

Chapitre 3 : Environnement et structures flexibles.

1) L'émergence des structures flexibles.

A. Différenciation et intégration.

La différenciation résulte d'une adaptation de l'entreprise à des sous-environnements spécifiques. Les services de l'entreprise ont tendance à se spécialiser quand ils ont des relations privilégiées avec des sous-environnements distincts. De ce fait, on mettra en place des méthodes de travail, des contrôles, des processus propres à chaque service.

L'intégration consiste à regrouper les services autour d'objectifs globaux. On réunit ses services en essayant d'estomper leur différence.

B. Environnement et structure organique (flexible).

1) L'adhocratie de Mintzberg.

Elle s'appelle aussi organisation innovatrice, c'est une structure organique dont les tâches vont reposer sur les compétences et l'expertise des salariés, ceux-ci travaillent dans des équipes de projets autonomes dont les tâches sont coordonnées par ajustement mutuel. Le pouvoir de décision est décentralisé pour permettre aux équipes d'innover grâce à une flexibilité permanente face à un environnement imprévisible et changeant.

2) Les théories d'Aoki.

La structure flexible serait du type « J » (japonais) décentralisé et adaptée à un environnement qui change en permanence. Le modèle « A » (américain) serait quand à lui plutôt rigide dans un environnement stable.

3) La structure par projet.

On l'appelle aussi structure en équipe, elle est constituée de façon ponctuelle jusqu'au lancement d'un nouveau produit pour en améliorer la qualité, réduire les coûts et globalement satisfaire les clients. Dans cette structure particulière, un salarié peut travailler sur plusieurs projets. Dès que le projet est terminé, les salariés sont répartis sur de nouveaux projets et la structure est modifiée.

4) Le reengineering selon Hammer et Champy.

C'est une remise en cause fondamentale, radicale ou spectaculaire de la structure de l'entreprise.

Le reengineering est souvent mis en place après un audit. C'est une remise en cause complète des processus opérationnels pour obtenir des gains notamment grâce à la diminution des coûts, une qualité totale, un parfait service ou une rapidité optimale (structure ambitieuse).

Cet audit va indiquer à l'entreprise ce qu'elle doit faire en priorité (exemple : se concentrer sur son métier). L'audit va expliquer aux salariés comment procéder pour augmenter la productivité, prévoir des objectifs chiffrés pour chaque individu ou groupes de travail.

D. La structure en réseau.

C'est un ensemble de structures indépendantes diversifiées ou non qui se tiennent reliées entre elles par des relations partenariales et contractuelles. Dans cette structure en réseau on peut externaliser certains services auprès de sous-traitants qui ne font pas partie de la structure. Les décisions sont décentralisées entre les différentes unités.

- Partenariat.
- Sous-traitant.
- Essaimage.
- Alliance.