

Chapitre 4 : Dynamique structurelle et changements organisationnels.

I) Les changements qui affectent la structure.

A. La diversité et l'impact des changements.

L'environnement change : internationalisation, concurrence, progrès techniques, besoins, attentes et valeurs des clients. Ce changement fait qu'il y a deux possibilités : soit un changement de structure planifié (prévu à l'avance) ou un changement spontané (structure flexible).

B. Adaptabilité et efficacité de l'entreprise.

Environnement = Choix d'une structure = Mode d'organisation.

C. Le cycle de vie de l'entreprise selon « L.Grenier ».

1. Phase entrepreneuriale ou créativité.

- L'entreprise est orientée vers la création et la vente.
- L'entrepreneur réalise toutes les activités.
- L'entrepreneur est débordé : Crise.
- Structure hiérarchique.

2. Phase de direction ou de collectivité.

- Structure fonctionnelle.
- Apparition de nouvelles fonctions spécialisées.
- Recherche d'équilibre entre différenciation et intégration.
- La direction ne veut pas déléguer son pouvoir et son contrôle.
- C'est la crise, pas assez d'autonomie.

3. Phase de délégation.

- Délégation du pouvoir de décision.
- Crise car les fonctions sont trop autonomes.
- De moins en moins de hiérarchie.
- Caractériser par une délégation de pouvoir de décision.
- S'achève par une crise de contrôle lorsque la décentralisation des décisions rend les fonctions trop autonomes.

4. Phase de formalisation ou coordination.

- Mise en place de procédures et de règles de coordination.
- Excès de bureaucratie : Crise.

5. Phase de collaboration.

- Mise en œuvre de groupes autonomes.
- Responsabilité fondée sur la confiance.
- Management consultatif par ajustement mutuel.
- Certains salariés (X et Y) ont des responsabilités trop fortes et sont en état de stress.
- Crise, Il faut du renouveau (s'adapter).

II) Résistance et acceptation des changements.

A. La résistance ou changement organisationnels selon « M.Crozier ».

Le changement organisationnel suscite des résistances car il remet en question les règles du jeu de pouvoir entre les acteurs de l'entreprise. En effet, il redéfinit la place de chacun et le pouvoir qu'il détient sur les autres et met donc en place un nouveau contrôle des zones d'incertitudes source de liberté d'action et d'autonomie des acteurs. Cette résolution du pouvoir entraîne des résistances.

B. Modalité de mise en œuvre du changement.

La réussite du changement dépend de la compréhension des jeux de pouvoir existant et donc pour le réussir il faudra négocier les bénéfices que les acteurs tirent de leur pouvoir dans l'entreprise (discussion, confrontation, appel à des audits ...).

Le changement se fait en plusieurs étapes :

1. Conception du projet.

- Cadre et conditions générales de réalisation du projet.
- Objectifs, démarche et méthodologie du projet.

2. Démarrage du projet.

- Mobilisation et motivation des personnels.
- Implication, créativité et reconnaissance personnelles.

3. Pilotage du projet.

- Vision commune et conformité aux objectifs fixés.
- Coordination et respect des modalités d'application.

4. Suivi du projet.

- Formalisation du changement par de nouveaux processus.
- Développement des métiers, savoir faire et compétence.

Le rôle du **management stratégique** dans ce changement : il définit les enjeux et objectifs du changement, il apprécie la cohérence du projet par rapport à une stratégie générale. Il fait partager une vision commune du changement.

Le **management opérationnel** va coordonner les actions, impliquer les acteurs, proposer des adaptations en fonction des individus et appliqué un nouveau processus.