

# Analyser la dynamique des structures

---

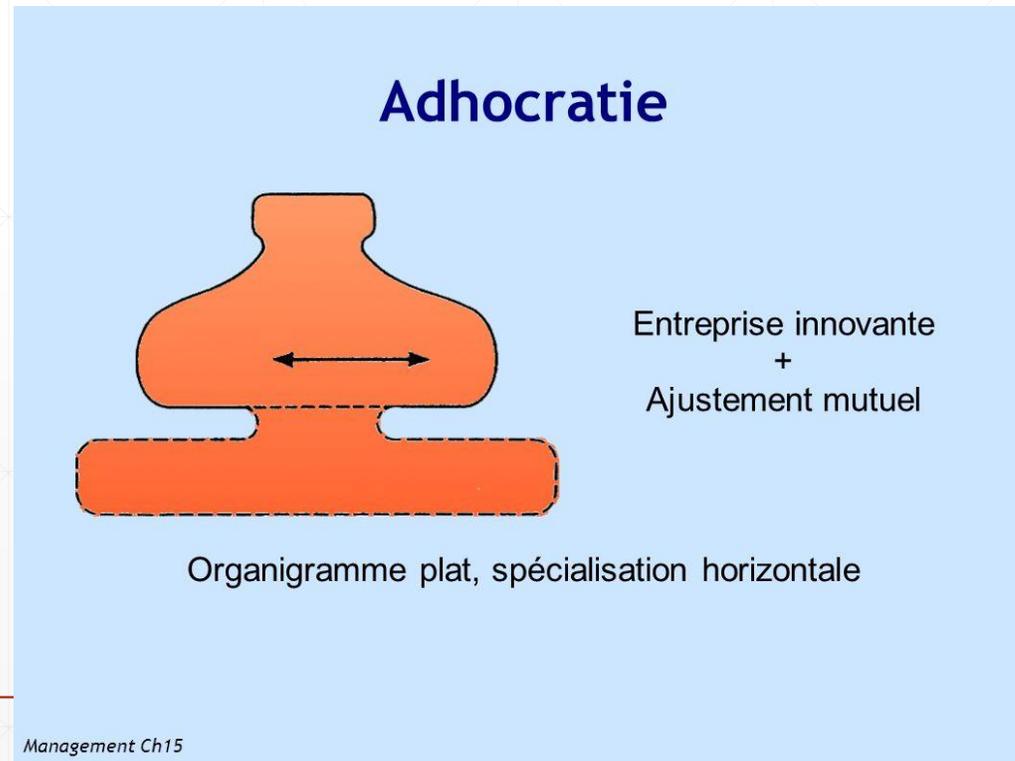
BTS MCO

Afin de s'adapter à des environnements toujours fluctuants, les structures d'entreprise deviennent de plus en plus flexibles.

Ces changements de structures peuvent provoquer des résistances.

# I. Les structures flexibles

La globalisation des marchés, l'émergence de nouvelles technologies ou les changements d'habitudes des consommateurs obligent les entreprises à adopter des structures flexibles plus originales, également qualifiées par Mintzberg d'adhocratie.



# I. Les structures flexibles

## 1) La reconfiguration

Pour faire face à ces mutations, les entreprises sont tentées de remettre à plat toute leur organisation et de la recomposer en processus qui soient totalement orientés vers le client.

Cette réflexion a été conduite par HAMMER et CHAMPY (consultants et professeurs de gestion au MIT – USA) à travers le concept de reengineering (reconfiguration).

L'organisation devient plus transversale, la division verticale du travail est réduite et la coordination des tâches renforcée.

*« Ce que la division du travail a fait, le Reengineering doit le défaire. Car nos organisations, fondées sur la spécialisation et la répétitivité du travail d'une part, la hiérarchie et le contrôle d'autre part, ne répondent plus aux exigences de notre environnement. »* [Michael Hammer](#) et [James Champy](#)

# I. Les structures flexibles

## 2) La structure en projet

Le projet est un processus unique et éphémère.

Il oblige les opérateurs fonctionnels à coopérer autour de sa réalisation.

Il est piloté par un responsable de projet. Une entreprise peut se structurer autour de ses différents projets.

Ex : une entreprise de BTP conduit de multiples chantiers simultanément. Chaque chantier est un projet autonome et unique.

# I. Les structures flexibles

## 3) La structure en réseau

Les frontières de l'entreprise étant de plus en plus ouvertes, on voit apparaître des structures en réseau.

Un réseau est un ensemble d'entités interdépendantes ayant chacune des compétences propres et qui vont intervenir tout au long d'un processus.

Une entité assume le rôle de tête de réseau et assure la coordination des différentes entités.

Ex : Une plateforme de vente sur internet (market place) constitue un réseau d'entreprises. Chaque vendeur peut proposer ses produits sur la plateforme gérée par une entreprise qui centralise les commandes et assure la logistique.

## II. Croissance et crises des structures

L'évolution des structures d'une entreprise n'est pas un processus linéaire.

Elle est constituée d'une alternance de période de croissance et de crises.

Ce processus a été décrit par L. GREINER et se compose de 5 phases

## II. Croissance et crises des structures

La **croissance par créativité** correspond au démarrage de l'entreprise. Le dirigeant pilote seul. Il pratique l'ajustement mutuel.

La **crise de leadership** apparaît quand le dirigeant ne peut plus maîtriser toutes les opérations

La **croissance par direction** conduit le dirigeant à rationaliser le fonctionnement en instaurant des directions fonctionnelles.

La **crise d'autonomie** résulte de l'excès de centralisation qui persiste. Les directions revendiquent davantage d'autonomie.

La **croissance par délégation** apparaît quand le dirigeant accepte de décentraliser les décisions. La coordination se fait par la standardisation des résultats.

La **crise de contrôle** provient de l'insuffisance de contrôle de l'activité des unités décentralisées.

La **croissance par coordination** naît de la mise en place de procédures de contrôle qui vérifient l'action des directions et assurent la cohérence de l'action globale.

La **crise de bureaucratie** s'explique par l'excès de contrôle qui vient freiner l'activité quotidienne.

La **croissance par collaboration** repose sur un système d'information efficace qui assure la coordination tout en permettant les échanges entre les membres des unités de travail.

La **crise de renouveau** naît de l'importante pression exercée sur l'encadrement.

### III. Le changement structurel

Le changement structurel est un processus par lequel l'entreprise modifie sa structure pour atteindre un niveau de performance meilleur.

L'évolution des structures engendre naturellement des perturbations dans le fonctionnement de l'entreprise et provoque des résistances au changements de la part des acteurs.

Il est important que les dirigeants accompagnent ce changement.

### III. Le changement structurel

#### 1) La conduite du changement

Pour K. LEWIN (psychologue américain spécialiste des relations humaines), le changement doit être conduit en trois phases :

- Le dégel, qui est la prise de conscience par les dirigeants de la nécessité de changer ;
- Le mouvement, qui correspond au changement proprement dit qu'il faut faire accepter aux acteurs ;
- L'enracinement, correspondant à l'intégration du changement par les acteurs qui trouvent un nouveau mode de fonctionnement.

### III. Le changement structurel

#### 2) Les résistances au changement

Les résistances au changement des acteurs sont décrites par M. CROZIER (sociologue français). Elles apparaissent quand les effets de la stratégie de l'entreprise entrent en conflit avec les stratégies individuelles des acteurs en venant restreindre leur espace de liberté.

La résistance peut s'expliquer par la peur de l'inconnu, la crainte de perdre des acquis, la nostalgie du passé ou l'absence d'une culture d'entreprise fédératrice.

Elle peut être réduite par :

- Une meilleure information des acteurs pour expliquer le processus de changement
- La participation des acteurs au processus de changement pour qu'ils se l'approprient
- En dernier ressort, la contrainte pour imposer le changement.