

La dynamique structurelle

Changement structurel

- Correspond à une modification significative de la structure de l'entreprise
- Variable selon les entreprises et leur mode de management

Facteurs déterminants

- Croissance de l'entreprise*
 - Lorsqu'il y a augmentation ou diminution de l'effectif d'une entreprise, la structure de celle-ci est modifiée pour tenir compte de cette évolution
 - La hausse du chiffre d'affaires impose une nouvelle organisation notamment au niveau de la production
- Elargissement du marché*
 - Nécessite de nouveaux moyens (sites de production, de distribution..) et donc une modification de la structure de l'entreprise
 - Implique également la décentralisation de la prise de décision pour permettre la réactivité et l'adaptation aux spécificités locales
- Rôle des TIC*
 - Le développement de TIC (réseaux informatiques, télétravail, Intranet...) oblige le plus souvent les entreprises à revoir leurs structures
 - Les TIC permettent de diminuer les niveaux hiérarchiques car le volume et la circulation des informations favorisent des contacts plus rapides
- Réorientations stratégiques*
 - Comme l'affirme Alfred Chandler, la structure suit la stratégie pour garantir la performance
 - Lorsqu'une entreprise opte pour une nouvelle stratégie, la structure de cette entreprise est souvent modifiée

Difficultés liées au changement de structure

Résistances au changement structurel

- Un changement de structure n'est jamais facilement accepté par les différents membres de l'entreprise
- La réussite du changement structurel suppose que les résistances au changement soient vaincues

Changement structurel dans un contexte de crise

- Larry Greiner a montré que toute organisation traverse, au cours de sa croissance, des phases de croissance stables et des périodes qui marquent des changements brutaux
- L. Greiner identifie six phases de croissance et cinq moments de crises
- Phase de créativité*
 - La structure de la jeune entreprise repose essentiellement sur la communication informelle
 - Lorsque les activités se multiplient le dirigeant est débordé ; il doit alors faire face à une crise de leadership
- Phase de direction*
 - Le dirigeant définit une structure fonctionnelle qui permet à l'entreprise de continuer à croître
 - Le caractère très centralisé et formel de cette structure conduit à une crise d'autonomie
- Phase de décentralisation*
 - L'adoption d'une structure divisionnelle permet de sortir de la crise d'autonomie
 - Survient alors la crise de contrôle dont l'entreprise ne peut se sortir que par la coordination
- Phase de coordination*
 - L'entreprise met en place des procédures formelles et renforce la coordination entre les unités
 - Elle doit faire face à une crise de bureaucratie
- Phase de collaboration*
 - Pour surmonter la crise de bureaucratie, l'entreprise met en place une structure plus flexible
 - Cette situation génère une crise de saturation psychologique des salariés
- Phase d'externalisation*
 - Correspond à une phase d'externalisation des activités
 - La mise en place d'organisation en réseau permet de surmonter la crise de saturation psychologique

Larry Greiner

- Greiner soutient que les organisations en général et les entreprises en particulier, à l'instar des êtres humains, suivent un cycle de vie qui évolue par phases successives de développement
- Les hommes, les structures qui paraissent adaptés lorsque l'entreprise avait une certaine taille ou un certain âge ne le sont plus lorsque l'entreprise mûrit ou grandit
- Toute entreprise connaît donc des périodes de relative stabilité et des périodes de crises
- La crise et sa résolution est le moyen de faire passer une entreprise d'un stade d'organisation à un autre

Michel Crozier

- Le sociologue M.Crozier a analysé le comportement de l'individu dans l'organisation comme un acteur qui cherche à maintenir ses zones de pouvoir au sein de l'organisation
- Son intérêt induit un comportement qui ne va pas forcément dans le sens du changement. Des résistances apparaissent qui peuvent entraîner l'échec du changement