

# Chapitre 5

## L'évolution des formes d'organisation

### 1 Exercice 05.01

#### **1. En quoi les changements organisationnels concernent-ils différemment les secteurs d'activité ?**

Les changements organisationnels ont pour partie un impact différent selon les secteurs. Dans l'industrie de série, ce sera surtout la mise en place du Juste à Temps, de l'assurance Qualité. Dans l'industrie de pointe, à petites séries, ce sera la robotisation et la concentration de la R et D, le management par projet. Dans les services, les changements porteront sur les processus, la qualité, le yield management, la relation client. Mais la décentralisation et le développement des réseaux concernent de nombreux secteurs.

#### **2. Y a-t-il un prix à payer pour devenir flexible (ou le rester) ?**

La flexibilité est une exigence permanente, qui suppose de nombreuses remises en cause, toujours difficiles (changer de méthodes, s'adapter à de nouvelles demandes, de nouveaux partenaires...). Elle se traduit par des restructurations industrielles douloureuses. Elle contrecarre la sécurité d'emploi et des carrières (travail temporaire, CDD, chômage). Il faut donc mettre en place des mécanismes « d'amortissement » (plans sociaux, droits à la formation, indemnités sociales).

#### **3. Qu'est-ce que l'entreprise « étendue » ?**

On entend par « entreprise étendue » l'ensemble des entités ayant un lien direct avec l'entreprise centrale (sous-traitants, prestataires de services réguliers, main-d'œuvre intérimaire, stagiaires, etc.). On est parfois hors des frontières juridiques de « l'entreprise » mais la réalité économique et sociale du fonctionnement de celle-ci va au-delà.

**4. Un auteur distingue trois types de réseaux : les réseaux autour d'une entreprise centrale, les alliances et les réseaux informels auto organisés. Reclassez les formes de réseau que vous connaissez et dites si ces types regroupent la totalité de ce que vous avez trouvé.**

On pourra énumérer et tenter de reclasser : les réseaux de dirigeants, les participations croisées aux conseils d'administration, les joint-ventures, les franchisés, etc.

**5. Y a-t-il une différence entre « structure par projet » et « management de projet » ?**

Ces deux concepts ne désignent pas la même réalité dans l'organisation.

**Le management de projet** renvoie à l'ensemble des actions engagées par l'organisation pour déterminer les caractéristiques du projet, le lancer et le réaliser. Il comprend la gestion de projet et les outils associés (identification, planification et suivi des tâches, contrôle des coûts, des délais, de la qualité) ainsi que la direction de projet (définition des objectifs, de l'organisation (qui fait quoi), management de l'équipe projet).

**La structure par projet** caractérise le fait que tout ou partie de la structure de l'entreprise est organisée par projet. Elle peut prendre des formes très différentes selon le poids plus ou moins important donné aux acteurs métiers et aux acteurs projets :

- elle est quasiment inexistante quand une structure fonctionnelle prédomine et que le projet est réalisé à travers l'activité successive des différentes fonctions/métiers. Il n'y a pas de véritable chef de projet et les acteurs métiers sont dominants ;
- à l'opposé, la structure équipe projet renvoie à une structure autonome qui regroupe les membres du projet, sortis physiquement et institutionnellement de leurs fonctions/métiers et qui est placée sous l'autorité d'un directeur de projet.

La coordination de projet et la direction de projet sont des structures intermédiaires (Cf page 197 du manuel).

**6. Pourquoi peut-on dire que l'approche par les processus permet de mieux intégrer le point de vue du client dans l'organisation ?**

Les processus opérationnels, appelés aussi processus de réalisation du produit, identifient les activités nécessaires pour répondre aux attentes d'un client et lui offrir un produit les satisfaisant. Ce sont donc des processus qui partent des attentes et exigences clients et qui aboutissent à un produit les satisfaisant. Les différentes activités qui composent ces processus relèvent éventuellement de fonctions ou de départements n'ayant aucun ou peu de contact avec le client : département d'administration des ventes, département juridique, département de production...

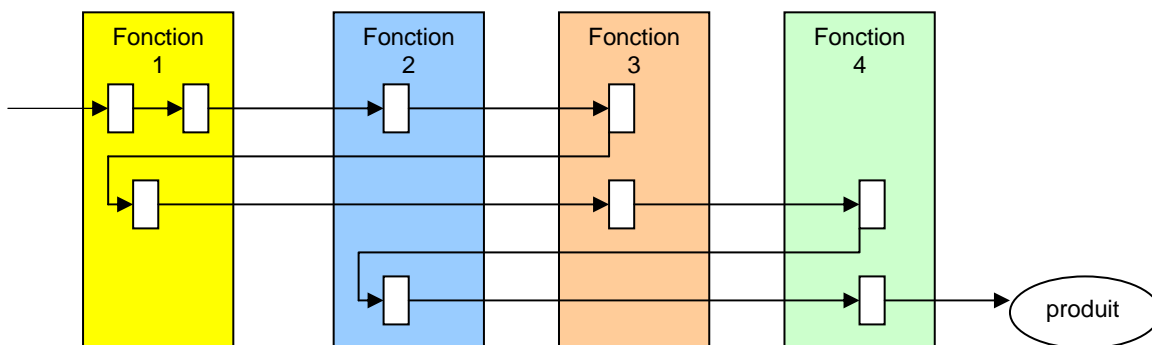
Le risque est que ces fonctions ou départements aient un fonctionnement auto-centré, dépendant de leurs contraintes et de leur métier, sans intégration du point de

vue du client. L'approche processus les amène à s'interroger sur ce qu'ils apportent réellement au client dans le cadre des activités qu'ils contrôlent et qui appartiennent au processus. Elle les incite ainsi à tenir compte du point de vue du client dans l'organisation de leur activité et le pilotage de ses performances : par exemple délai de réalisation de l'activité, caractéristiques des outputs de l'activité ...

Nous pouvons donner l'exemple d'un processus opérationnel « Établissement d'un contrat commercial pour un client Grand Compte ». Une des activités composant ce processus relève du département juridique : il s'agit d'examiner le contrat d'un point de vue juridique et de le valider, après établissement des termes du contrat par le département commercial. Si la satisfaction du client dépend du délai d'obtention de son contrat, le département juridique va avoir à s'organiser de telle manière que le délai d'examen du contrat sous l'angle juridique soit minimal, sans pour autant détériorer la qualité de réalisation de la tâche.

## 7. Qu'apporte une approche par les processus à une organisation structurée par fonction ?

La caractéristique majeure d'un processus est qu'il est transversal à l'organisation : il rassemble en effet des activités interdépendantes relevant de fonctions ou département différents, en vue d'offrir un bien ou un service à un client externe (processus de réalisation du produit) ou interne (processus support ou de management). Le processus explicite donc les responsabilités des différentes fonctions et les coordinations nécessaires entre elles pour atteindre son objectif : il contribue donc à décroquer l'organisation fonctionnelle dans laquelle les différentes fonctions ont tendance à privilégier leur logique au détriment d'une logique d'ensemble ou d'une logique tournée vers le client.



## 8. Quels facteurs liés à la structure de l'économie d'un pays peuvent influencer sur les formes d'organisation en entreprises ?

Le type de concurrence favorise ou non les grands groupes monopolistiques. Le rôle de l'État influe sur les stratégies des entreprises, voire leur capital, et parfois la nomination des dirigeants d'entreprises. Les banques, quand elles jouent un rôle industriel, peuvent façonner des groupes diversifiés (alors que les fonds d'investissement vont agir dans le sens de la mobilité des capitaux et donc des manœuvres stratégiques et organisationnelles changeantes...). Un pays dont

l'économie est composée de PME aura des entreprises flexibles mais fragiles. Il y aura peu de grands centres de recherche technologique. Les réseaux de patrons joueront un rôle important. La fiscalité, le droit du travail influent aussi fortement l'organisation des entreprises.

### **9. Le modèle "fordien" existe-t-il encore ?**

Oui, dans certains nouveaux pays en voie d'industrialisation : on y rencontre des grandes entreprises de fabrication de série, intégrées, répondant à des marchés de masse et utilisant une main-d'œuvre d'origine rurale peu qualifiée (Brésil, Inde, Chine). Certains sous-traitants asiatiques d'entreprises européennes "flexibles" parviennent à répondre aux demandes de leurs clients grâce à une organisation très « taylorienne-fordienne » (standardisation poussée, travail répétitif, productivité forte, qualité moyenne...).

## **2 Exercice 05.02**

1. Deux facteurs, liés à la concurrence mondiale : la recherche de productivité et la rapidité de commercialisation des innovations.

La concurrence est mondiale et les pays émergents comme les marchés matures attendent des nouveautés rapides.

Si la recherche de productivité peut passer par des améliorations de l'outil industriel ponctuelles, l'adaptation au marché passait par un découplage des structures.

2.A. Le principe essentiel est la spécialisation des unités par types de produits (lignes de produits) regroupant la quasi-totalité de leurs ressources (production, marketing, ventes). On en attend une relation plus étroite avec les clients et une meilleure coordination entre commercial et production, travaillant pour les mêmes produits.

B. Il semblerait s'agir d'une structure matricielle, puisque se croisent d'une part les lignes de produits, d'autre part les zones géographiques. On peut supposer qu'un responsable marketing poids lourds en Chine, par exemple, est simultanément rattaché à la ligne de produits Poids Lourds (LPPL) et au responsable de la zone Chine. A cela s'ajoutent 17 directions par "fonctions" ou type d'expertise qui apportent une dimension "fonctionnelle" (sans rattachement hiérarchique) ; une telle structure apparaît donc complexe.

C. Il faudrait savoir, d'une part, en prenant des exemples de décisions, quelle part prennent les deux hiérarchies (produits et zones) : élaboration du budget, lancement d'un nouveau produit, investissement industriel, gestion des ressources humaines... Est-ce que le décideur final est le directeur Ligne de Produits ou le responsable de Zone ?

D'autre part, on pourrait éclaircir les rôles respectifs du "développement" dans chaque ligne par rapport au centre technique commun (le "d" de "R et D"). Le centre commun effectue-t-il des recherches uniquement sur des procédés communs aux Lignes Produits ?

Enfin, il serait utile de l'interroger sur les possibilités d'action des 13 "Directions Groupe" par rapport aux Lignes (là encore en prenant des exemples de décision) et sur le rôle exact des 4 "directions de performance" (exemple : le rôle de la direction "Performance Commerciale" par rapport aux réseaux de vente rattachés aux Lignes de Produits et aux deux réseaux communs).

Comment la coordination est-elle assurée dans une structure aussi complexe ? Quels arbitrages doivent avoir lieu ? Qui les réalise ? On peut supposer qu'elle s'effectue au sein du Comité Exécutif Groupe, qui comprend onze directeurs de lignes, de zones et de directions groupe (parmi les 29 unités existantes).