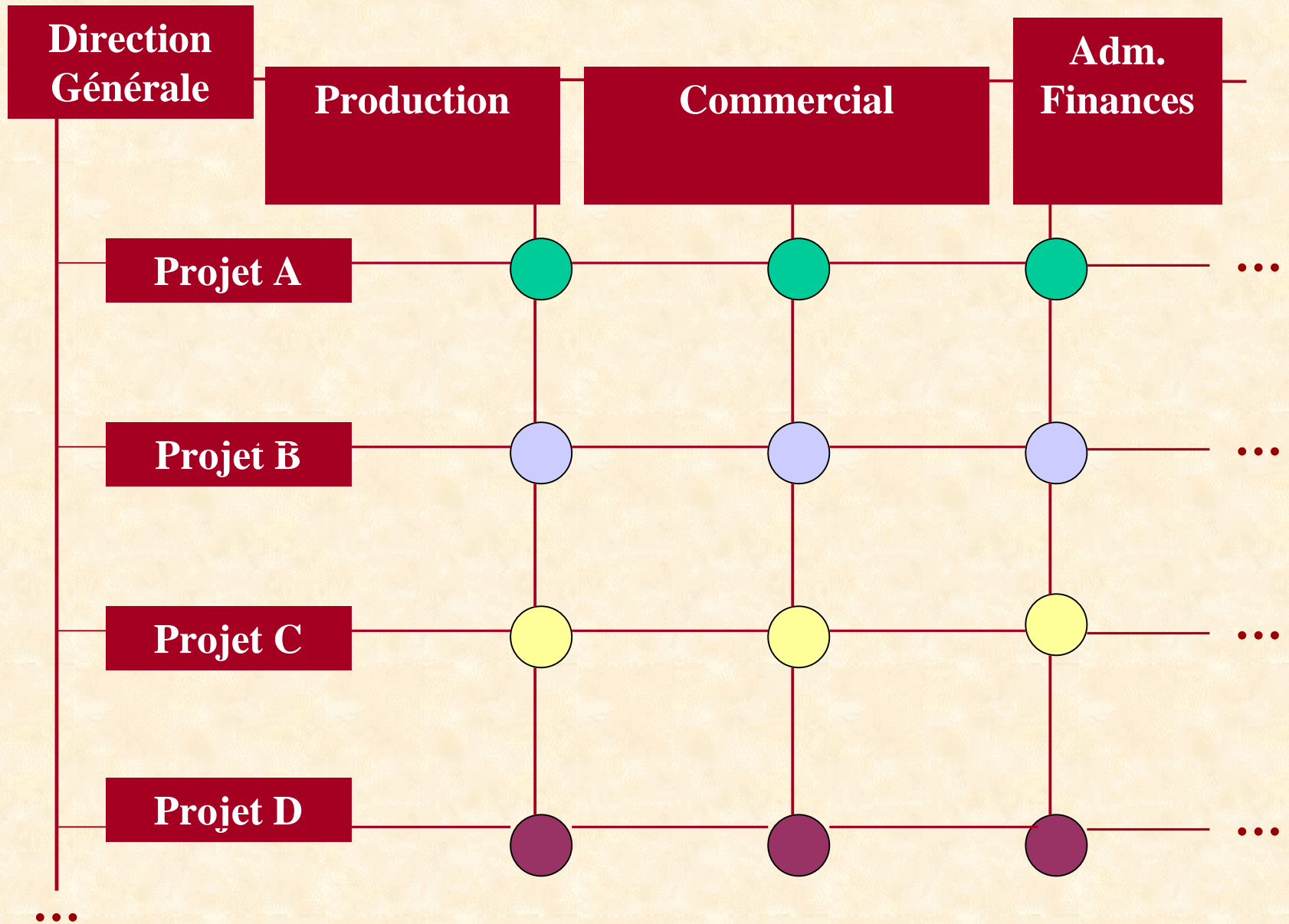
donc à l'origine d'une culture du changement et de l'innovation

- placent en réseau des fonctions et des salariés aux expertises et savoirs différents qui vont se combiner (notion **d'acteurs multi-appartenants** qui travaillent en transversale sur le projet);

donc croisement et fertilisation des savoirs

par un travail en réseau autour d'un projet

Management des organisations et stratégies



Management des organisations et stratégies

.IV. Des structures qui facilitent le changement organisationnel

1. les structures par projet (suite) :

- Un projet se définit donc comme un ensemble d'activités limitées dans le temps en vue d'une réalisation et combinant des expertises différentes et interdépendantes.
- On parle ainsi « **d'ingénierie concourante*** » caractérisée par des plate formes de projets, des structures **adhocratiques*** ouvertes à des acteurs multi-appartenants et au système d'offre* de l'organisation.
- Cette structure par projet peut donc s'appuyer sur la transversalité cad sur des réseaux d'expertise qui maillent les compétences de l'organisation autour de processus.
- Ces processus apparaissent comme des combinaisons d'actions plus ou moins éphémères et plus ou moins complexes (les projets) organisées en réseaux pour combiner de multiples ressources et capacités.

"Le projet de la Clio II a mobilisé 600 personnes" (article de l'entreprise.com)

En 1990, Renault lançait la première Clio. En 1998, la deuxième génération sortait des chaînes. Entre-temps, la marque au losange s'est convertie au fonctionnement par projet, avec la Twingo puis la Megane Scenic. C'est peu de dire que le changement se ressent.

- **Equipe projet** : le projet Clio II a mobilisé 600 personnes réparties en 39 affectations élémentaires correspondant chacune à un élément de la voiture.
- **Temps de développement** : il est de 40 mois, contre 54 pour la Clio I.
- **Production optimisée** : le nombre de pièces à monter est passé de 3 200 à 2 300 (exemple : la planche de bord est composée de deux matériaux, contre huit pour la Clio I) ; le nombre de fixations de 1 284 à 914 et celui des réglages de 28 à 18.
- **Industrialisation rationalisée** : le coût de revient a été abaissé de 12 % par rapport à l'objectif fixé au démarrage du projet.
- **Conception affinée** : le coût d'entretien à 100 000 kilomètres a été réduit de 25 %, le temps de remise en état après un petit choc à l'avant ou à l'arrière diminué de 30 % et - pression " environnementale " oblige - le modèle est recyclable à 86 %.
- **Succès commercial** : produite à 979 980 exemplaires depuis 1998 (contre 3 698 019 Clio I entre 1990 et 1998), la Clio II fut à l'époque la voiture la plus vendue en France après la gamme Renault Megane + Scenic.

Management des organisations et stratégies

.IV. Des structures qui facilitent le changement

2. L'organisation informationnelle : (à étudier avec dossier n°8)

- Forme d'organisation caractérisée par ses dimensions organique, réticulaire et pluri-culturelle (**Eric Milliot** - *Les modes de fonctionnement de l'organisation informationnelle / Revue Française de Gestion n°125*) que l'entreprise adopte afin de répondre aux évolutions rapides et turbulents de ses environnements

➤ *Un mode organique de l'organisation informationnelle qui se caractérise par :*

-une faible formalisation du **Système d'Information*** (SI) de l'entreprise...

Rque : Selon **Reix** « *le SI est un ensemble cohérent et interactif de personnes moyens et processus permettant d'acquérir, traiter, mémoriser et communiquer l'information* »

...pour faciliter une circulation et un échange d'informations plus rapides entre les différents acteurs de l'entreprise (dont le **système d'offre***)

Management des organisations et stratégies

➤ Un mode organique de l'organisation informationnelle qui se caractérise par :

-une faible formalisation du Système d'Information (SI) de l'entreprise...

... pour faciliter une prise de décision rapide

-une faible standardisation des procédures et des résultats ...

... pour renforcer le caractère organique de l'organisation et favoriser l'intrapreneuriat* (mettre du marché dans l'organisation : Alchian*, Demsetz*, Williamson*)

des structures aplaties (raccourcir le nombre de niveaux hiérarchiques; downsizing*)

Management des organisations et stratégies

➤ *Un mode réticulaire de l'organisation informationnelle qui se caractérise par :*

-- des organisations en réseaux (voir point 3) avec une configuration centre (serveur)-pôles-périphérie pour...

... participer à une circulation rapide de l'information

...participer et faciliter les croisements de savoirs et leur mutualisation (fertilisation des savoirs) créant « des **constellations de travaux** » et permettant de favoriser une culture de transferts des compétences* et des savoirs* (en particulier les connaissances tacites que **Romer** qualifiait de Wetware)

... permettre à l'ensemble de l'organisation de descendre le long de sa courbe d'expérience*

... placer la **transversalité** comme règle d'organisation du travail

*Rque : ce mode d'organisation réticulaire est illustré par les notions d'entreprise fractale (**De Rosnay**), d'entreprise éclatée ou d'entreprise virtuelle (**Hopland, Ettighoffer**)*

Management des organisations et stratégies

➤ Un mode réticulaire de l'organisation informationnelle

- qui s'est développé avec l'élargissement du système d'offre des organisations (diluant ainsi leurs frontières traditionnelles) pour optimiser les coûts de transaction* et d'organisation* en développant des alliances*, des externalisations* et des modes d'impartition*

➤ Un mode pluri-culturel de l'organisation informationnelle

- qui s'explique par la mise en réseau d'acteurs multi-appartenants

Management des organisations et stratégies

.IV. Des structures qui favorisent le changement organisationnel

3. L'organisation en réseau

➤ Définition :

Forme organisationnelle en rupture avec l'approche classique de l'organisation intégrée : la structure est éclatée sous la forme de pôles ou nœuds du réseau qui identifient les différentes unités qui participent à l'activité centrale de l'organisation.

Ces pôles sont reliés entre eux par des connexions, des liaisons de différentes natures :

- des liaisons bureaucratiques (ordres, procédures)
- des liaisons économiques et monétaires
- des liaisons opérationnelles (travail en équipe, par exemple)
- des liaisons culturelles (des valeurs partagées)
- informationnelles (Echanges de Données Informatisées ou **EDI***, par exemple).

.IV. Des structures qui favorisent le changement organisationnel

3. L'organisation en réseau (suite)

➤ Ses facteurs de développement :

- *turbulences environnementales croissantes*
- *développement des NTIC permettant de s'affranchir des rigidités du temps et de l'espace*
- *accompagner des stratégies de **recentrage** en **externalisant** *et en **sous-traitant****



- *davantage de flexibilité*
- *recherche de capacités rapides à s'adapter (être réactive) voire d'anticiper (être pro-active)*

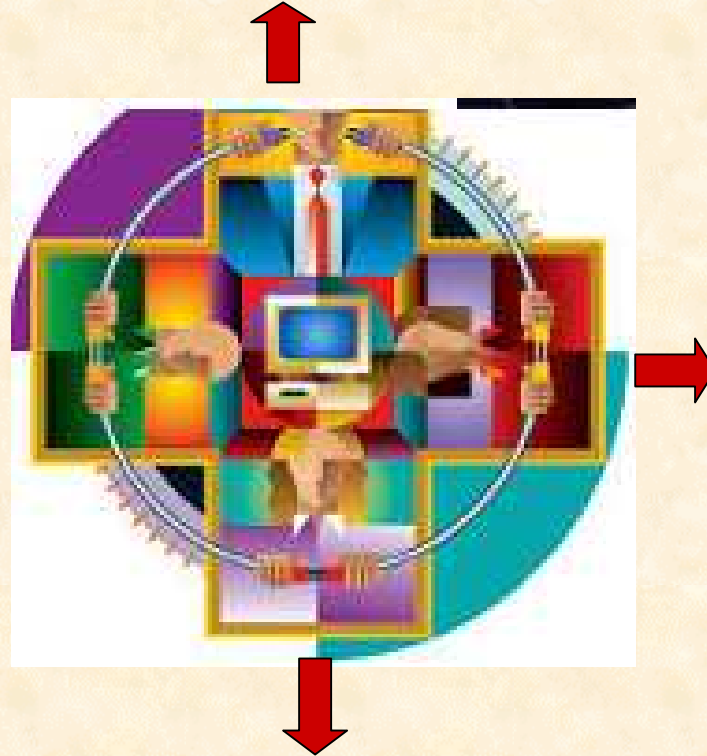


Des organisations en réseau avec une centralisation accrue des fonction clefs et d'autres unités comme la production par des unités semi-autonomes voire indépendantes; donc forme hybride d'organisation entre le firme et le marché .

3. L'organisation en réseau (suite)

➤ Typologie et formes: une première typologie de l'organisation en réseau

Le réseau stable : le nœud du réseau est l'opérateur central et il est relié avec différents sous-traitants qui en amont lui procurent les **inputs** et, ou en aval gèrent la distribution; exemple de l'industrie automobile



Le réseau interne :

Organisation qui s'appuie en interne sur un fonctionnement correspondant à la logique du marché; les unités se transforment alors en centres entrepreneuriaux qui changent avec les autres unités comme sur un marché extérieur –Le sommet stratégique fournit les orientations stratégiques et gèrent les fonctions communes (ex : comptabilité)

Le réseau dynamique : désintégration verticale de l'organisation qui s'appuie sur d'autres unités qui ont des **compétences distinctives***; chaque unité forme un maillon d'une chaîne qui cherche à maximaliser **la valeur***. Tout est régulé et organisé par EDI : secteur de l'édition, par exemple.

Management des organisations et stratégies

➤ Typologie et formes: une seconde typologie de l'entreprise réseau

Réseau saturnien : (en référence au projet Saturne de GM); une grande entreprise recentrée sur son métier et des sous-traitants à proximité immédiate reliés par **EDI*** (ex: automobile, aéronautique,...)

Réseau marshalien : une nébuleuse de petite entreprises regroupées sur un même bassin économique (ex: Benetton et ses 450 sous-traitants de la région de Trévis)

Réseau technopolisé: centré sur un pôle de recherche universitaire (Sofia Antipolis,...)

Les hypogroupes: connexion de petites entreprises rassemblées par un entrepreneur Schumpeterien avec éventuellement aucune synergie (« **mini-conglomérat*** »)



Réseau cacharel : externaliser toutes les activités secondaires pour se focaliser sur celles créatrices de Valeur Ajoutée

Réseau délocalisé: le pôle se centre sur R/D, le marketing et sous-traite la production (ex : Nike, Alcatel,...)

3. L'organisation en réseau

Avantages et qualités :

- Diminue l'intensité capitalistique (selon l'indice **PIMS***, plus cette intensité est élevée moins le retour sur investissement est important)
- améliore le **levier d'exploitation*** (Coûts fixes/coûts variables) et réduit le risque d'intangibilité des actifs
- Meilleure réactivité / turbulences environnementales
- Diminue la surface de travail de l'organisation et à l'origine d'une meilleure maîtrise des coûts
- Possibilité de sélectionner les meilleurs spécialistes sur chaque maillon et étapes de la **chaîne des valeurs*** En croisant et maillant des expertises et compétences pour permettre une fertilisation croisée des savoirs
- Sert l'efficacité de stratégies de recentrage (recherche de la meilleure Valeur Ajoutée) tout en contrôlant chaque maillon de l'activité (**EDI**)
- Peut aider à articuler « le pensée global et agir local » (**glocalisation***)

3. L'organisation en réseau

Limites principales de cette forme d'organisation :

- Induits des coûts de coordination et d'ajustement (« une main invisible ») avec la nécessaire mise en place de mécanismes d'intégration
- Risques que certains partenaires se comportent en « passager clandestin » développant des risques d'aléa moral* et de sélection adverse* (théorie des jeux*)
- L'autonomie des unités peut être à l'origine de chocs culturels nécessitant un management interculturel* par le nœud du réseau