



Nouvelles structures

Entreprise-réseau

- Si de nombreuses entreprises conservent encore les structures traditionnelles, de nouvelles configurations structurelles apparaissent progressivement
- Un réseau est un ensemble d'entités travaillant en coopération dans un but commun, qui confient leur leadership à une unité du réseau
- Il peut s'agir d'un réseau organisé en interne (télétravail, Intranet) ; d'un réseau organisé en externe (partenariats, sous-traitance)
- L'intérêt du réseau est que sa structure décentralisée et sa ligne hiérarchique relativement plate sont des facteurs de flexibilité et de motivation

Structure par projets

- C'est une évolution de la structure matricielle
- Le chef de projet est autonome et l'équipe disparaît après la réalisation du projet

Structure innovatrice

- Décrite par Mintzberg, ce type de structure regroupe des experts spécialisés dans des métiers distincts
- Conçue pour la réalisation de projets innovateurs

Les configurations structurelles flexibles

Caractéristiques des nouvelles structures

Réduction des niveaux hiérarchiques

- La réduction du nombre de niveaux hiérarchiques ("downsizing en anglais) permet de
 - Diminuer le nombre d'intermédiaires dans la prise de décision
 - Privilégier la communication transversale
- La décentralisation de la prise de décision permet de
 - Donner plus de pouvoir au bas de la ligne hiérarchique
 - Rendre l'entreprise plus réactive

Gestion transversale des activités sur la base de processus

- Hammer et Champy ont développé la démarche de reconfiguration (le reengineering) qui consiste en une remise à plat complète de la structure d'une entreprise
- Ils préconisent
 - D'abandonner les principes d'organisation classiques : spécialisation et découpage fonctionnel de l'entreprise
 - D'organiser l'entreprise selon les processus opérationnels du travail allant de la conception à la distribution d'un produit ou d'un service à un client
- Un processus est un ensemble d'activités qui, à partir d'entrées (informations, matières premières..) donne un résultat (composant, service, produit..)
- Les activités qui n'apportent pas de valeur et qui ne contribuent pas à la réalisation des objectifs stratégiques doivent être éliminées
- Appliqué à grande échelle, le reengineering a permis de réduire les coûts, d'améliorer la qualité et la compétitivité de l'entreprise
- Cependant, cette démarche présente deux inconvénients
 - Elle entraîne la perte des avantages de la spécialisation
 - Elle est devenue synonyme de restructuration et donc de perte d'emplois

Redéfinition des frontières de l'entreprise

- Face à l'évolution de leur environnement, de nombreuses entreprises appartenant à divers secteurs ont recours à des stratégies d'externalisation et de partenariat
- Externalisation**
 - Consiste à confier à des partenaires extérieurs certaines activités réalisées jusque-là en interne par l'entreprise.
 - Plusieurs avantages sont recherchés : flexibilité, réduction des coûts, innovation...
- Partenariat**
 - Consiste, pour une entreprise, à s'associer avec d'autres entreprises pour réaliser des actions communes

Hammer et Champy

- Hammer et Champy ont mis à jour la démarche du "Business Process Reengineering"
- Ils préconisent d'organiser l'entreprise selon les processus allant de la conception à la distribution d'un produit ou d'un service à un client