

## CHAPITRE 3 – LA DYNAMIQUE STRUCTURELLE

La structure d'une entreprise n'est jamais figée : elle est pensée à un moment donné et dans un environnement donné. Cet environnement évoluant sans cesse, les entreprises doivent s'adapter en permanence : c'est ce que l'on appelle la dynamique structurelle. Il convient donc de penser, planifier et conduire ces changements structurels. Le rôle des managers est primordial.

### I – LES FACTEURS ET TYPES DU CHANGEMENT STRUCTUREL

#### A – LES FACTEURS INTERNES ET EXTERNES

De nombreux facteurs obligent les entreprises à effectuer des changements organisationnels.

##### + Les facteurs externes :

- L'élargissement du marché et de la concurrence : nécessite de nouveaux moyens (sites de production, de distribution, décentralisation des décisions...) et donc une modification de la structure
- Le développement des technologies de l'information et de la communication : oblige les entreprises à revoir leur structure, diminuer les niveaux hiérarchiques, faciliter la circulation des informations...
- Le cadre réglementaire peut être source de rigidités structurelles
- Les ré-orientations stratégiques comme l'affirme Alfred CHANDLER, la structure est en lien avec la stratégie de l'entreprise.

##### + Les facteurs internes :

- La croissance de l'entreprise : l'évolution de son effectif, de son chiffre d'affaires...
- La stratégie mise en œuvre peut modifier la structure (Chandler)
- L'âge de l'entreprise...

#### B – LES TYPES DE CHANGEMENT

La structure d'une entreprise est soumise à des modifications plus ou moins importantes et plus ou moins visibles au rythme de son développement et peut affecter différents acteurs. Ce changement peut prendre différentes formes.

##### + Types de changement selon ses caractéristiques :

**Progressif** : le changement se réalise par étapes successives

**Rapide** : il se met en place sans transition

**Mineur** : il nécessite des adaptations peu importantes

**Majeur** : il est important et s'inscrit dans une logique de rupture

**Partiel** : il ne concerne qu'une partie de la structure

**Global** : il concerne l'ensemble de la structure de l'entreprise

## PARTIE 2 – METTRE EN ŒUVRE LA STRATEGIE

### THEME 3 – Adapter la structure

### 3.2 – Faire évoluer la structure

#### ✦ Types de changement selon sa mise en œuvre :

**Planifié** : c'est un changement voulu et délibéré. Il est mené avec méthodologie et résulte d'une démarche organisée et suivie par les managers.

**Spontané** : il s'impose à l'entreprise et échappe totalement à son contrôle, il peut se produire dans un contexte de crise.

L'entreprise peut donc adopter un changement structurel en cas de crise... Larry GREINER, montre que toute entreprise traverse, au cours de sa croissance, des phases de croissances stables et des périodes qui marquent des changements radicaux. Chaque période correspond à une crise bien définie selon la taille et l'âge de l'organisation. Il identifie 6 phases de croissance et 5 types de crise :

1

**Phase de créativité** : La structure de la jeune entreprise repose sur une communication plutôt informelle, lorsque les tâches se multiplient, le manager est dépassé, il doit faire face à une **CRISE DE LEADERSHIP**

2

**Phase de direction** : le dirigeant définit une structure par fonctions (fonctionnelle) pour continuer de croître. Mais de par sa forte centralisation et son côté formel, cela conduit l'entreprise à une **CRISE D'AUTONOMIE**

3

**Phase de décentralisation/délégation** : on adopte alors une structure plus divisionnelle pour sortir de la crise d'autonomie, on délègue plus et on favorise la prise d'initiatives. Mais on observe alors une perte de contrôle de la direction. **CRISE DE CONTRÔLE**

4

**Phase de coordination** : on essaie de remettre en place des procédures formelles en renforçant la coordination entre les unités. Mais cela va se traduire par de nouvelles rigidités. **CRISE DE BUREAUCRATIE**

5

**Phase de collaboration** : on met en place une structure plus flexible avec des équipes projet et des systèmes de contrôle allégés. **CRISE DE SATURATION PSYCHOLOGIQUE DES SALAIRES**

6

**Phase d'externalisation** : les activités sortent du périmètre de l'entreprise et sont confiées à des partenaires extérieurs (souvent l'organisation en réseau est une solution)

## II – LE PROCESSUS DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

En théorie, les conditions de réussite d'un changement structurel supposent que ce soit un processus anticipé, planifié et collectif. Or, régulièrement ce changement se fait souvent dans un contexte de crise... Cela provoque alors des résistances au sein de l'entreprise. Un changement structurel n'est jamais facilement accepté par tous les acteurs de l'entreprise.

## PARTIE 2 – METTRE EN ŒUVRE LA STRATEGIE

### THEME 3 – Adapter la structure

### 3.2 – Faire évoluer la structure

#### A – LA RESISTANCE AUX CHANGEMENTS SELON Michel CROZIER

**Michel CROZIER** a montré que les résistances aux changements sont légitimes en raison de la divergence des intérêts de chacun des acteurs de l'entreprise et peuvent constituer un frein...

Il parle de la **théorie de l'acteur stratégique** : (théorie centrale en sociologie des organisations) énonce des zones d'incertitudes sur lesquelles les acteurs vont pouvoir s'appuyer pour faire « jouer » leur pouvoir ou liberté.

Les règles ne peuvent pas tout prévoir, d'où l'importance de la structure informelle. Crozier montre alors que la règle protège davantage les individus et affaiblit la hiérarchie en offrant aux acteurs des niches d'autonomie et d'incertitude stratégiquement utilisables.

#### B – LES AUTRES FORMES DE RESISTANCES AUX CHANGEMENTS

Ces résistances peuvent aussi s'expliquer par :

- Influence et le charisme des dirigeants : la manière dont les dirigeants perçoivent leur environnement ont des conséquences sur leur choix en matière de structure.
- Culture d'entreprise : certaines entreprises sont plus propices aux changements que d'autres de par leur culture, leur style de direction... (exemple Google, Facebook...)
- Les routines organisationnelles qui peuvent être des freins au changement
- La peur des acteurs de perdre des avantages acquis...

#### C – LA CONDUITE DU CHANGEMENT PAR LE MANAGER

Le rôle du manager est primordial dans la conduite de changement organisationnel car il doit impulser et mettre en place le projet...

**1<sup>ère</sup> étape : Informer et convaincre** : l'adhésion des acteurs ne s'obtient pas sans information et explication des changements. (définir les objectifs, but de ces changements)

**2<sup>ème</sup> étape : Impliquer les acteurs** : par des démarches psychologiques il faut leur faire sentir qu'ils sont concernés, et privilégier une action collective

**3<sup>ème</sup> étape : Communiquer** : il faut savoir bien le faire, communication individuelle auprès des managers puis collective auprès des collaborateurs

**4<sup>ème</sup> étape : Coordonner les équipes** : il faut faire coopérer les personnes entre elles, entre services autour d'un même projet, la conduite du changement

**5<sup>ème</sup> étape : Suivre et contrôler** : on ne peut pas seulement faire de la gestion de projet, il faut aussi l'encadrer, la formaliser, la planifier et la contrôler.