

Vers de nouvelles organisations du travail en réseaux

L'accès et la gestion de l'information sont aujourd'hui des éléments clef de la performance et de la compétitivité des entreprises. De nouveaux modes de managements tels que : Benchmarking, Knowledge Management, Management Cockpit, et management en Réseaux,...se mettent en place pour répondre à ces exigences.

L'organisation en réseaux, basée sur des principes de structures inversées qui privilégient les ressources de valeurs de l'entreprise, tels que les experts et les spécialistes, est le modèle d'organisation de demain. Dans ce cadre le rôle du système d'information est primordial, car il assure le respect des règles de l'entreprise, renforce l'autorité des spécialistes, et doit gérer la fluidité des informations.

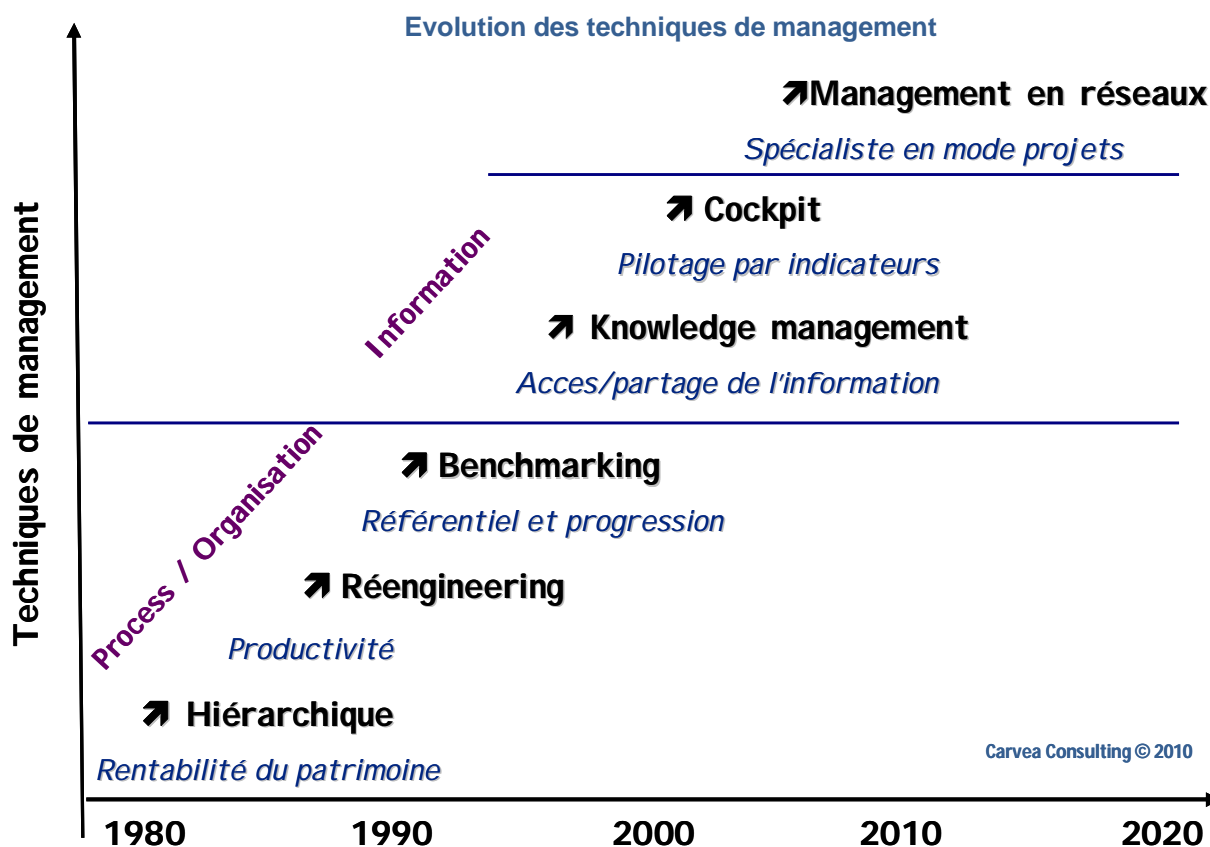
La DSI est au cœur de ces structures en réseaux, car elle doit apporter les technologies nécessaires au bon fonctionnement : des réseaux de communication performants, des outils de travail collaboratifs multi environnement, et l'intégration avec des partenaires externes dans le système d'informations.

Le compromis : ouverture, souplesse et besoin de structurer et de contrôler l'information est le challenge des trois prochaines années

L'art du management et ses évolutions successives

Dans les années 1980 le management consistait à préserver et rentabiliser le patrimoine de l'entreprise, ses actifs industriels, ses services et ses méthodes. Dans ce cadre, les structures hiérarchiques étaient les plus appropriées pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

Pour répondre aux exigences de compétitivité et aux besoins d'adaptation des entreprises, on vit apparaître de nouvelles techniques de management :



Carvea Consulting © 2010

Les techniques de management

- ☉ **Le Réengineering** remet en cause les processus existants dans le but d'améliorer les performances, sans modifier les structures traditionnelles des fonctions de l'entreprise comme les achats, la vente, ou la production,
- ☉ **Le Benchmarking** compare les performances d'une entreprise avec d'autres considérées comme modèles (notion de Best-in-Class). Cette démarche qui nécessite à la fois transparence et réciprocité permet de créer des référentiels sur les principales fonctions de l'entreprise, considérant que si les univers sont différents, les problématiques restent les mêmes,
- ☉ **Le Knowledge Management (KM)** consiste à capitaliser l'information et les savoirs de l'entreprise de façon durable afin de fournir la bonne information à la bonne personne au bon moment. Le KM est une technique qui impacte les hommes de façon individuelle et collective, les organisations, et les outils technologiques liés à l'information quelle soit tacite ou explicite,
- ☉ **Le Management Cockpit** est le pilotage des équipes de l'entreprise en prenant en compte des indicateurs aussi bien opérationnels que stratégiques. Les informations sont collectées automatiquement et sont représentées sous formes visuelles, de manière à s'adapter à la logique humaine et faire passer l'information le plus simplement et sans biais de perception. C'est un environnement informatif constitué des savoirs, des décisions, et des moyens d'actions de l'entreprise,
- ☉ **Le Management en Réseaux** fait partie des nouvelles techniques de management destinées à répondre aux besoins croissants de flexibilité et de rapidité d'adaptation des entreprises vis-à-vis de leur environnement.

Le management en réseaux

Ce type de management repose sur plusieurs principes :

- ☉ Un principe de structure de management inversée très adaptée aux domaines d'activité de services intellectuels où spécialistes et experts possèdent des compétences suffisamment poussées pour proposer des solutions efficaces et sur mesure à un flux ininterrompu de nouveaux problèmes. Dans ce cadre, les opérationnels de l'entreprise sont au service de ces experts,
- ☉ L'accès, la circulation et le partage de l'information sont plus importants que son stockage, ceci au moyen de technologies appropriées : intranet, extranet, groupware, workflow, forum, chatroom, knowledge management.

Le principe d'une structure inversée

Cette structure trouve toute son efficacité au sein des activités plutôt orientées services intellectuels où ce sont les spécialistes de l'entreprise qui créent la valeur. Néanmoins, toute entreprise a au sein de son organisation une ou plusieurs activités où un tel modèle s'applique.

Ce type de structure est apparu pour remplacer les hiérarchies traditionnelles, et donne la plus grande autonomie aux spécialistes et experts qui vont se trouver au sommet d'une pyramide inversée. C'est une réelle rupture au sein d'une organisation, les anciens opérationnels se transforment en auxiliaires chargés d'apporter un soutien à ces experts. A la place de donner des ordres, ils doivent résoudre des problèmes, débayer les obstacles, et faciliter le travail des autres.

Les spécialistes se retrouvent par une inversion de l'organisation chefs et responsables autonomes, ils incarnent le « savoir » de l'entreprise, sont capables d'adapter leur connaissance en fonction des situations et ont pour mission de faire avancer l'entreprise en trouvant des solutions efficaces à tous les problèmes rencontrés. Ces fonctionnements sont naturels dans certains domaines comme le trading financier, la recherche et l'innovation ou la médecine.

Rôle du système d'information dans une structure inversée

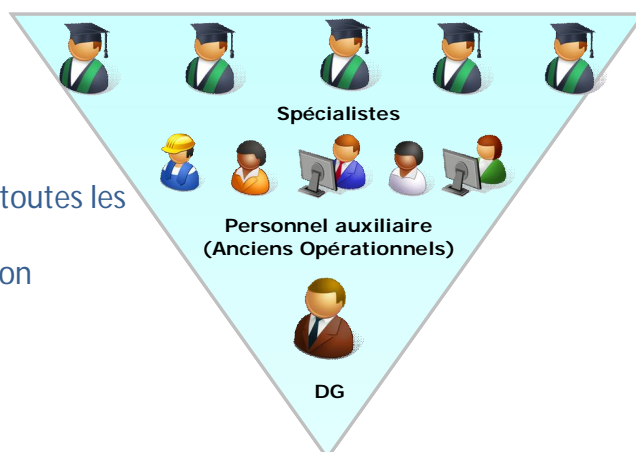
Le système d'information joue un rôle primordial dans une telle Structure car il doit :

- Assurer le respect des règles de fonctionnement de l'entreprise, et de son environnement : moyens, capacité d'engagement, contrôle, politique et stratégie de l'entreprise, tout en laissant une grande autonomie aux intervenants,
- Renforcer l'autorité des spécialistes, en leur fournissant toutes les données nécessaires à la bonne prise de décision.

Le système d'information doit gérer la fluidité et la circulation des informations de l'entreprise.

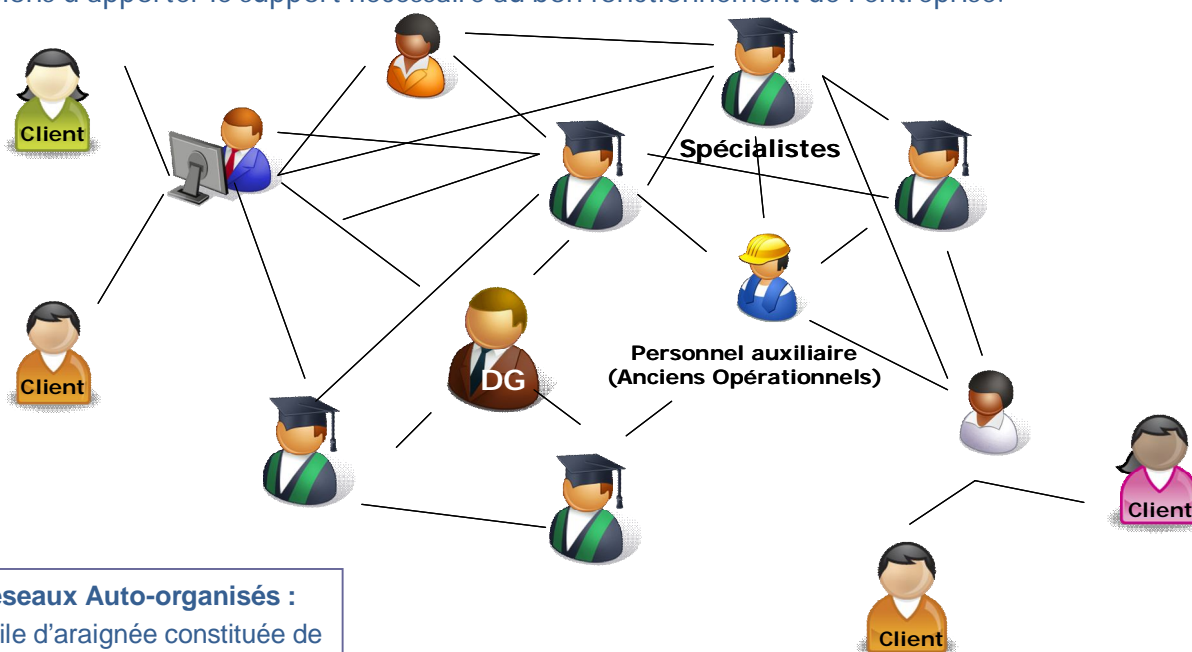
Structure Inversée :

Les services centraux fournissent les services de soutien aux spécialistes



L'organisation en réseaux :

Cette organisation reprend les principes d'une structure inversée avec une organisation plus flexible. Les experts et spécialistes de l'entreprise sont les ressources de « valeurs » qui traitent et gèrent ponctuellement toutes les situations complexes. Dans ce cadre les autres opérationnels ont pour missions d'apporter le support nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise.



Réseaux Auto-organisés :

Toile d'araignée constituée de spécialistes en mode projet

Les spécialistes sont multiples, ont des compétences complémentaires, et travaillent en « mode projet ». La hiérarchie de commandement est construite en fonction des situations traitées. C'est par exemple un responsable clientèle qui assurera le suivi d'un dossier client, ou un directeur de recherche la gestion d'un programme d'innovation.

Le management de demain

Ces organisations en réseaux sont aujourd'hui mises en œuvre dans les entreprises pour :

- ☉ traiter des situations de crises nécessitant des savoirs dispersés,
- ☉ créer des processus d'innovations continues,
- ☉ résoudre des problèmes ponctuels de grandes complexités

L'intérêt de cette organisation est la souplesse et la flexibilité, car il est possible :

- ☉ de réunir des disciplines différentes présentes dans des régions distantes,
- ☉ de faire appel à des ressources extérieures à l'entreprise : partenaires, fournisseurs, ou clients,
- ☉ de concentrer une équipe performante et complémentaire sur un problème particulier ou un groupe de clients,
- ☉ de multiplier les capacités intellectuelles à souhait à un instant donné,
- ☉ de dissoudre l'organisation aussi rapidement qu'elle a été mise en place.

Les organisations en réseaux sont les structures de management de demain

Aujourd'hui, ce type d'organisation est essentiellement mise en œuvre de façon ponctuelle, ou pour des métiers précis de l'entreprise à vocation intellectuelle.

Dans l'avenir, grâce aux technologies, à la dématérialisation complète de l'information, nous pensons que les structures en réseaux vont être le modèle de référence de toutes les nouvelles organisations.

Les formes de structures en réseaux seront variées, adaptées à chaque métier, au profil de l'entreprise, et apportent la flexibilité et la rapidité indispensables pour être compétitif dans l'économie mondialisée du 21ème siècle.

Jean-luc KOCH
+33 6 08 78 75 42
jeanluc.koch@carvea.com

☉ **A propos de CARVEA CONSULTING : www.carvea.com**

Carvéa est un cabinet de conseil en Management, Stratégie et Marketing, fondé par des Consultants Senior, spécialistes des nouvelles technologies IT, Télécoms, Internet et Multimédia, et passionnés de prospective.

Carvea Consulting intervient dans trois domaines : le Marketing et Stratégie pour les opérateurs télécoms, les industriels et les éditeurs High Tech; le Conseil en Management et Organisation pour les grandes entreprises et des administrations ; le Développement Numérique pour accompagner les collectivités locales