

IMPRIMA

Après avoir pris connaissance du cas Imprima et des ressources proposées, vous réaliserez une étude en répondant aux questions suivantes :

► **Analyse du contexte**

- 1- Caractérissez, selon la typologie établie par **Mintzberg**, la structure de l'entreprise Imprima avant la prise de participation dans l'entreprise NetEdit.
- 2- Montrez, à partir des travaux de **Chandler**, que la stratégie choisie a influencé cette structure.
- 3- Analysez la décision d'Imprima de modifier sa structure sous la pression de l'environnement au regard des apports de **Lawrence** et **Lorsch**.

► **Problème de management organisationnel**

- 4- Montrez que l'entreprise Imprima est confrontée à la difficulté de concilier différenciation et intégration. Quelles en sont les conséquences pour l'entreprise ?

► **Solutions argumentées**

- 5- Proposez des mécanismes de coordination permettant d'améliorer l'efficacité de l'entreprise.
- 6- Présentez les stratégies que pourraient adopter les dirigeants d'Imprima pour répondre à l'évolution de la structure de leur entreprise. Expliquez la relation, au sens établi par **Chandler**, qui existe entre structure et stratégie.

Présentation de l'entreprise Imprima

Imprima est une imprimerie créée en 1949. Son siège est à Fleurance (Gers) et elle dispose de trois autres sites de production en France : Bordeaux, Carcassonne et Cahors. À sa tête se trouve Jean Guetta, PDG, 59 ans, qui a repris l'affaire en 1982. C'est son beau-fils, Yvon Lemercier, 32 ans, qui est directeur de la production. La direction administrative (personnel et comptabilité) et la direction commerciale sont assurées respectivement par Françoise Walter, 49 ans et Marc Langlois, 51 ans, deux managers proches du dirigeant. Christian Boyer, 44 ans, est le tout nouveau directeur financier et remplace Louis Dore parti à la retraite cette année. Ce comité de direction est situé au siège et chacune des filiales est dirigée par un directeur, cadre opérationnel qui se charge de mettre en œuvre les décisions prises à Fleurance et d'effectuer tous les mois un *reporting* comptable et financier. Sur chaque site, l'organisation est identique. On trouve un responsable des achats et des stocks, un responsable de la production et un responsable administratif qui travaillent sous le contrôle direct du directeur de site. Sur ce marché du Sud-Ouest, le nombre de concurrents reste limité et les clients sont des entreprises fidèles qui font appel à Imprima pour leurs besoins en matière de communication interne et externe. Sur le segment de la communication d'entreprise, Imprima s'est assuré au fil des années une place de choix grâce à une croissance organique maîtrisée. Jean Guetta a développé des procédures très standardisées pour exercer un contrôle permanent sur son entreprise.

Activité : Imprimerie, Sud- Ouest de la France

Forme juridique: Société par actions simplifiée

Dirigeant : Jean Guetta

Année de création: 1949

Effectif : 110 salariés

Chiffre d'affaires: 19,3 millions d'euros

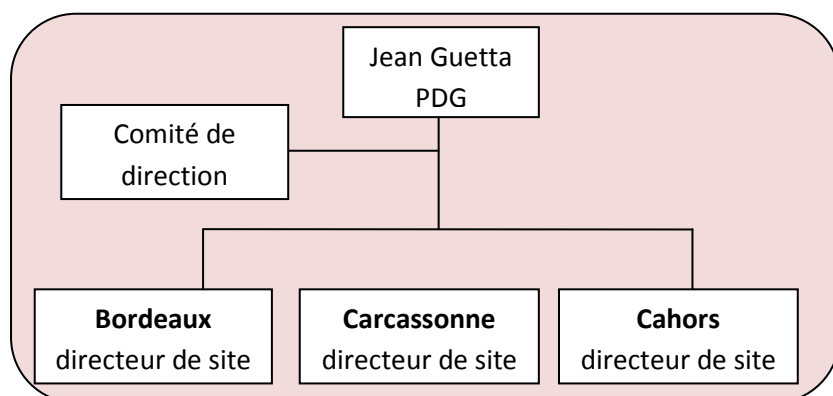
◆ À nouveaux besoins...

Cependant, au début des années 2000, l'informatique et l'électronique font massivement leur apparition dans ce secteur. Ce sont des technologies qui évoluent très rapidement et qui créent de nouveaux besoins auprès de la clientèle d'entreprises. Cette dernière est à la recherche de nouvelles prestations : publipostage à partir de bases de données clients, édition de catalogues électroniques... Imprima doit répondre à cette demande et hésite entre la création, en interne, d'un département de conception et design ou le rachat d'une entreprise spécialisée dans ce domaine. Toutes les entreprises du secteur de l'imprimerie sont confrontées à ce dilemme. Il faut agir rapidement. Dans le même temps jeune entreprise, NetEdit, située elle aussi à Fleurance, spécialisée dans les technologies web, disposant de ressources humaines qualifiées, d'un réseau commercial efficace, connaît une crise de croissance; des problèmes de trésorerie l'ont amenée aux bords de la cessation de paiement.

◆ ... une nouvelle offre...

En 2010, le dirigeant d'Imprima fait une offre de prise de participation majoritaire (60 %) qui est acceptée par le dirigeant de NetEdit. Désormais, Imprima est une entreprise totalement intégrée : elle prend en charge toutes les étapes, de la création au façonnage, de l'informatique à l'impression classique.

La structure du groupe



◆ ... et une nouvelle organisation

Dans un premier temps, la négociation avec un client est réalisée au siège d'Imprima, puis le dossier est transféré à la filiale NetEdit qui s'occupe intégralement de la phase de création. Pendant cette phase, c'est la filiale qui gère la relation client. NetEdit a conservé les habitudes de management d'une entreprise de la sphère Internet, les communications sont peu formalisées, le travail se fait en petites équipes au sein desquelles chacun peut exprimer ses idées librement. La communication est très flexible. Les salariés, plutôt jeunes, sont avant tout des individus créatifs, en relation permanente avec le monde des technologies de l'information et de la communication. Lorsqu'il est finalisé, le dossier revient à l'imprimerie pour les travaux d'impression, qui sont ensuite orientés vers les différentes filiales de production, soit en fonction de la localisation du client, soit en fonction des disponibilités des plannings de production. La facturation et le suivi du règlement sont totalement pris en charge par le siège. De plus, Imprima fournit des fonctions « support » (ressources humaines, comptabilité) à sa filiale.

◆ Choc des cultures

Cependant, ce mode de fonctionnement ne va pas sans poser de problèmes. Ce sont deux cultures d'entreprise qui s'entrechoquent. Les sites de production sont habitués à un travail rigoureux, à des procédés normalisés et sont parfois confrontés à l'impossibilité technique de réaliser les travaux d'impression imaginés par leurs collègues de NetEdit. Les directeurs de site souhaitent être mieux associés à ces phases de conception pour éviter les blocages qui sont néfastes à l'image de qualité et de rigueur que l'entreprise s'est forgée depuis des années.

D'autre part, on reproche aussi aux « artistes » (surnom donné par les opérateurs aux salariés de la filiale NetEdit) de ne pas se fixer de contraintes en termes de coûts ou de délais. Les devis sont difficiles à respecter. Les directeurs de site souhaitent que des objectifs précis soient décidés en commun avec Franck Baum.

RESSOURCES

RESSOURCE 1 : Nature de l'environnement, style de décision et performance des firmes

Depuis le début des années soixante, à la suite des travaux de Burns et Stalker (1961), Woodward (1965) et Lawrence et Lorsch (1967), de nombreuses recherches se sont penchées sur les effets induits de l'environnement sur l'organisation et la performance des firmes. Ces recherches ont cherché à tester la validité des conclusions de la théorie dite de la « contingence » selon lesquelles les firmes les plus performantes sont celles dont l'organisation interne est la mieux adaptée à la nature de leur environnement.

L'idée générale défendue par les tenants de la théorie de la contingence est qu'il n'existe pas un mode d'organisation ou de réflexion stratégique qui soit supérieur aux autres, mais que certaines structures ou certains processus de prise de décision sont plus adaptés dans certaines configurations environnementales. C'est le cas, par exemple, des structures « mécanistes », très formalisées et aux règles contraignantes, qui sont censées être les plus efficaces dans les environnements stables, alors qu'à l'opposé, les structures « organiques », marquées par une formalisation et des règles de fonctionnement peu poussées, seraient plus susceptibles de réussir dans les environnements instables (Burns et Stalker, 1961; Ansoff, 1965; Thomson, 1967; Mintzberg, 1979; Lawrence et Dyer, 1983).

www.strategie-aims.com, Jacques Bernard Sauner Leroy (2000)

RESSOURCE 2 : Les configurations organisationnelles de Mintzberg

En synthétisant les typologies présentées à cet égard par Mintzberg (1982,1986,1990), il est possible de distinguer cinq configurations types suivantes :

- La configuration entrepreneuriale est une organisation jeune et de petite taille, qui occupe un personnel non qualifié. La coordination s'y opère par supervision directe, ce qui conduit à une centralisation du pouvoir dans les mains du sommet stratégique, qui est souvent aussi le propriétaire. Le marché est instable, simple et hostile.
- La configuration mécaniste est une organisation où le travail des opérateurs est fortement divisé, tant sur la dimension verticale qu'horizontale. La coordination est assurée par des mécanismes formels : au niveau des opérateurs, la standardisation des procédés ou des

résultats; au niveau des unités, la planification des activités ou le contrôle des performances. L'organisation est vieille et de grande taille.

Les buts de système prédominent généralement sur les buts de mission. Cette configuration connaît deux variantes majeures, selon qu'il y ait présence d'un propriétaire exerçant une forte influence sur l'organisation (on parle alors de bureaucratie « instrument » avec une forte centralisation de la prise de décision) ou qu'une telle présence fasse défaut (on parle alors de « système clos », avec une plus grande décentralisation de la prise de décision).

- La configuration missionnaire se caractérise par la prédominance d'une ou de plusieurs missions. La coordination se réalise par la standardisation des valeurs. Dans la mesure où les acteurs sont loyaux à ces missions et à ces valeurs, ils sont en mesure d'exercer un certain pouvoir, au moins sur des décisions managériales ou opératoires. Mais la prise de décision stratégique y reste centralisée.
- La configuration professionnelle comporte des opérateurs très qualifiés qui se coordonnent par standardisation des qualifications. Ils poursuivent leurs buts professionnels spécifiques et exercent une influence importante sur la prise de décision. Le marché de la configuration professionnelle est stable, complexe; il peut également être hétérogène.
- Dans la configuration adhocratique, qui rassemble également des opérateurs qualifiés, la coordination est assurée par des mécanismes faisant appel aux relations interpersonnelles: au niveau des opérateurs, l'ajustement mutuel ; au niveau des unités, les postes de liaison, groupes de projet, etc. La configuration adhocratique est départementalisée selon les produits ou les marchés (par output) et elle est confrontée à un environnement complexe et instable. Les décisions stratégiques restent centralisées dans les mains du sommet stratégique, mais elles se greffent sur des décisions managériales et opératoires qui sont, elles, décentralisées dans des équipes réunissant opérateurs, ligne hiérarchique, technostructure et logistique. Le marché est ici à la fois instable, complexe, hostile et hétérogène.

Il faut insister sur le fait que les organisations concrètes correspondent rarement à un seul type idéal. Plus souvent, elles renvoient à deux ou trois configurations : dans cette éventualité, on dira qu'elles constituent des hybrides. Les hybrides sont les organisations où les jeux de pouvoir sont les plus intenses, dans la mesure où l'imbrication de plusieurs configurations mêle plusieurs systèmes de distribution de pouvoir.

www.grh.hec.ulg.ac.be

RESSOURCE 3 : Stratégie et structure

Alfred Chandler (1962, *Strategy and structure*) a été l'un des premiers à mettre en évidence les liens entre stratégie et structure d'entreprise. C'est en étudiant l'histoire des principales grandes firmes américaines (General Motors, Du Pont, Jersey Standard et Sears) qu'il montre que « la structure suit la stratégie », ces entreprises ayant adopté, dans les années 1920, une structure multidivisionnelle pour être en phase avec la stratégie de diversification qu'elles avaient retenue. Ce type de structure est à l'origine de l'entreprise moderne qui nécessite de recruter des managers professionnels. Selon Chandler, la main visible des managers remplace la main invisible des mécanismes du marché qui ne parviennent plus à coordonner les activités économiques et à répartir les ressources.

À chaque étape de la croissance de l'entreprise, Chandler montre que les nouvelles orientations stratégiques agissent sur la structure.

- Une entreprise implantée sur un seul site adopte une stratégie de croissance organique (multiplication des sites), ce qui l'oblige à développer certains mécanismes de coordination (tâches administratives).
- L'étape suivante consiste à intégrer certaines activités (approvisionnements, distribution). La structure doit à nouveau s'adapter; on privilégiera une structure par fonctions.
- La dernière étape consiste à se diversifier en termes d'activités ou de zones géographiques. Cette double stratégie de diversification et d'internationalisation fera apparaître des structures multidivisionnelles. Cependant, on peut se demander si, à son tour, la structure de l'entreprise joue un rôle sur le choix de la stratégie. Chandler lui-même admettait cette hypothèse. La structure évolue avec l'entreprise. Elle constitue une réponse aux changements de l'environnement et ce faisant elle oriente la façon dont cet environnement peut être perçu par les dirigeants.

RESSOURCE 4 : Différenciation et intégration

P. Lawrence et J. Lorsch ont montré que plus l'environnement est incertain et instable, plus la structure est souple et faiblement formalisée.

Les différents sous-systèmes d'une entreprise sont confrontés à trois sous-environnements principaux (commercial, technico-économique, scientifique) ayant des caractéristiques spécifiques de complexité et de stabilité. Cela entraîne une différenciation: chaque sous-système adopte une structure adaptée à son environnement. Cette différenciation doit être accompagnée de mesures d'intégration pour maintenir sa cohésion.

Les termes de « différenciation » et d'« intégration » sont employés ici pour caractériser l'organisation, c'est-à-dire le fait que ses différentes composantes se comportent différemment (différenciation) et la nécessité de maintenir une coordination entre ces comportements pour assurer une cohésion (intégration). Ces termes n'ont donc pas ici le même sens que lorsqu'ils sont employés pour qualifier des manœuvres stratégiques.

Jean-François Soutenain (2009), Management, Sup'Foucher Collection LMD

RESSOURCE 5 : Les mécanismes de coordination

[...] Tout découpage appelle, au sein d'un même ensemble organisé, une coordination. Pour rappel, chez Fayol, la coordination répond à un principe hiérarchique: c'est toujours au niveau hiérarchique supérieur à un problème de coordination entre fonctions que se pose et se règle le problème, quitte à remonter jusqu'à l'instance d'administration générale. La coordination peut être marchande, lorsqu'elle opère sur la base d'un contrat commercial (un contrat de sous-traitance par exemple) ou pseudo-marchande, lorsqu'elle emprunte la formule contractuelle marchande entre entités qui, juridiquement, appartiennent à la même organisation (les contrats clients fournisseurs internes par exemple ou les achats de prestations en interne). Enfin, la coordination peut être technique, soit en suivant les étapes d'un process dont le déroulement est mécanisé ou automatisé, soit en empruntant à la structuration des systèmes d'information (avec une coordination d'autant plus forte qu'elle est matériellement invisible).

Quand on envisage une organisation par la structure, on peut bien entendu y " introduire des principes de coopération (travailler ensemble), mais ces derniers seront secondaires relativement aux mécanismes de simple coordination. La coopération se limitera au niveau opérationnel de l'entreprise. [...]

Philippe Zarifian, Extrait d'un rapport fait pour la SNCF sur l'organisation matricielle, mai 2007