

# Sommaire

---

### 8. Le changement stratégique

#### I. Le changement organisationnel

- A. Les sources du changement
- B. Les étapes du changement
- C. Le contexte du changement stratégique
- D. Les forces en présence
- E. Une typologie des changements
- F. L'acceptation du changement
- G. Piloter le changement
- H. Le cycle de vie des organisations

#### II. L'apprentissage organisationnel

- A. La nécessité de l'apprentissage organisationnel (*Organizational Learning*)
- B. L'entreprise apprenante (*Learning Organization*)
- C. Le rôle de la mémoire dans la vie de l'organisation
- D. Les types d'apprentissage
- E. Les conditions de l'apprentissage organisationnel



Tableau 8.1. Les sources externes du changement

Facette de l'environnement source...	... de changement de stratégie (exemples)
<b>Politique</b>	La politique de libéralisation économique et d'ouverture aux capitaux étrangers dans un pays émergent influent sur les choix d'implantation internationaux des multinationales. Les menaces terroristes créent de nouveaux marchés dans les domaines de la sécurité dans lesquels certaines entreprises investissent.
<b>Démographique</b>	Le vieillissement de la population conduit Toyota à développer une gamme de voitures pour les seniors. L'obésité croissante suscite la création d'activités de remise en forme.
<b>Technologique</b>	L'émergence des technologies 4G de télécommunication mobile conduit les opérateurs à développer des contenus.
<b>Juridique et réglementaire</b>	La réglementation sur les 35 heures en France a pu conduire des entreprises de main-d'œuvre à délocaliser leur production à l'étranger.
<b>Écologique</b>	Le réchauffement de la planète et l'épuisement des ressources pétrolières suscitent des investissements dans les énergies renouvelables.
<b>Culturelle</b>	Le développement de l'application des préceptes de la Charia conduit une banque à créer une branche « islamique ».
<b>Sociologique</b>	La recomposition des structures familiales (familles monoparentales et familles recomposées) pousse les constructeurs immobiliers à reconfigurer leur offre d'appartements et de maisons.
<b>Économique</b>	Le taux de croissance de la Chine et de l'Inde conduit de nombreuses firmes à y investir.

Figure 8.1. Les sources du changement de stratégie

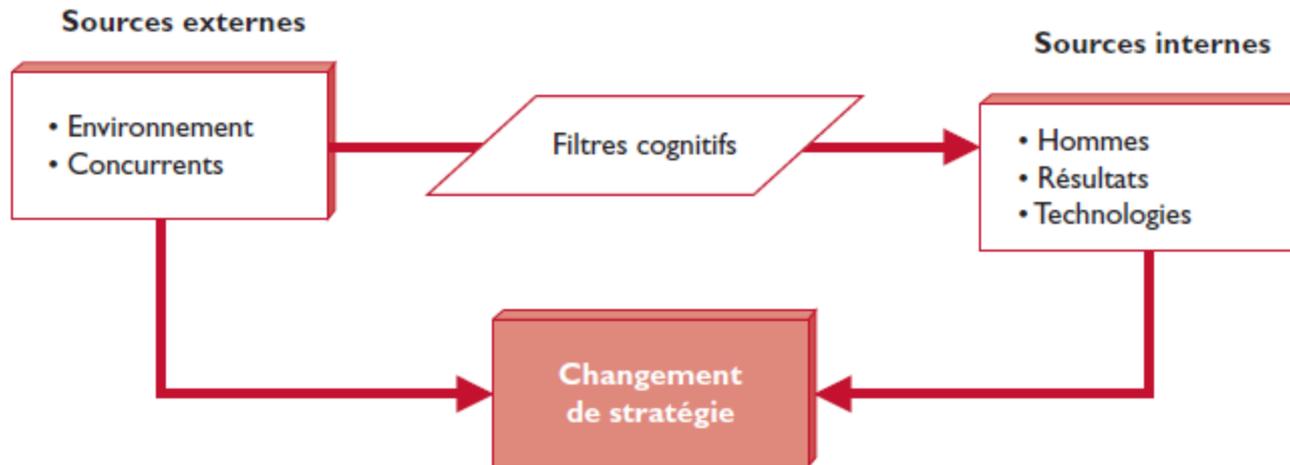


Figure 8.2. Les trois phases du changement

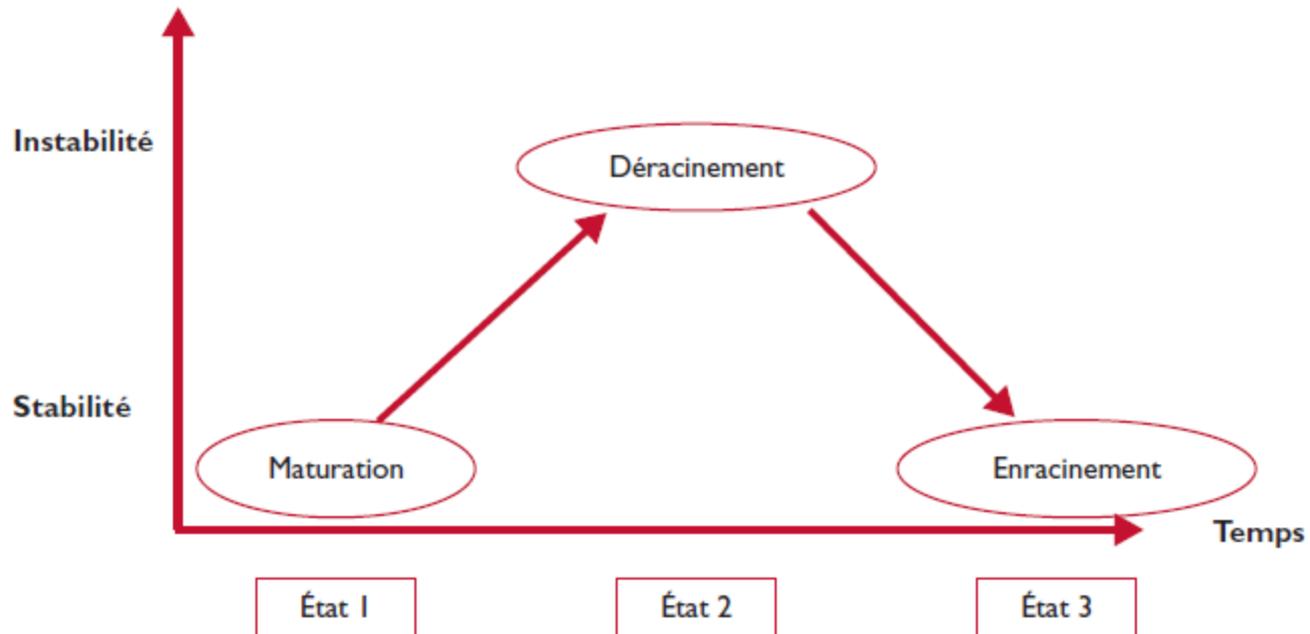
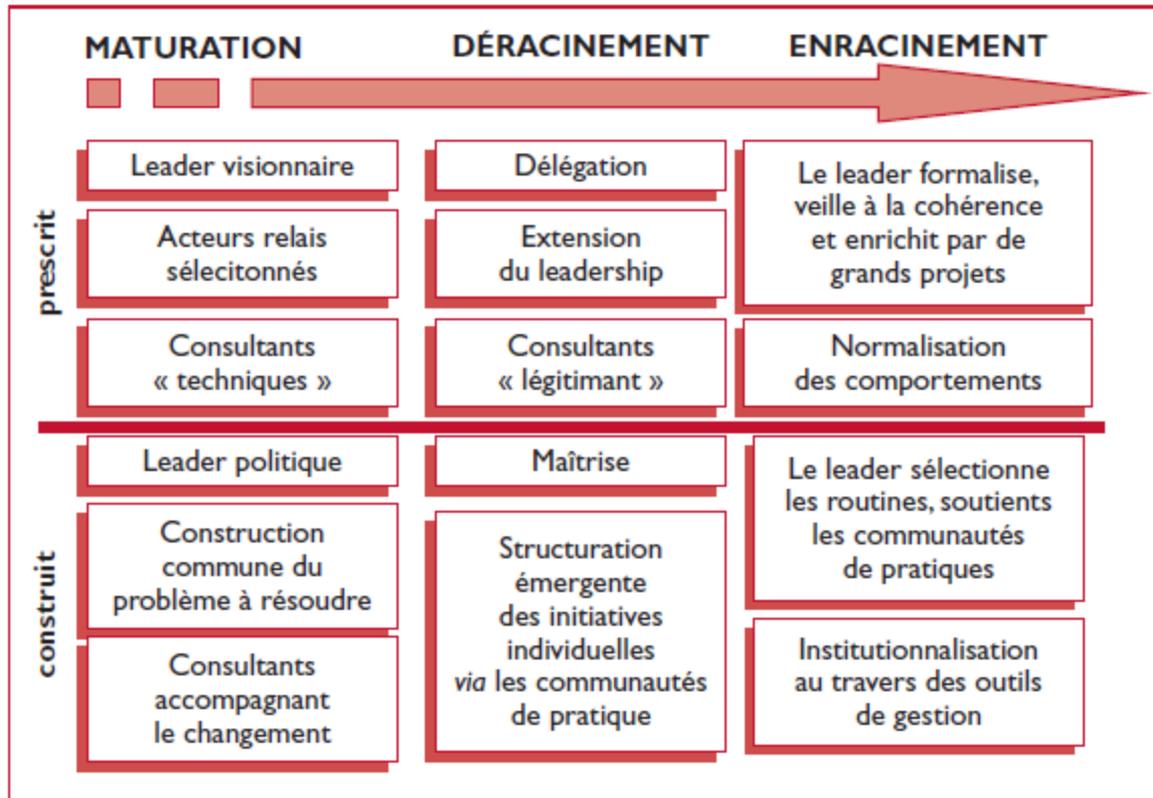


Figure 8.3. Les types et phases de changement



D'après I. VANDANGEON-DÉRUMEZ, 2000, [www.strategie-aims.com](http://www.strategie-aims.com) et une schématisation de S. DAMERON.

Tableau 8.2. L'analyse du contexte de changement stratégique

Analyse du contexte externe	Synthèse de l'appréciation
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facettes de l'environnement politique, démographique, technologique, juridique, etc.</li> <li>• Actions des concurrents</li> </ul>	<p>Quelle est l'urgence du changement ? Très faible ..... Très forte</p> <p>Quelle est l'importance du changement ? Très faible ..... Très forte</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actionnaires :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Noyau dur</li> <li>– Fonds de pension</li> <li>– Minoritaires</li> </ul> </li> <li>• Parties prenantes :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Pouvoirs publics</li> <li>– ONG</li> </ul> </li> <li>• Médias</li> </ul>	<p>Quelle est la pression exercée par les acteurs externes ? Très faible ..... Très forte</p>
Analyse du contexte interne	Synthèse de l'appréciation
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situation économique</li> <li>• Situation financière</li> </ul>	<p>Quelle est l'urgence du changement ? Très faible ..... Très forte</p> <p>Quelle est l'importance du changement ? Très faible ..... Très forte</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acteurs internes :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Dirigeants ?</li> <li>– Cadres ?</li> <li>– Personnels ?</li> <li>– Syndicats ?</li> <li>– Différents services ?</li> </ul> </li> </ul>	<p>Quelle est l'attitude des différentes catégories d'acteurs ? Très défavorable ..... Très favorable</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacités organisationnelles de changement                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Structure : Petite/grande ? Mécaniste/organique ? Hiérarchique/par projet ? Centralisée/décentralisée ?</li> <li>– Culture : Passéiste/moderne ? Monolithique/diverse ? Flexible/rigide ?</li> </ul> </li> </ul>	<p>Quelle est la faisabilité organisationnelle du changement ? Très faible ..... Très forte</p>



Figure 8.4. Les quatre catégories d'acteurs du changement stratégique

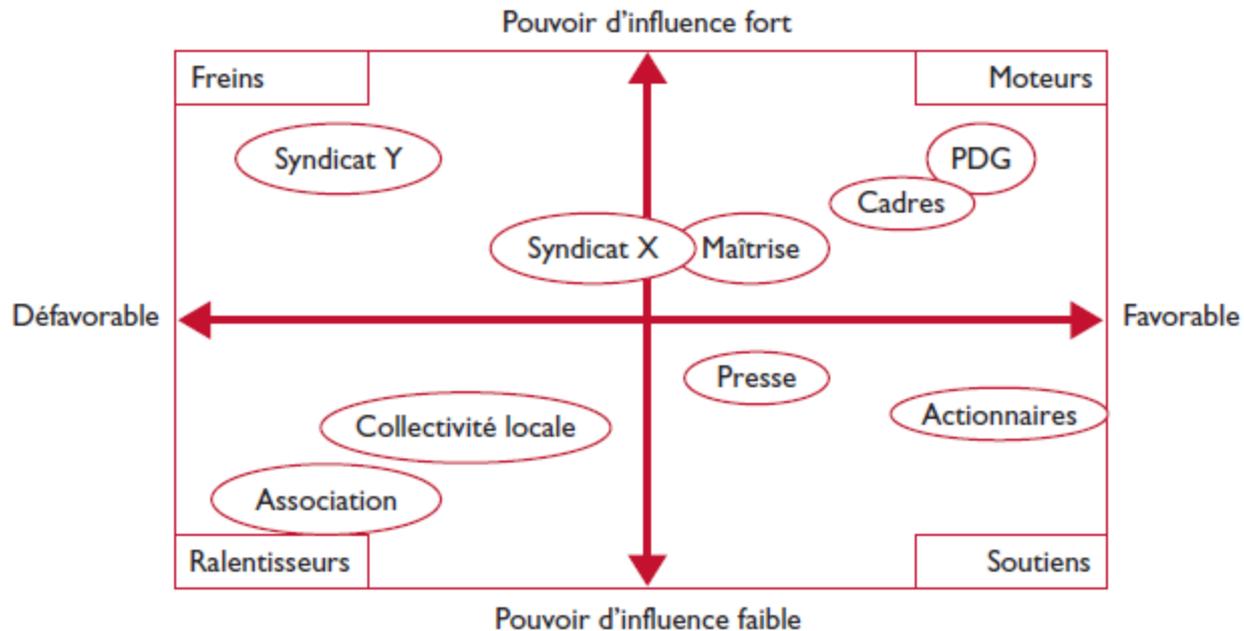


Figure 8.5. La matrice des changements stratégiques

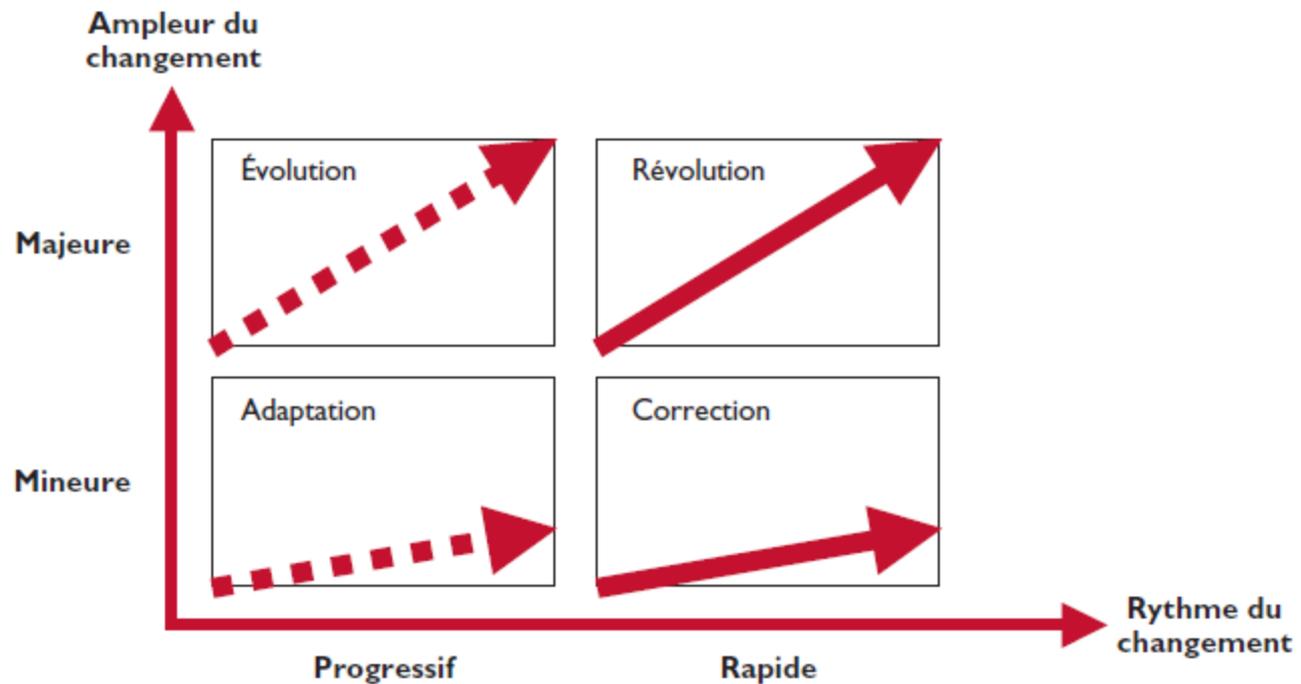


Tableau 8.3. Le pilotage du changement par Carlos Ghosn

	C. Ghosn PDG de Nissan	C. Ghosn PDG de Renault
Style de direction perçu à l'arrivée	« <i>Cost-killer</i> »	Celui qui a redressé Nissan avec efficacité, rapidement, sans ménagement.
Situation de l'entreprise	Quasi-faillite	Résultats dégradés mais bénéficiaires, perte de part de marché.
Contexte culturel	Entreprise japonaise, culture de groupe, attachement fort du personnel à l'entreprise Nissan, capacité d'adhésion aux objectifs.	Ancienne entreprise nationale, poids des syndicats important, culture française attachée aux avantages acquis.
Changement stratégique	Révolution: plan de restructuration drastique de Nissan impliquant fermeture d'usines, licenciements, etc.	Évolution: stratégie de croissance permettant une meilleure utilisation de l'outil et la création de nouveaux modèles; pas de fermetures de sites, pas de décision brutale.

Figure 8.6. Les freins individuels au changement

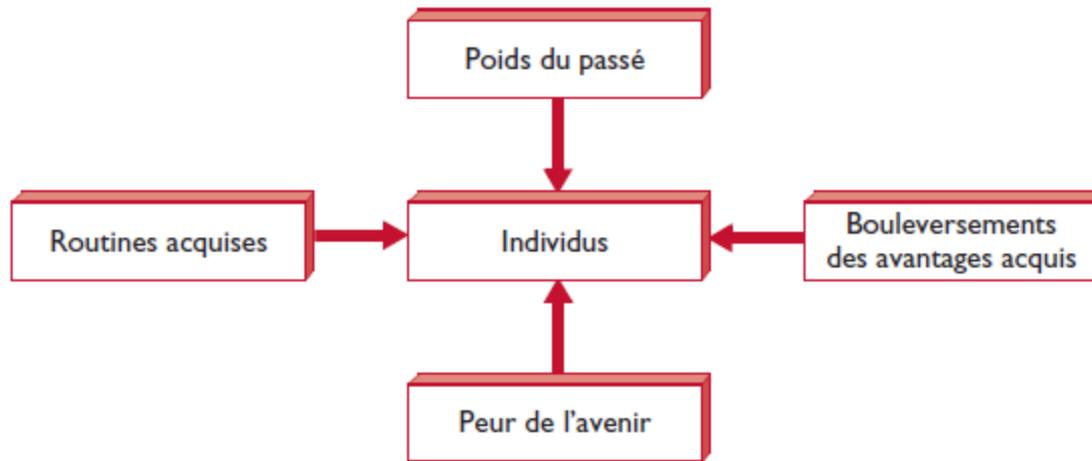


Figure 8.7. Les freins à la réactivité stratégique de l'organisation

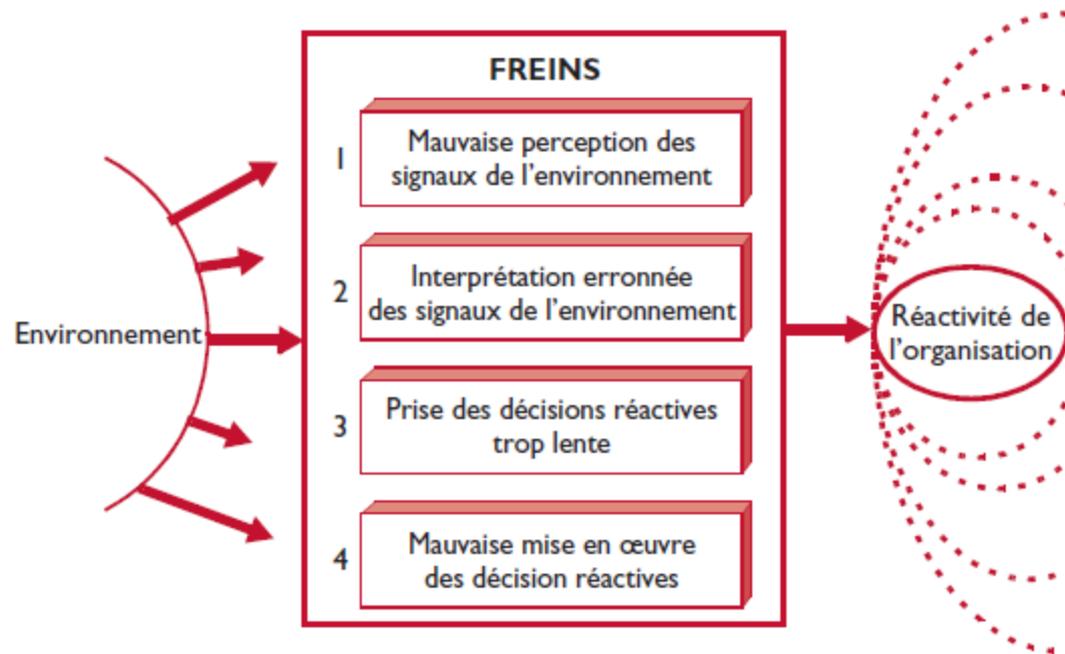


Tableau 8.4. Un exemple d'analyse des résistances au changement  
(cas du regroupement de deux réseaux commerciaux)

Acteurs	Conséquences du changement pour les acteurs	Actions possibles des acteurs pour freiner le changement	Actions possibles des managers pour affaiblir ce qui freine le changement
Responsables régionaux	Modification des territoires commerciaux, mutations	Aucune	Formation
Commerciaux	Introduction de nouveaux outils de management de la force de vente et de contrôle	Mauvaise volonté dans l'utilisation des nouveaux outils Motivation moindre Risque de dénigrement de l'entreprise	Explication du nouveau système de commissionnement

Tableau 8.5. Quelques pistes d'actions facilitant l'acceptation du changement

Temporalité	Actions	Illustrations	Intérêts / limites
Avant le changement : <i>dégel, maturation</i>	Écoute	Entretiens individuels et attentifs d'acteurs clés.	Création d'un climat de confiance. Enrichissement de la réflexion. Risque de diffusion d'informations confidentielles.
	Travaux de groupe	Réunions de groupes de managers et du personnel sur la situation stratégique de l'entreprise : réflexions et propositions.	Développe l'implication des acteurs. Long, coûteux. Risque de voir émerger des solutions traditionnelles. Aisé au niveau direction ou dans les PMI, plus difficile dans les grands groupes.
	Réseaux	Mobilisation des réseaux internes et externes à l'entreprise pour assurer les soutiens.	Très utile. Développe la circulation des rumeurs.
	Négociation	Prise en compte de revendications de groupes d'acteurs. Alliance avec les parties prenantes.	Limite les résistances de groupe et les risques de blocages. Augmente le coût du changement.
Au moment du changement : <i>mouvement, déracinement</i>	Ambition	La définition d'un vrai projet suffisamment ambitieux et réaliste pour mobiliser les acteurs et les conduire à dépasser leurs intérêts personnels.	La mobilisation se crée par l'action. Peu efficace si ce changement intervient après d'autres ayant échoué.
	Information	Diffusion large et rapide de messages expliquant les raisons et les conséquences du changement : diffusion de courriels par la direction générale, visioconférence mondiale dans les grandes entreprises.	Évite les rumeurs. Limite les malentendus. Livre une image de transparence. Efficace seulement si confiance préalable du personnel. Pas d'échange.
	Communication	<i>Chat</i> avec les dirigeants. Conventions d'entreprise réunissant tous (ou les principaux) acteurs.	Permet de répondre aux questions et de lever les ambiguïtés.
	Direction	Utilisation de l'autorité hiérarchique, du charisme du leader pour imposer le changement.	S'impose dans les situations d'urgence et de crise.
Après l'annonce du changement : <i>regel, enracinement</i>	Formation	Séminaires de formation de groupe de personnels expliquant les conséquences concrètes du changement et les conditions de sa mise en œuvre.	Permet l'appropriation par les acteurs des conséquences du changement.
	Adaptation de l'organisation	Adaptation des procédures, des processus, des routines, de l'organigramme. Création d'équipes projets de mise en œuvre. Création d'acteurs relais, d'équipes mobilisatrices. Création de communautés de pratiques.	Évite le flou et l'incertitude. Implique les acteurs dans la mise en œuvre. Institutionnalise le changement.
	Soutien individuel	Soutien psychologique individuel. Aide au reclassement. Formation spécifique de mise à niveau.	Limite les effets individuels négatifs du changement.

Figure 8.8. Le choix des actions de conduite du changement

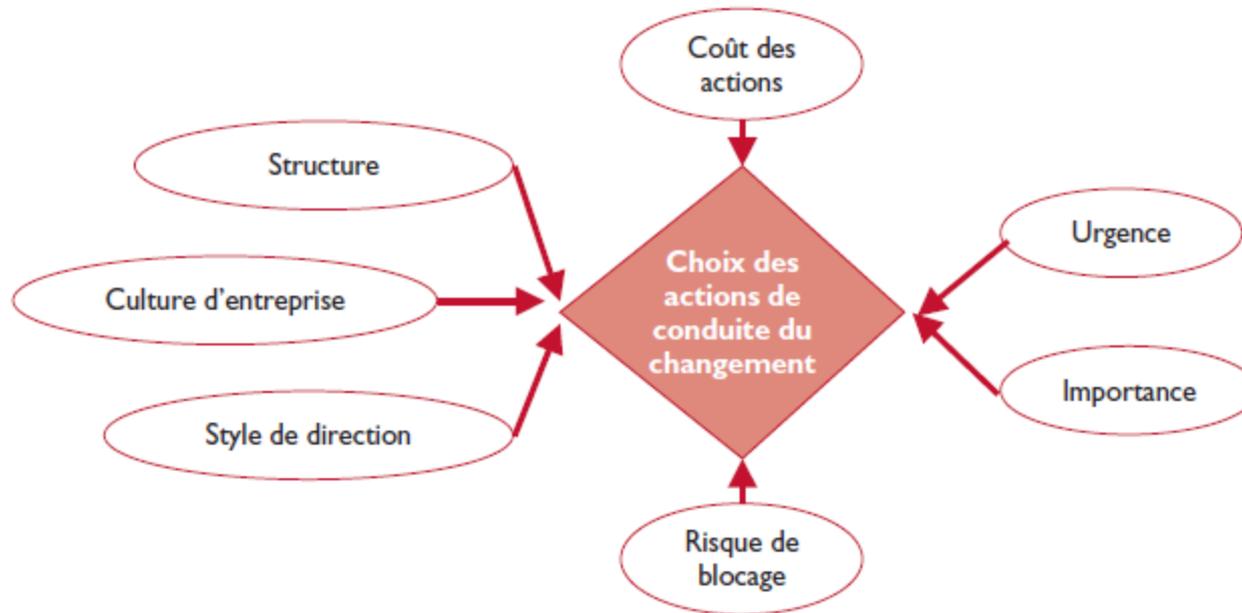


Figure 8.9. L'âge de l'organisation



Figure 8.10. Le cycle de vie des organisations

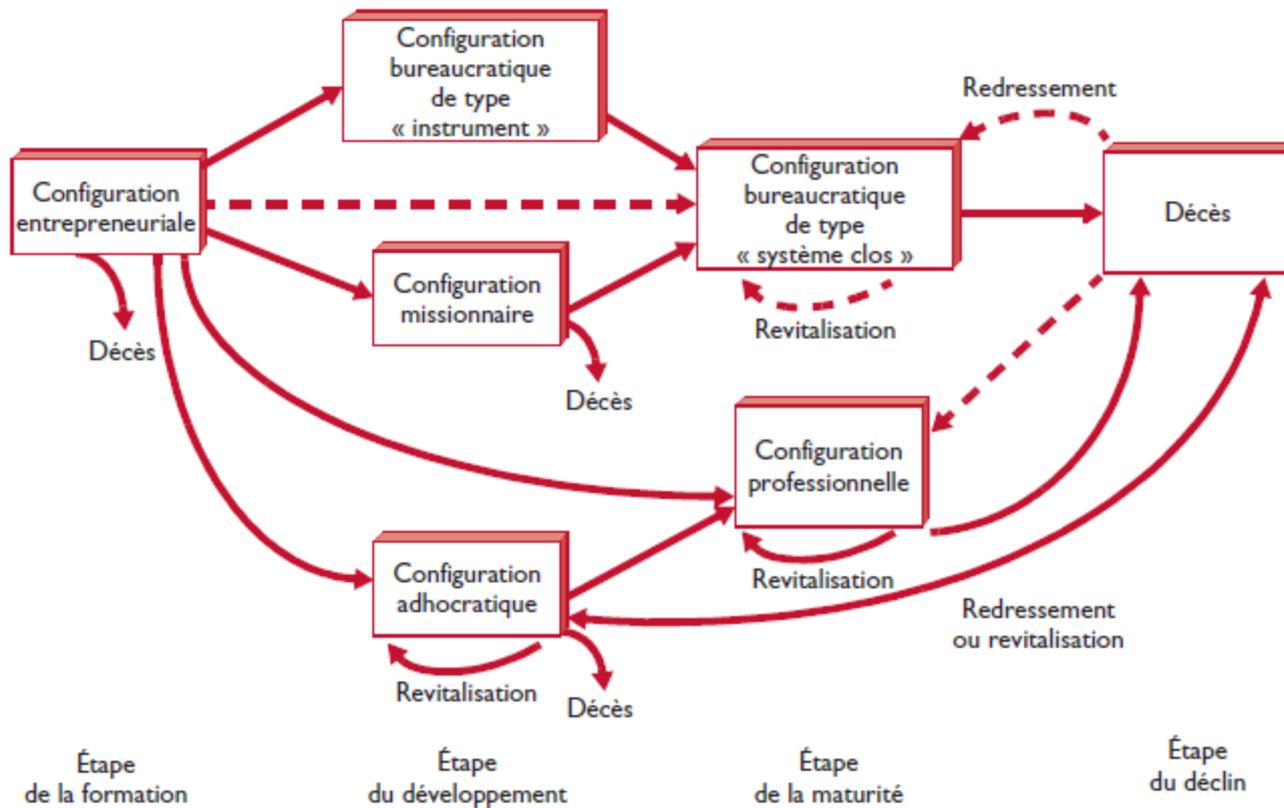


Figure 8.11. La finalité du *Knowledge Management*

Acquisition continue de connaissance



Innovation permanente



Avantage compétitif durable



Figure 8.12. L'importance de l'apprentissage organisationnel

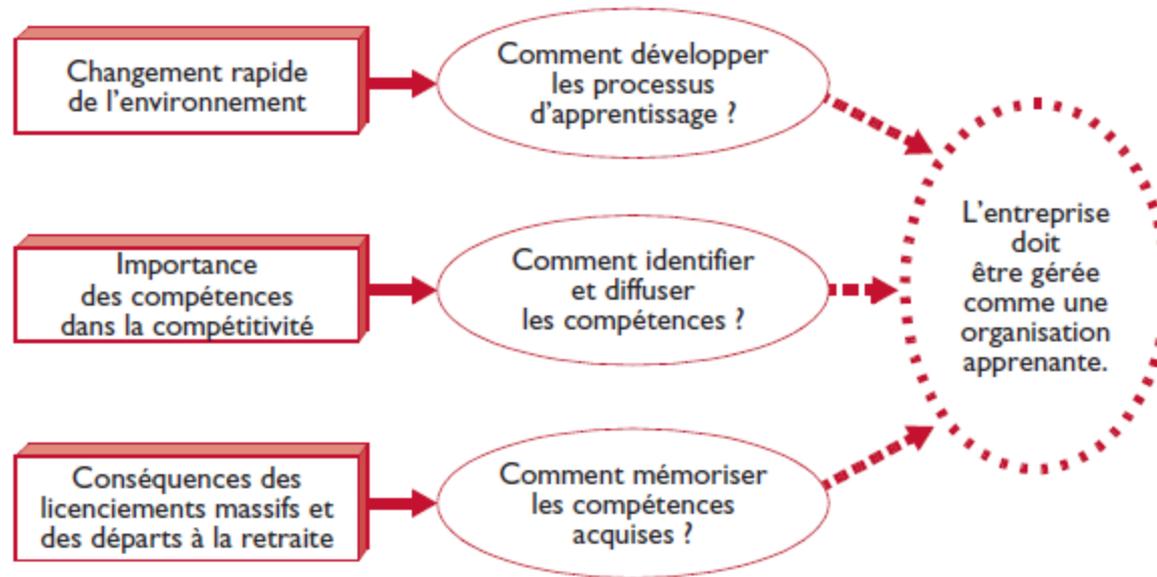


Figure 8.13. Les déclencheurs de l'apprentissage organisationnel

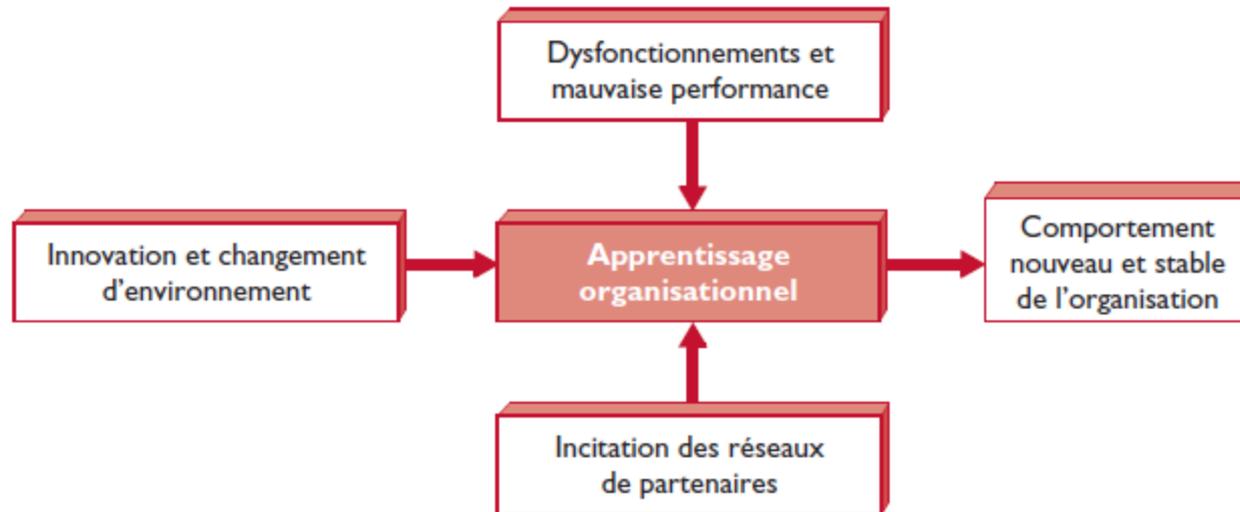


Figure 8.14. Le processus cognitif

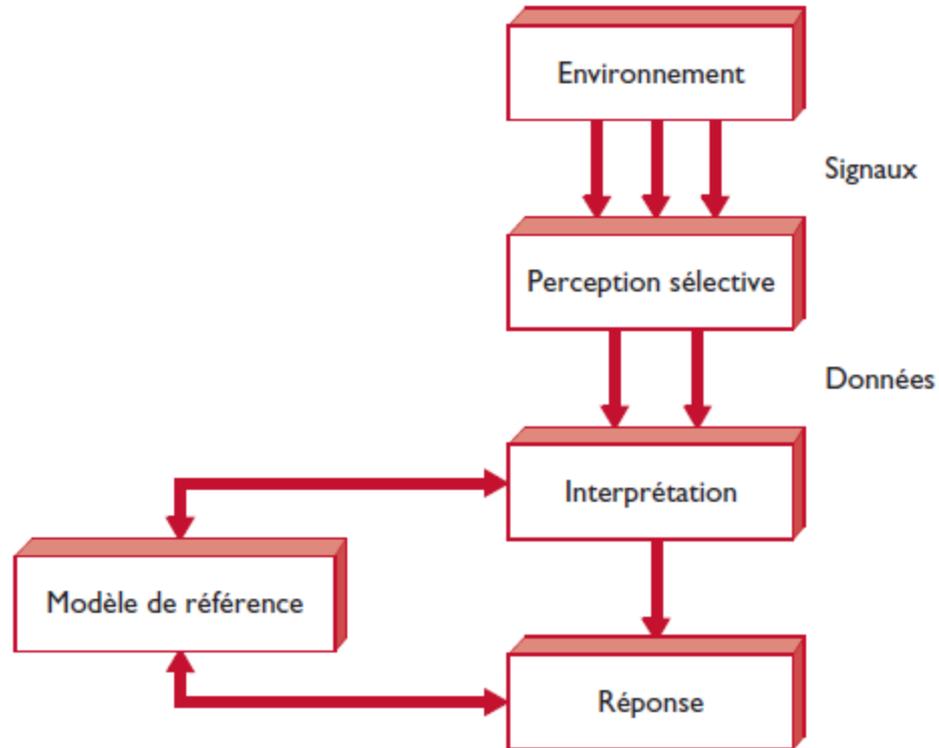


Figure 8.15. La représentation partagée

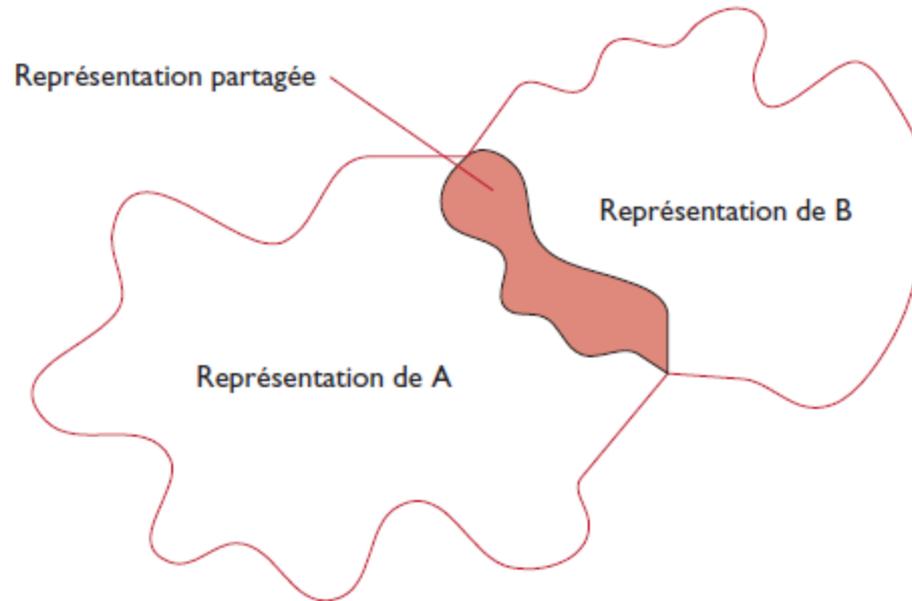


Figure 8.16. L'apprentissage organisationnel, un double processus

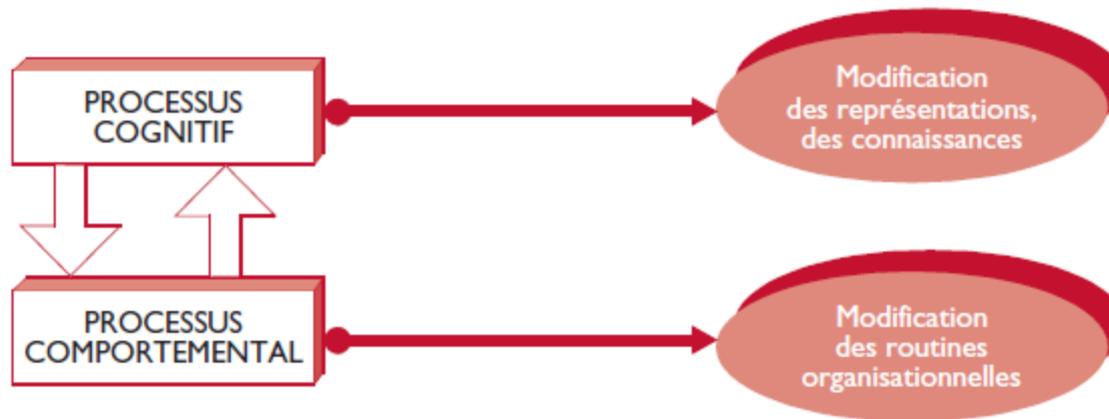


Tableau 8.6. Des apprentissages différents

Apprentissage à simple boucle	Apprentissage à double boucle
Modèles existants.	Nouveaux modèles mentaux.
Adaptation du comportement.	Changement cognitif.
Opérationnel.	Stratégique.
Routinier.	Non routinier.
Comment?	Pourquoi?
Améliore l'existant.	Source d'avantage concurrentiel.
Contexte stable.	Contexte instable, ambigu.
Renforce l'organisation existante.	Suscite le changement d'organisation.



Figure 8.17. Des apprentissages complémentaires

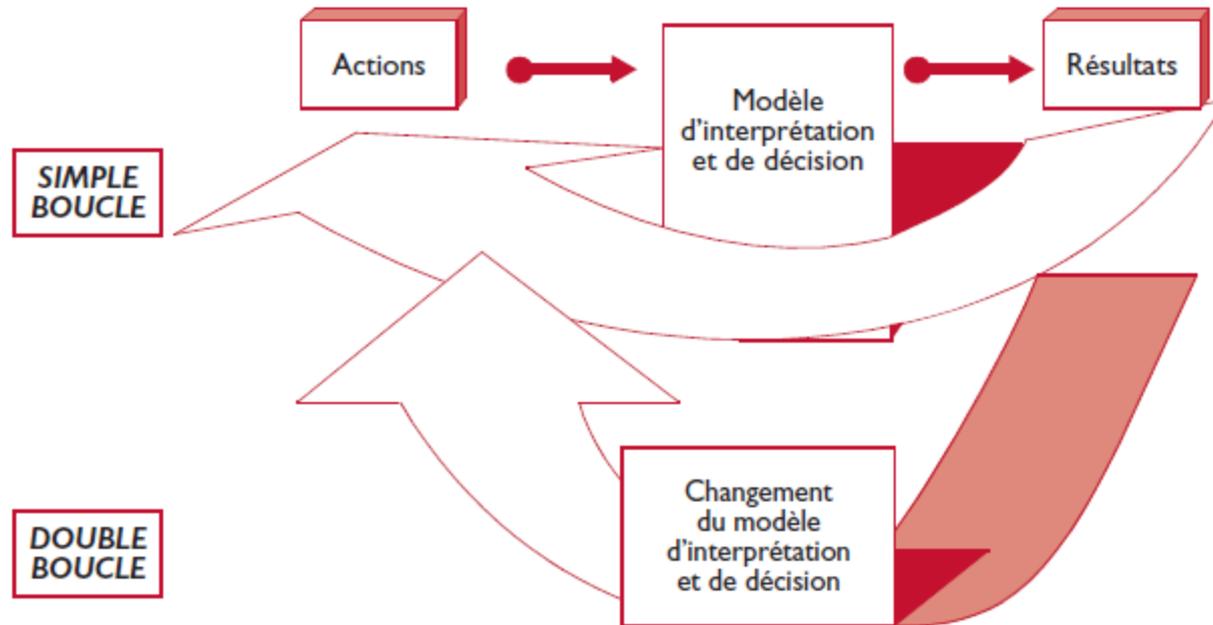


Figure 8.18. Les différents niveaux d'apprentissage dans l'entreprise

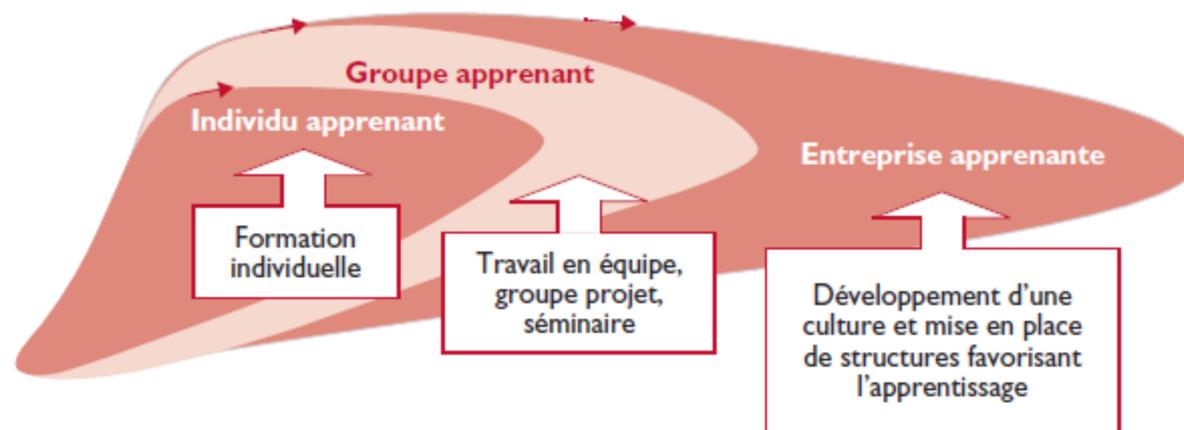


Figure 8.19. Le modèle de création des connaissances

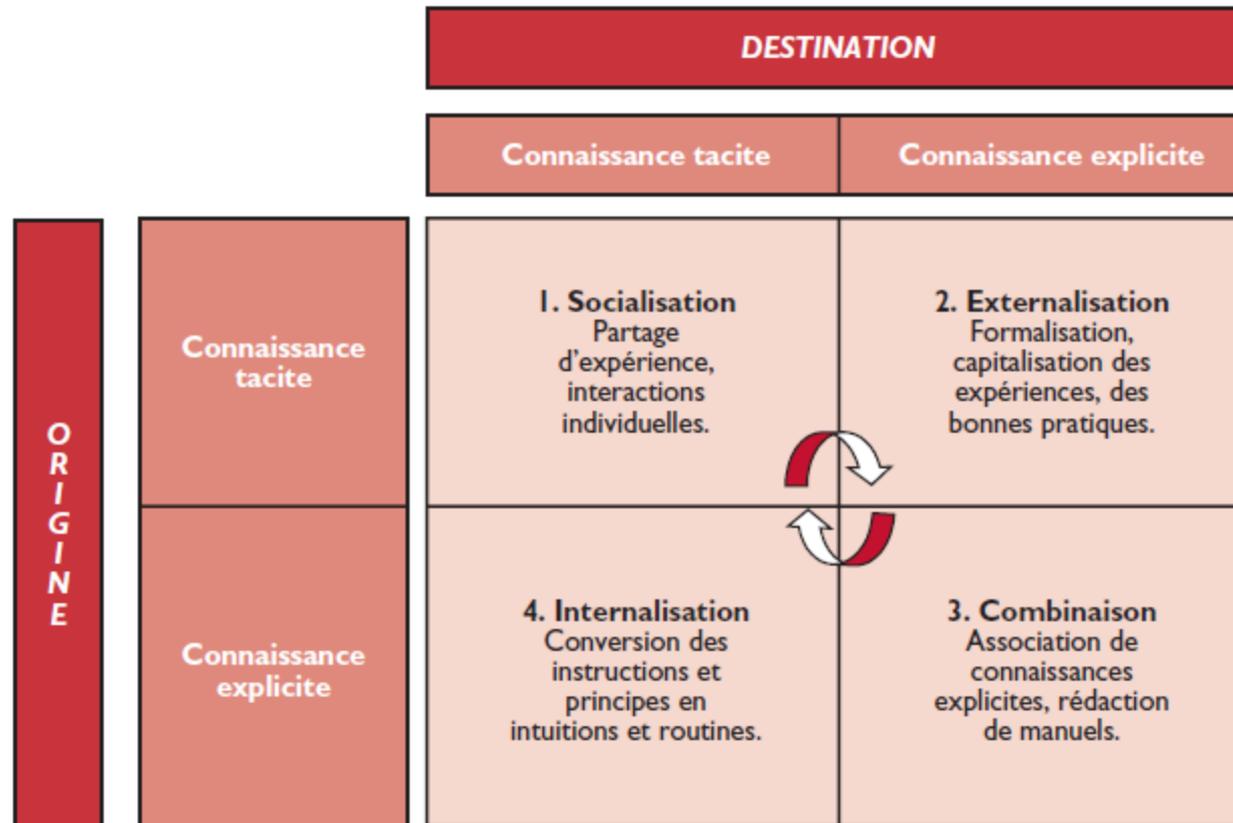
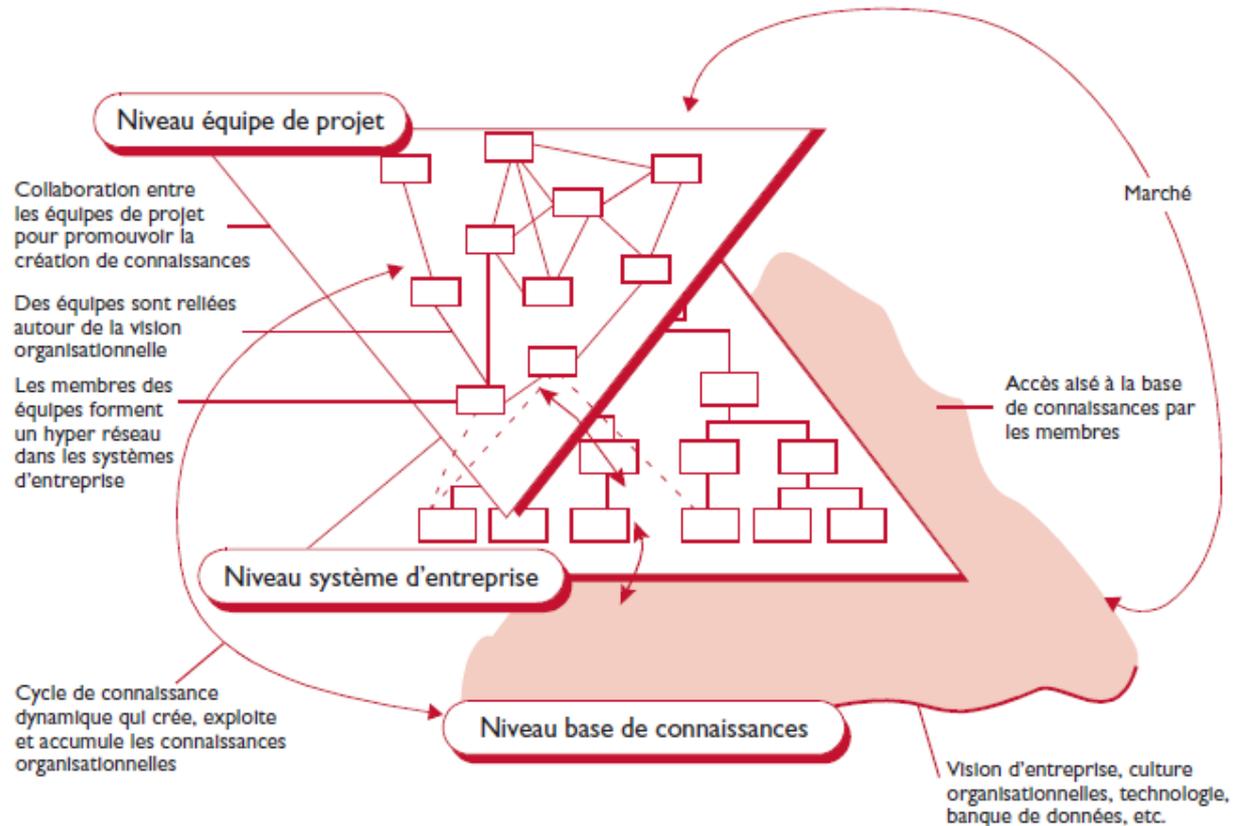


Tableau 8.7. Les conditions favorisant l'apprentissage organisationnel

<b>Conditions externes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Environnements ni trop stables, ni trop instables.</li><li>• Perceptions des managers primant sur les caractéristiques objectives.</li></ul>
<b>Conditions internes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Structures décentralisées, participatives.</li><li>• Structures plates.</li><li>• Gestion par projet.</li><li>• Flexibilité organisationnelle.</li><li>• Large diffusion des informations formelles et informelles sur les apprentissages antérieurs.</li><li>• Implication et vision de la direction générale.</li></ul>



Figure 8.20. L'organisation hypertexte



I. NONAKA et N. KONNO, «Knowledge Based Organization», *Business Review*, vol. 41, n° 1, 1993.