

L'ENTREPRISE SE TRANSFORME : DE L'ORGANISATION MECANIQUE ET FIGEE A L'ORGANISATION REACTIVE ET VIVANTE

Anne Couture et Garine Loussarian

Résumé : L'entreprise est confrontée à de nouvelles données économiques, marquées notamment par l'internationalisation et l'apparition de nouvelles formes de concurrence (qualité, délais, diversité...). L'organisation traditionnelle, basée sur le système hiérarchique pyramidal cloisonné et segmenté, est remise en cause. Pour pouvoir s'adapter, l'entreprise est donc obligée de se transformer. Cet article, réalisé dans le cadre d'un séminaire de DEA, est une synthèse de quelques ouvrages portant sur cette évolution des entreprises.

Mots clés : lean management, entreprise apprenante, entreprise polycellulaire, entreprise réseau, entreprise horizontale, satisfaction du client, décloisonnement des fonctions, équipes auto-managées, processus, projet commun, responsabilisation, autonomie, flexibilité, réactivité.

1. Introduction

Avec l'apparition d'un nouvel environnement caractérisé par son instabilité et son imprévisibilité, l'entreprise traditionnelle, de conception taylorienne, ne peut plus être efficace.

Aujourd'hui, la satisfaction du client devient la préoccupation majeure de l'entreprise. La flexibilité, la réactivité et l'adaptabilité sont ses nouveaux impératifs. C'est dans ce contexte que l'entreprise de demain se dessine.

Les entreprises se sont donc lancées dans le changement. Elles adoptent une nouvelle philosophie, qui se caractérise par une vision globale, intuitive et réactive de l'entreprise, qui permet d'éviter les gaspillages de ressources et de valoriser les potentiels. Mais c'est aussi une démarche de l'entreprise vers l'intelligence : elle devient un système d'apprentissage collectif,

dont les vraies richesses sont les savoirs et les compétences qu'elle accumule. L'organisation reste en permanence en éveil, ce qui lui permet d'apprendre et de se transformer. Enfin, c'est aussi une entreprise dont les frontières ne sont plus aussi nettes, qui intègre les clients et les fournisseurs dans sa structure, qui s'étend ou se rétracte au rythme des alliances qu'elle passe ou des projets qu'elle lance.

Dans ce contexte, de nouvelles formes d'organisation se généralisent, telle que l'entreprise réseau qui permet à l'organisation de concentrer ses ressources sur son avantage compétitif. D'autres formes apparaissent également, comme l'entreprise polycellulaire, ou les entreprises virtuelles, en trèfle, en grappes...

Ces transformations ont un impact sur l'organisation sociale et sur la structure interne de l'entreprise. D'une part, les hiérarchies s'aplatissent, les managers apparaissent alors comme des leaders ; d'autre part, on raisonne en termes de processus. Le travail est réalisé, de plus en plus, en équipes pluridisciplinaires autonomes, dont les membres sont polyvalents, et qui se coordonnent grâce à un projet fondateur commun. Les postes sont donc élargis, les tâches enrichies, et plus d'autonomie et de responsabilités sont transférées vers l'ensemble du personnel.

2. Vers le changement

Ce passage à un système vivant est basé sur de nouvelles caractéristiques : d'abord l'entreprise est mise au régime selon une nouvelle philosophie, le lean management, ensuite, elle devient intelligente, elle est capable d'apprendre et d'anticiper. Enfin, ses frontières sont redéfinies.

2.1 *Une entreprise au régime : le lean management [1]*

Le lean management est né au Japon. C'est une façon minutieuse et économe d'utiliser l'ensemble des ressources de l'entreprise, d'éviter les gaspillages.

Mais plus qu'une politique, c'est une véritable philosophie qui repose sur cinq idées directrices :

- la pensée prospective,
- la pensée sensitive,
- la pensée globale,
- la pensée dynamique,
- la pensée économe.

2.1.1 La pensée prospective ou la pensée optimiste

Cette pensée s'oppose à la pensée cynique qui agit de « manière autoritaire, pessimiste et réactive »[1], qui crée des entreprises où l'attitude envers le travail est passive et contrôlée, où la

prise de responsabilités effraie. D'après la pensée prospective, il vaut mieux agir, c'est-à-dire anticiper, plutôt que réagir. Il faut préparer dans leur ensemble toutes les actions, ne pas se focaliser exclusivement sur le résultat. La pensée prospective « croit aux progrès et à la réussite »[1]. Elle se caractérise par la prise de responsabilités, par la capacité à s'adapter. Il faut réagir rapidement aux problèmes qui surviennent (« fais-le bien et tout de suite »[1]). La direction et le personnel doivent être convaincus qu'ils vont obtenir de bons résultats et doivent être entraînés avant que les problèmes n'apparaissent : « l'entraînement approprié est une condition du succès dans la compétition pour le sport intellectuel »[2].

2.1.2 La pensée sensitive

Les managers du lean management n'utilisent pas seulement des données chiffrées, ils utilisent aussi leur sens de l'intuition, qui permet de mieux appréhender la complexité des processus industriels. Il faut donc recueillir l'information par tous les organes sensoriels, utiliser les sentiments et plus seulement les faits pour prendre des décisions. Il faut avoir l'esprit ouvert et être réceptif à la critique.

On peut prendre l'exemple de Nestlé [1] : on lui avait reproché son marketing concernant des aliments pour nourrissons, qui incitait les mères à ne plus allaiter. Nestlé, dans un premier temps, observe une attitude réactive et répressive, en ignorant les critiques qui lui étaient adressées jusqu'à ce que l'opinion et l'Eglise le condamnent. La firme entre ensuite dans une phase d'initiative durant laquelle elle demande l'arbitrage de l'Organisation Mondiale de la Santé, ce qui aboutit à l'adoption d'un codex international. Nestlé finit par adopter la pensée sensitive en prenant l'initiative des solutions. Les boycotts sont levés et l'entreprise est présentée comme un exemple positif au monde de l'industrie.

Avoir l'esprit ouvert signifie aussi qu'on sache modifier et améliorer la situation existante, ce qui est conforme à la théorie du Kaizen, ou « amélioration continue à laquelle œuvre tout le personnel ».

2.1.3 La pensée globale

Le manager au régime minceur sait que l'entreprise est un système global et complexe, qui s'intègre dans un environnement particulier. Cela remet en question le modèle traditionnel de direction centré sur l'individu. Avoir cette vision globale permet d'éviter des dépenses superflues en énergie, et d'utiliser l'expérience pour optimiser l'organisation. Cette vue d'ensemble est, de plus, la seule à garantir la réflexion de tous. Un avantage particulier qui ne se transformerait pas en avantage pour tout le système pourrait devenir un handicap pour l'entreprise. Une politique trop spécialisée sur une nouvelle technologie par exemple, permettant d'obtenir des résultats à court terme, est une politique unidimensionnelle. On cherche l'optimisation globale. Les objectifs de l'entreprise sont définis par l'ensemble du personnel, par les partenaires, mais aussi par les clients. Les objectifs sont plus des fonctions (amélioration des interfaces, des postes...) que des

¹Maasaki Imai cité par [1]

objectifs de rendement (profit, parts de marché...). Le personnel est récompensé en fonction de sa capacité à intégrer la vision globale et pas seulement le rendement.

2.1.4 La pensée dynamique : la mise en valeur de toutes les ressources

Il faut s'intéresser aux ressources inutilisées. Les ressources doivent être utilisées pour durer. Elles ne doivent être ni surexploitées, ni sous-utilisées. Nous nous trouvons dans « le principe de constance », qui nécessite l'existence d'un partenariat de long terme. Il faut détecter tous les potentiels de développement, et cela commence par le savoir-faire des fournisseurs. Il faut aussi adopter le point de vue de la clientèle : la connaissance de l'utilisation du produit par le client doit être prise en compte dès le développement du produit.

Pour résumer, dans le lean management, « la mise en valeur de toutes les ressources exige une vue complète de tous les potentiels de productivité tout au long du processus... depuis l'extraction des matières premières jusqu'à l'utilisation des produits par les clients »[1].

2.1.5 La pensée économe : éviter tout gaspillage

Une nouvelle définition est donnée au gaspillage : il s'agit de toutes les activités qui n'ont pas de valeur ajoutée. Il faut donc supprimer les stocks et leurs causes, utiliser les meilleurs travailleurs sur les postes à forte valeur ajoutée ou aux endroits goulots, mais aussi réduire la longueur des cycles opérationnels, le manque de flexibilité, déceler les coûts cachés. « La suppression du gaspillage est une « cure d'amaigrissement » positive, qui aboutit au processus souple, à l'organisation fluette et à l'entreprise svelte qui se muscle »[1]. On essaie d'utiliser au maximum les technologies existantes plutôt que de chercher à tout prix de nouvelles technologies.

2.1.6 Les conséquences

Cette philosophie aboutit à penser l'entreprise et sa direction comme un modèle génétique [1]. Chaque collaborateur possède les mêmes principes de travail, ce qui peut être comparé aux gènes présents dans les cellules du corps. Chaque salarié peut alors accomplir son travail dans l'esprit de l'ensemble. C'est pourquoi, malgré le grand nombre de groupes de travail et l'augmentation de leur liberté de décision, d'autonomie et de responsabilité, tous les travailleurs sont bien coordonnés. Le « management minceur » assure « la solidarité et l'autonomie des différentes entités de l'entreprise »[1]. Mais « l'esprit d'équipe et la pensée minceur n'émergent pas de règles théoriques »[1], elles sont le résultat de l'expérience et sont donc mises à jour au cours du processus.

Contrairement aux modèles d'encadrement taylorien et fordien, contrôle et responsabilités sont mis à la disposition des collaborateurs et des équipes pour effectuer leur travail.

Les structures traditionnelles et les hiérarchies s'ouvrent et s'aplatissent. On a besoin d'autres critères que les échelons formels et les grilles de salaires. Le cloisonnement des fonctions est source de faiblesses. Soit l'expérience fait défaut, soit ce sont les savoir-faire qui manquent.

Le lean management supprime cette division et regroupe les différentes fonctions en un seul département.

L'entreprise au régime minceur tend à entraîner tout son réseau dans son sillage, que ce soient les fournisseurs ou les clients. Elle cherche à développer un lien direct entre la production et les clients. Elle divise le nombre de fournisseurs et les fait participer dès la conception de nouveaux produits. Ils sont donc obligés de se soumettre eux aussi au régime minceur sous peine d'être exclus du réseau. Une telle démarche doit conduire à « réduire l'épreuve de force qui peut exister entre clients et fournisseurs »[2]. « La relation économique est étroitement intégrée à l'étude technique et suppose une relation de confiance, de consensus, voire de connivence »[2].

En fait, de manière plus étroite, l'expression de « lean management » est souvent utilisée pour décrire les entreprises qui appliquent les méthodes actuelles de gestion, comme le TQM et le JAT. Ce sont des méthodes de transformation progressive. Elles permettent de mettre en place les principes de la philosophie dont on vient de parler.

2.2 *Une entreprise intelligente qui apprend [2]*

Aujourd'hui, la richesse de l'entreprise ne réside plus seulement dans les bâtiments et dans les équipements, mais aussi dans les savoirs et dans les compétences. D'après certains auteurs, le portefeuille de compétences d'une entreprise est plus important pour la réussite stratégique que son portefeuille d'activités ou de produits*. L'entreprise apprenante améliore « les connaissances et compétences de ses membres et se construit comme un système d'apprentissage collectif qui apprend en permanence et se transforme pour atteindre ses objectifs » [2].

Elle apprend en permanence grâce aux informations qu'elle reçoit de son environnement, elle essaie d'anticiper les changements. Les connaissances nouvelles qu'elle acquiert, servent à définir des stratégies, de nouveaux objectifs. Elle se base sur une pensée systémique, c'est-à-dire sur une vision globale du système entreprise. Elle encourage les salariés à développer leur potentiel, notamment en groupe. Elle va jusqu'à transmettre sa vision à ses clients et à ses fournisseurs (grâce à la politique de la qualité totale par exemple). Etre une entreprise apprenante permet aux organisations de rester jeunes.

2.2.1 Comment être une entreprise apprenante ?

Les salariés de l'entreprise doivent partager une même vision de l'avenir de l'entreprise, ils doivent savoir où elle veut aller et ce qu'elle doit apprendre pour y arriver. Le rôle des managers est un rôle de leader, d'aide aux salariés dans leur démarche d'augmentation de leur potentiel. Il y a transparence de l'information, échanges formels et informels de savoirs. Les emplois sont flexibles, les salariés polyvalents, ce qui permet des adaptations. Les erreurs sont utiles, on peut en tirer des leçons, ce sont des occasions d'apprentissage. La formation individuelle est

*Gary Hamel et C.K. Prahalad cités par [2]

favorisée, ainsi que la formation en équipe, qui permet d'augmenter les connaissances de chaque travailleur et d'obtenir des groupes soudés.

L'entreprise apprenante est une entreprise en éveil, qui doit prendre rapidement conscience des changements qui se produisent. Il faut donc lutter contre les modèles mentaux que les travailleurs se sont construits grâce à leurs connaissances, mais qui ont tendance à devenir obsolètes sans que l'on s'en rende compte. Pour cela, l'entreprise peut utiliser la veille technologique, le benchmarking ou s'auto-évaluer grâce à des référentiels mondiaux, pratiquer en permanence le dialogue avec la clientèle pour connaître son évolution. Les alliances, elles aussi, permettent de comparer des visions différentes de l'avenir. Enfin, elle peut utiliser le reengineering et la qualité totale pour remettre en cause les processus et les modèles mentaux.

2.2.2 La pensée systémique

L'idée de base est que « trouver les leviers les plus efficaces dans une situation d'entreprise consiste à comprendre sa complexité dynamique, par sa complexité de détails » \ Pour modifier le comportement d'un système, il faut isoler la cause initiale, les boucles de rétroaction, ou les effets retards pour ensuite pouvoir sélectionner les solutions adéquates (qui auront un effet levier) :

- l'effet amplificateur : les petits changements imperceptibles peuvent être à l'origine d'un effet boule de neige. Par exemple, un client satisfait peut faire de la publicité à l'entreprise, ce qui peut entraîner une croissance accélérée ;
- l'effet régulateur : les systèmes ont des mécanismes auto-correcteurs, permettant de retrouver l'équilibre. La résistance au changement en fait partie ;
- l'effet retard : le temps qui sépare l'action de ses conséquences peut être cause d'échec. Il faut donc diminuer les délais pour améliorer la performance du système. C'est ce qui est à la base du JAT.

2.3 Une redéfinition des frontières de l'entreprise :

2.3.1 L'entreprise envisagée comme structure polycellulaire

Aujourd'hui, l'organisation de l'entreprise doit pouvoir tenir compte de sa souplesse et de sa capacité d'adaptation ainsi que l'existence de groupes de travail auto-régulés et disposant d'une certaine autonomie. Combiner les deux consiste à concevoir l'entreprise comme une « structure polycellulaire »[3].

2.3.1.1 De la cellule au groupe de cellules

Le travail en petits groupes constitue une caractéristique fondamentale des nouvelles formes d'organisation de l'entreprise. Le petit groupe constitue le lieu où de plus en plus s'établit

¹Peter Senge cité par [2]

l'intégration de l'individu dans l'organisation de l'entreprise. Ce petit groupe prend plusieurs caractéristiques :

- un animateur donne sa consistance au groupe et le représente à l'extérieur ;
- les rapports interpersonnels sont intenses ;
- chaque membre du groupe est reconnu avec ses qualités et ses défauts. L'identité personnelle se construit à travers l'appartenance au groupe ;
- le fonctionnement du groupe repose sur son autorégulation, chacun disposant d'une certaine capacité d'initiative.

Un même individu peut faire partie simultanément de plusieurs groupes différents. Ceci est le fondement de son autonomie ainsi que le fondement de l'organisation de l'entreprise qui se représente comme un enchevêtrement complexe de groupes élémentaires de travail. Certaines cellules sont stables dans le temps, comme le comité de direction, et d'autres pas, qui disparaissent sitôt résolu le problème qui leur avait donné naissance. Les personnes qui sont à l'intersection de deux cellules, c'est-à-dire qui sont présentes simultanément dans deux groupes, assurent l'interactivité de l'ensemble. Les deux groupes sont subordonnés mais nous avons toujours une autonomie de fonctionnement de chaque cellule.

2.3.1.2 *Les trois principes d'organisation cellulaire*

- un réseau de communication interne efficace

Il est ordonné selon le processus de développement de l'organisme. Les cellules primitives donnant naissance à d'autres etc... Pour être efficace, cette multiplication doit s'opérer à tous les stades du développement de l'entreprise à partir d'un projet reconnu par tous auquel chacune des cellules puisse s'identifier et coopérer.

Seules se maintiennent les lignes de communication avantageuses pour deux cellules. Parmi ces lignes, certaines vont du centre d'une cellule au centre de l'autre et d'autres, du centre à la périphérie.

- le tissu cellulaire est organisé selon un réseau maillé

Au sein du réseau maillé d'une cellule à l'autre, existent plusieurs chemins de communication possibles. De ce fait, les redondances et les coûts sont réduits en comparaison du réseau centralisé. Ce type d'organisation permet de mettre en avant le degré de centralisation ou de décentralisation nécessaire. Mais il faut noter qu'un excès de l'une ou l'autre forme conduit à une saturation.

- * le projet commun

C'est le lien entre une cellule et le reste de l'organisation. Chaque cellule est autonome, elle fonctionne en mini-entreprise, les rôles à l'intérieur sont répartis. Le but est l'efficacité pour le projet global. Si une cellule n'est pas efficace, soit elle disparaît, soit elle fait l'objet d'une

intervention extérieure de la cellule de direction pour lui conférer cette efficacité. De ce fait, elle perd de son autonomie.

Ce type d'organisation est d'ores et déjà présent dans un grand nombre d'entreprises et il se met en place spontanément.

2.3.2 L'entreprise réseau

Les réseaux sont des formes hybrides entre le marché et la hiérarchie. C'est une structure flexible et adaptative, mobilisant des compétences, souvent détenues par les petites et moyennes entreprises. Elle utilise un modèle de management beaucoup plus réactif. Le réseau apparaît comme un angle d'attaque du mouvement de désintégration verticale entamé dans les années 80. Ce mouvement s'explique par le fait que ces pratiques sont de moins en moins adaptées aux variations imprévues de l'environnement. Un recentrage des organisations (sur leur métier) s'est entamé. Comme il devient impossible de tout faire soi-même, elles passent des accords avec des partenaires, chacun gardant son indépendance. Ces accords peuvent être horizontaux (vente de produits complémentaires) ou verticaux (alignement technique de long d'une filière).

Un réseau dynamique comprend un coordinateur — la firme pivot — qui voit tourner autour de lui des opérateurs spécialisés selon leurs compétences :

- les fournisseurs de composants;
- les producteurs qui fabriquent;
- les concepteurs qui recherchent des opportunités nouvelles de couples produits/marchés;
- des distributeurs qui écoulent des produits.

La firme pivot peut prendre en charge une ou plusieurs activités du réseau ou n'être qu'un leader qui garantit la coordination des activités : on peut citer l'exemple des « entreprises marketing »[2], qui sont réduites à un noyau de marketing et de gestion financière, tels que Benetton ou Nike. Ces entreprises se sont constituées un réseau de franchisés et sous-traitants.

L'entreprise modulaire donne l'idée d'une entreprise « à géométrie variable »[2] selon ses besoins, d'une sorte d'entreprise « Lego »[2].

On peut définir plusieurs configurations de réseaux[4]:

- configuration de type contrôle : les relations sont de nature quasi hiérarchiques entre les donneurs d'ordre et les PME. On a affaire à une quasi intégration verticale. On retrouve cette configuration dans le secteur automobile ;
- configuration de type coordination : une firme centrale (pivot) coordonne les différentes participations à la valeur d'un bien ;

- configuration de type coopération : des partenaires s'associent pour mener un projet commun impliquant des relations d'interdépendance. On peut donner l'exemple des districts industriels en Italie et en France dans les matières plastiques et le traitement du cuir. Ces petites entreprises constituent des niches monopolistiques et peuvent affronter les grandes entreprises.

L'intérêt des accords et des réseaux se décline autour des éléments suivants :

- Une stratégie d'alliance peut permettre aux entreprises de concentrer leurs ressources rares sur leur avantage compétitif, ce qui autorise une augmentation des investissements en recherche développement, en formation, en équipements ... Si des activités sont au cœur de son métier, l'entreprise a intérêt à devenir la meilleure mondiale pour ces activités qu'elle conserve alors en interne. Les autres activités seront confiées à des partenaires classés parmi les meilleurs mondiaux. D'après Jean Brilman [2], « il ne s'agit plus d'une politique de sous-traitance comme la pratique actuellement la plupart des entreprises qui visent seulement la réduction des coûts à court terme, *il s'agit d'une réinvention de l'entreprise par une politique d'externalisation profonde visant à devenir la meilleure mondiale, par concentration des ressources et talents sur quelques processus clés de la chaîne de valeur, et par la construction d'un réseau de partenaires qui sont, dans leurs spécialités, les meilleurs mondiaux* ».
- Certaines fonctions (recherche par exemple), sont chères et risquées, elles ne peuvent donc être assurées par des firmes de petite taille ou aux capacités de financement trop faibles. La mise en commun des moyens permet d'acquérir des ressources externes, d'accumuler des compétences technologiques, tout en réduisant les risques. Cela permet des croissances rapides avec peu de capital. Cela permet aussi de lancer plus rapidement des produits. De plus, dans un environnement instable, l'entreprise ne peut plus maîtriser toutes les technologies dont elle a besoin. Faire tout soi-même devient une démarche difficile à cause des changements rapides de l'environnement, du capital, des compétences et du manque de temps.
- Les alliances permettent aux entreprises de rester à l'avant-garde des technologies et des innovations. Les partenaires peuvent participer à l'amélioration des processus de l'autre.
- Les marchés de grande consommation sont arrivés à saturation, il faut donc s'adapter à des cibles mouvantes, ce qui est permis par la firme en réseau qui peut facilement réorganiser l'ensemble des compétences nécessaires à la fabrication d'un produit. La structure s'ajuste plus rapidement aux mutations de l'environnement (les formes hiérarchiques s'appuient sur des procédures et sur des routines, les rendant utilisables dans le cadre d'environnements stables). Les formes hybrides permettent d'accéder aux savoir-faire externes, tout en préservant l'indépendance juridique de chaque partenaire.

2.3.3 L'entreprise virtuelle

Dans la mesure où les grosses entreprises ne sont pas assez réactives et où les petites qui seraient plus agiles n'en ont pas les moyens, l'entreprise virtuelle vient jouer un rôle intermédiaire. Il s'agit d'une « organisation temporaire formée par des alliances stratégiques ou de partenariats » [2]. Cette entreprise peut se désintégrer dès que le projet pour lequel elle a été créée est terminé. Les entreprises qui ont passé des alliances apportent leurs meilleures compétences et leurs meilleures ressources, de sorte que l'entreprise virtuelle est la meilleure de tous les concurrents.

Ces alliances sont moins formelles et plus opportunistes dans la mesure où elles se font pour l'exploitation momentanée d'un marché. Ce type d'entreprise reconfigure les frontières de l'entreprise qui deviennent plus floues.

Ce type d'entreprise peut devenir l'innovation organisationnelle la plus importante du XXI^{ème} siècle d'après Jean Brilman [2].

2.3.4 Les entreprises du futur

Les trois premières sont le fait de Charles Handy⁷.

2.3.4.1 L'entreprise en trèfle (*Shamok*):

Ce type d'entreprise comporte trois ou quatre sous-ensembles qui constituent chacun un trèfle :

- les collaborateurs-clés qui détiennent le savoir de l'organisation : experts, techniciens. Us sont peu nombreux.
- les sous-traitants qui peuvent se trouver dans des pays différents grâce aux nouvelles technologies. Toutes les activités qui ne constituent pas le cœur de l'entreprise sont sous traités.
- les travailleurs « flexibles » (intérimaires par exemple).

2.3.4.2 L'entreprise fédérale :

Elle est constituée d'un petit siège et d'un grand nombre d'unités qui travaillent sous le même nom. A la tête de chaque unité, il y a des chefs qui s'apparentent plus à des leaders. Les décisions sont prises par l'ensemble des chefs. Le centre (siège) traite seulement ce que les unités ne peuvent pas traiter (principe de subsidiarité). Il coordonne, conseille et suggère. Cette forme permet d'avoir une grande taille tout en gardant les avantages des petites unités.

⁷Charles Handy, *The Age of Unreason*, Editions Business Books, 1989, cité par [2]

2.3.A.3 *L'organisation triple I*

Cette entreprise réalise la valeur ajoutée grâce au principe de I³, c'est-à-dire grâce à l'Intelligence, à l'Information, et aux Idées. Elle est composée de professionnels et utilise les savoirs. Ce n'est pas l'ordre qui est le principe intégrateur, mais le consensus. Les niveaux hiérarchiques sont réduits à quatre, la structure est plate et composée d'équipes auto-managées.

2.3.4.4 *L'entreprise en grappe de D. Quinn Mills**

Une grappe est un regroupement de personnes venant d'horizons divers, qui travaillent ensemble, de manière semi-permanente. Trente à cinquante personnes constituent ce groupe. Les grappes s'organisent autour d'une équipe centrale (les dirigeants), d'équipes autonomes (qui s'occupent des clients extérieurs à l'entreprise), d'équipes fonctionnelles (les clients sont internes), d'équipes projet, d'équipes d'alliance (les membres passent des partenariats), d'équipes de changement (qui doivent repenser certains aspects de l'organisation). Les décisions se font par consensus dans les grappes, il n'y a pas de chef, mais des leaders se détachent grâce à leurs compétences. L'autonomie des décisions est basée sur la confiance, les compétences, et la disponibilité de l'information. L'équipe centrale fixe les missions, les objectifs financiers, les indicateurs de performance et les modes de rémunération. Ce type d'organisation peut-être représenté par l'usine de Square D à Columbia, ou General Electric au Canada, d'après D.Quinn Mills'.

On arrive donc dans une période où il n'y a plus 3 ou 4 configurations possibles, mais où il y en a de multiples, bien mieux adaptées au produit ou aux services que l'entreprise fournit aux clients.

3. Les conséquences des nouvelles formes d'entreprises

Les changements de l'environnement concurrentiel des entreprises et leurs nouvelles façons de se gérer entraînent des transformations dans la structure même des organisations, dans les façons de travailler et dans les rôles des managers. En fait, on peut se demander si l'on ne se dirige pas vers un nouveau modèle artisanal.

3.1 *Vers une organisation hiérarchique épurée*

Dans un souci d'efficacité, on a pu voir que l'entreprise laisse de plus en plus d'autonomie et de responsabilités à ses employés, rendant les niveaux hiérarchiques de contrôle inutiles, qu'elle se structure par rapport aux besoins et à la satisfaction des clients, ce qui implique de raisonner en termes de processus.

*D. Quinn Mills, *L'Entreprise Post Hiérarchique*, InterEditions, 1994, cité par [2]

C'est dans cet esprit que l'on appellera une entreprise horizontale, une entreprise dont le but est de donner satisfaction aux clients, qui est constituée de quelques niveaux hiérarchiques, qui utilise des équipes autonomes, et qui s'organise autour de processus.

La réduction du nombre de niveaux hiérarchiques est un phénomène inéluctable : d'abord parce que les nouvelles technologies de l'information « démocratisent »[2] les organisations. En effet, elles rendent l'information accessible à tous, elles bouleversent donc les données du contrôle de cette information. Ensuite, parce qu'il y a un changement dans les valeurs de l'entreprise : le personnel est conscient qu'en réalité, le vrai patron est le client. Mais aussi parce que le fait de raisonner en termes de processus et donc en termes de « valeur pour le client » oblige la hiérarchie à justifier son utilité, ce qui explique qu'un ou deux niveaux maximum soient utiles. Enfin, on assiste à une élévation de l'éducation des travailleurs, or, « plus les individus sont compétents, moins il est possible d'être reconnu comme chef sur la base d'une autorité de compétence »[2].

En fait, la chaîne de commandement est modifiée dans sa structure, car le nombre de niveaux hiérarchiques est réduit (3 à 5 au lieu de 8 à 11), ce qui oblige l'entreprise à avoir une vision des objectifs clairement définis et connus. Le nombre de personnes qui sont sous la responsabilité d'un seul chef augmente (20 à 50 personnes). Le chef ne peut donc plus tout contrôler. Les employés doivent alors acquérir plus d'autonomie et se coordonner. La hiérarchie fixe les objectifs, anime et résout les problèmes d'interface entre équipes. Elle sert aussi à rassurer les employés qui voient leur anxiété augmenter.

Si l'entreprise horizontale, qui est basée sur la notion de processus, a parfois pour conséquence l'éclatement ou la fusion de certaines fonctions, cela n'entraîne pourtant pas la disparition de toutes les fonctions. Il peut, par exemple, être difficile de faire éclater un centre de recherche en morceaux de processus. Une hiérarchie parallèle formée d'experts professionnels se crée. Son rôle est de maintenir et d'accroître les compétences techniques, alors que les fonctions disparaissent.

Cette structure implique que les processus-clés soient bien déterminés, qu'un responsable (ou un propriétaire) soit nommé à la tête de chaque processus. Raisonner en processus implique la reconstitution des tâches fragmentées et l'augmentation des compétences des opérateurs. Ce sont d'abord les équipes qui sont récompensées puis l'individu selon sa contribution. Ce système encourage la polyvalence et la mobilité. Le système d'information doit devenir transparent et accessible à tous.

Les avantages résident dans le fait que l'entreprise horizontale permet d'éliminer le cloisonnement des fonctions qui est source d'erreurs et qui empêche le passage rapide des flux. Elle permet une adaptation rapide au marché dans la mesure où la disparition des fonctions (qui pouvaient agir comme des territoires indépendants), et la réduction des niveaux hiérarchiques permettent une accélération dans la prise de décision. L'énergie de l'entreprise est tout entière tournée vers la satisfaction du client. Elle n'a plus à consacrer une partie importante à son fonctionnement interne. En fait, on gagne en réactivité et en productivité.

Un nouveau paradigme d'entreprise

D'après son expérience, QUEST (qui est un service interne de conseil en organisation des Bell laboratories), a construit un nouveau paradigme d'entreprise : l'entreprise est constituée de cinq niveaux interdépendants :

- les actifs : employés, équipement, capital,
- les processus : les actifs sont engagés dans les processus qui reposent sur la chaîne de valeur. Ils transforment les matières premières en produits,
- le management de processus : il veille à ce que les processus répondent bien aux besoins des clients,
- amélioration des processus : c'est un niveau qui s'occupe d'améliorer les processus dans la mesure où les besoins et exigences des clients changent.
- le leadership et la stratégie : fixent les orientations générales, la stratégie du groupe, déterminent la façon d'utiliser les actifs, les processus.

Les valeurs, la communication et le déploiement des politiques permettent de relier verticalement les cinq niveaux.

Ce nouveau paradigme permet de concilier à la fois les activités quotidiennes et les opérations de changement. Il permet d'avoir une entreprise flexible, qui doit être à la fois stable mais capable en même temps de se transformer en permanence pour s'adapter à l'environnement instable.

3.2 Un nouveau rôle pour la hiérarchie

Dans les nouvelles organisations, on demande aux responsables de diriger des hommes avec moins de pouvoir hiérarchique. En effet, les entreprises sont caractérisées par des travailleurs dont le pouvoir de décision, l'autonomie et la responsabilisation ont été augmentés (avec les méthodes du JAT, du TQM, de l'ingénierie simultanée, des équipes auto-managées, de la réduction des niveaux hiérarchiques). De ce fait, les cadres se voient assigner de nouveaux rôles. Ils sont à la fois des managers, des experts, des responsables projet et des coachs. En effet, le cadre doit créer et diriger son équipe, mais il doit aussi intervenir transversalement en communiquant avec les diverses fonctions de l'entreprise. Il a alors un rôle d'interface, de coordinateur entre différents groupes. Il est là, également, pour transmettre son expertise technique, ses savoir-faire et ses méthodes de travail.

Le manager s'apparente à un entraîneur sportif [1] : il a pour objectif la victoire, il s'occupe de chaque joueur individuellement et veille à son développement, mais prête aussi attention à l'équipe entière. Il communique avec toutes les parties (joueurs, propriétaires, public).

7ay C. Hsu, Richard J. Kent Jr., Joseph B. Weinman Jr., AT&T Technical Journal, vol 73, number 1, janv-fev 94; cité par [2]

Il sait écouter et apprend en permanence. Il est une sorte de professeur. Il n'entre pas sur le terrain, mais crée les meilleures conditions pour que son équipe gagne. Il exerce la fonction de soutien.

3.3 *Une nouvelle façon de travailler : les équipes auto-managées*

Cette nouvelle organisation du travail donne de meilleurs résultats que l'organisation traditionnelle en ce qui concerne la productivité, la régularité des flux, la flexibilité, la qualité, la satisfaction du personnel.

Cependant cette façon de travailler ne s'applique pas à tous, ni à toutes les activités. Il faut donc choisir les personnes et les activités qui peuvent être concernées.

Dans l'entreprise, il peut exister différents types d'équipes.

D'abord, les équipes temporaires, parmi lesquelles on trouve : les équipes de résolution de problème (groupe d'individus qui traitent une question particulière, et qui se séparent après la solution), les équipes projet (groupe d'individus qui travaillent sur un même projet, et qui se séparent quand le projet aboutit), les équipes virtuelles (les membres sont reliés entre eux par réseaux informatiques).

Puis les équipes permanentes, comportant les équipes de management (ensemble des managers des différentes fonctions qui se coordonnent), les cercles de qualité (les travailleurs et managers se rencontrent pour parler des difficultés), les équipes de travail, qui se chargent du travail quotidien. Lorsqu'on leur délègue du pouvoir de décision, elles deviennent auto-managées.

On va vers l'implication de plus en plus de personnes, et à des niveaux de plus en plus bas.

« Une équipe de travail auto-managée est un groupe de collaborateurs compétents complètement responsables de la réalisation d'une production ou d'un service ayant des clients internes ou externes, c'est-à-dire responsables d'un processus ou d'une partie bien définie d'un processus »[2]. L'équipe contrôle donc elle-même les activités quotidiennes, analyse les problèmes, trouve des solutions. On récompense les performances des groupes et les compétences des individus. Le travail de ce genre d'équipe induit le besoin d'une formation poussée pour développer les compétences techniques (utiles pour que l'équipe puisse réaliser les différentes phases du processus), administratives (liées au système d'information) et relationnelles (communication).

Le degré d'autonomie : l'équipe a en partie une autonomie opératoire, c'est-à-dire qu'elle fixe elle-même certaines valeurs des facteurs opératoires (délais, quantités, séquence opératoire...). Elle a aussi un peu d'autonomie fonctionnelle (choix des règles et des méthodes dans certains domaines tels que le planning de production, la gestion des stocks...). Elle n'a pas d'autonomie structurelle (elle ne fixe pas sa structure), et ne fixe pas ses objectifs.

Le degré d'autonomie est différent selon l'entreprise et l'équipe. Souvent, l'autonomie commence en déléguant certaines fonctions telles que l'amélioration de la qualité, de la production, la répartition des tâches... Elle augmente avec la mise en place de la qualité totale, des pratiques de juste-à-temps, de reengineering.

Quoi qu'il en soit, les postes de travail sont enrichis, les travailleurs se voient confier des tâches élargies : ils doivent se charger des réparations, faire des suggestions, tester la qualité... D doivent devenir polyvalents.

On crée des équipes à tous les niveaux de la hiérarchie. Ce travail en équipes auto-managées suppose une grande confiance du personnel, et que les managers soient capables de déléguer les décisions. L'efficacité des équipes dépend d'abord du niveau de compétences de chaque individu, puis de leur capacité à travailler en groupe. Rank Xerox, par exemple, utilise des équipes auto-managées dans ses usines.

3.4 *Vers un retour à l'artisanat*

On constate des points communs entre la situation actuelle des entreprises et ce qui se passait au XIX^{ème} siècle. A cette époque, on travaillait à la commande, sur des tâches très spécialisées et à haute valeur ajoutée. Des rapports étroits existaient entre le client et les fournisseurs, mais aussi avec les réseaux de main-d'œuvre. Les travailleurs d'une même profession étaient rassemblés sur les mêmes sites, près des sources d'énergie et de matières premières. Il y avait un équilibre entre coopération et compétition.

Nous redécouvrons, au travers du lean management, des comportements qui existaient déjà à l'époque de l'artisanat : la fierté du savoir-faire de l'artisan, l'organisation du travail en groupe, l'attachement personnel à l'entreprise. Les compagnons acquéraient leur savoir-faire en passant sur tous les postes. L'objectif de leur apprentissage était « de répondre aux standard artisanaux exigeants et à l'attente d'une clientèle difficile » [1].

4. Conclusion

Face à l'évolution des marchés, à la férocité de la concurrence, l'entreprise adopte une nouvelle philosophie. Le but étant de réagir rapidement tout en évitant les gaspillages, cette nouvelle philosophie se base sur le sens de l'intuition, sur l'ouverture d'esprit et la détection de tout potentiel. En fait, cette vision permet à l'entreprise d'anticiper, d'agir au lieu de réagir.

La satisfaction du client devient l'objectif central de l'entreprise, ce qui oblige alors à raisonner en termes de processus, non plus en termes de tâches. Cela implique aussi qu'on adopte une nouvelle vision de la qualité, où tout le personnel est concerné, qu'on améliore les processus et produits, qu'on réduise les temps et qu'on facilite les passages de flux. Pour pouvoir appliquer ces principes, la firme peut utiliser des méthodes progressives : TQM, JAT, Ingénierie concourante, ou des méthodes plus radicales : reengineering. L'adoption de cette nouvelle philosophie qu'est le lean management a pour effet d'« amincir » et de « muscler » les nouvelles entreprises, d'une part en les délestant du superflu, d'autre part en les rendant

beaucoup plus réactives. Après ce régime, l'entreprise de demain est aussi sur la voie de l'intelligence, parce qu'elle se construit comme un processus d'apprentissage collectif et comme un système en éveil, capable de se transformer et de se libérer des modèles mentaux. Enfin, l'entreprise de demain redéfinit ses frontières, en se recentrant sur ses activités de base et en externalisant ses activités secondaires, en se concevant comme un système modulaire ou cellulaire.

Le développement et la survie de l'entreprise dépendent de l'esprit d'entreprise et d'initiative qui sont présents au sein de toutes les équipes constitutives, chez tous les individus et non pas seulement dans la direction de l'entreprise.

L'individu est une partie constitutive de la cellule et des organismes polycellulaires. Mais alors, les finalités de l'entreprise doivent-elles l'emporter sur les finalités propres à chaque personne qui la compose ? Apparemment, l'appartenance au projet d'entreprise et la réussite de ce dernier prévaudrait sur les fins propres aux individus. La réussite collective est placée au premier rang. Mais elle n'aurait pas lieu si les individus ne se sentent pas concernés, appréciés et rémunérés. Ceci ouvre la voie à un débat sur la place de l'homme dans l'organisation. Comment concevoir des organisations performantes tant au point de vue des résultats de l'entreprise qu'au point de vue de l'implication humaine pour la réussite collective ?

L'entreprise de demain est donc une entreprise qui réfléchit sur la place et sur le rôle de l'homme en même temps qu'elle optimise sa gestion globale.

En fait, alors qu'il y avait seulement trois ou quatre configurations possibles, on aborde une période où l'entreprise de demain aura une infinité de possibilités organisationnelles ; pourra-t-on alors dégager un modèle standard ?

5. Bibliographie

- [1] Bosenberg Dirk, « Le Lean Management », Editions d'Organisation, 1994;
- [2] Brilman Jean, « L'Entreprise Réinventée », les Editions d'Organisation, 1995;
- [3] Landier Hubert, « L'entreprise polycellulaire », Editions E moderne et édition, 1989;
- [4] Paché Gilles, Paraponaris Claude, « L'Entreprise en Réseau », PUF, 1993;
- [5] Riboud Antoine, « Modernisation, mode d'emploi », Union Générale d'Editions, 1987;
- [6] Serieyx Hervé, « Le Big Bang des organisations », Editions Calman-Lévy, 1993.