

Gérer le changement stratégique

Illustrations des précédentes éditions

Lachard-Vincent dessine son avenir

Il est parfois nécessaire de préparer le changement stratégique un établissant un contexte organisationnel favorable.

L'entreprise Lachard-Vincent était un fabricant de matériel de dessin d'art : pinceaux, gouaches, fusains, toiles, chevalets, etc.

Fondée en 1883, Lachard-Vincent était une entreprise familiale présidée par Jacques Lachard. Dans les années 1990, celui-ci fut confronté à un problème : le marché des produits pour artistes était en pleine évolution. Traditionnellement, les artistes achetaient leur matériel dans de petits magasins spécialisés et la force de vente de Lachard-Vincent s'était concentrée sur la construction de relations avec les propriétaires de ces magasins. Cependant, depuis quelques années, certaines chaînes de grande distribution commençaient à vendre du matériel pour artistes et il était difficile de prévoir quelle proportion de clients serait captée par ce nouveau canal de distribution. Lachard-Vincent devait donc rester très attentif, afin de pouvoir réagir en conséquence.

Cependant, la plupart des membres de l'équipe de direction étaient convaincus que les petits magasins resteraient largement dominants, comme ils l'avaient toujours été. Au milieu des années 1990, soucieux de se préparer à l'éventualité d'un changement stratégique, Jacques Lachard mena une série d'actions.

Tout d'abord, il organisa un atelier de réflexion stratégique pour l'équipe dirigeante, afin de mettre en lumière et de discuter les évolutions du marché et leurs implications. Cet atelier fut suivi par une série de projets menés par les dirigeants eux-mêmes, afin de définir en détail ce qui devait être entrepris. Tout cela confirma le besoin de changement, mais également la résistance de l'équipe dirigeante.

Jacques Lachard discuta également avec les dirigeants d'autres entreprises familiales à propos de leur expérience dans la gestion de changements comparables.

Finalement, l'équipe de direction fut restructurée, avec notamment le recrutement d'un nouveau directeur général – venu d'une autre industrie – ainsi que d'un nouveau directeur de la production et d'un nouveau directeur commercial. Jacques Lachard réunit également un conseil d'administration afin de formuler la stratégie à long terme. Ce conseil rassemblait non seulement les actionnaires familiaux, mais également le nouveau directeur général et d'autres administrateurs.

Au début des années 2000, il était clair que la plupart des évolutions de marché anticipées par Jacques Lachard étaient devenues une réalité. Cependant, grâce à ces différentes actions préparatoires, l'entreprise disposait désormais du savoir-faire et de la culture nécessaires pour y faire face.

Questions

1. En quoi les actions préparatoires ont-elles facilité les changements plus substantiels ?
2. Si Lachard-Vincent décidait de s'adresser prioritairement aux chaînes de distribution plutôt qu'aux magasins indépendants, quels seraient les changements organisationnels nécessaires ?

Les styles de conduite du changement (2^e édition)

Les managers utilisent différents styles de conduite du changement.

Intervention dans l'industrie pétrolière

Un grand groupe pétrolier nomma un de ses managers néerlandais directeur général d'une de ses filiales dans un pays d'Europe du Sud où les prix, depuis longtemps encadrés par le gouvernement local, allaient être libérés. « Je me suis retrouvé face à une équipe de direction endormie qui se contentait de gérer la distribution des produits. Il n'y avait aucune réflexion sur la concurrence. Moins d'un an plus tard, nous allions être confrontés à un marché libre, avec tout ce que cela impliquait en termes de concurrence. Il était tentant de leur dire quoi faire, mais cela n'aurait pas marché. Ils savaient qu'ils devaient changer, mais ils ne savaient pas comment le faire ni même ce que cela signifiait exactement. J'ai donc mis en place des équipes projet chargées de surmonter les principaux problèmes. Je leur ai posé des questions ; ils devaient trouver les réponses. J'ai clairement annoncé que mes demandes s'appuyaient sur des niveaux de performance tout à fait réalisables, puisque c'était ceux atteints par d'autres unités du groupe. Je leur ai demandé par exemple comment réduire les coûts de 30 % ou comment accroître la part de marché de 50 %. Les membres des équipes projet ont visité des unités dans d'autres pays pour voir ce qu'on y faisait, puis ils sont venus me voir avec des questions et je leur ai fait quelques suggestions. J'ai engagé des consultants qui les ont aidés à mettre en cause leurs certitudes. En moins de six mois, comme je le leur avais demandé, ils m'ont transmis leurs recommandations. Nous en avons alors débattu et j'ai conduit une équipe chargée de synthétiser l'ensemble des travaux et d'identifier des plans d'action précis pour le déploiement des conclusions. »

Direction centralisée au sein du parti travailliste britannique

À la suite de sa défaite face aux Conservateurs en 1979, le parti Travailliste britannique se décomposa en de multiples factions, ce qui le rendait virtuellement inéligible aux yeux de nombreux observateurs. Lorsque Tony Blair prit la direction du parti, il annonça clairement que son but était la victoire électorale. Il demanda à ses collègues s'ils partageaient cet objectif ou s'ils préféraient se cantonner perpétuellement dans l'opposition. Sa stratégie consistait à remettre les travaillistes au centre de la vie politique britannique. Même si certains se plaignirent du fait que le fonctionnement du parti devenait de moins en moins démocratique, il se dégaga un consensus général sur l'idée que « quelque chose devait être fait » et sur la définition d'une orientation claire, par-delà les différences idéologiques. Lors des élections de 1997, le parti Travailliste, désormais considéré par les électeurs comme une formation unifiée autour d'un leader incontesté, emporta la plus grande majorité de son histoire. Si à partir de 2000 un nombre croissant d'élus du parti affirmèrent qu'il était temps d'adopter un style moins dirigiste et de redonner du pouvoir aux militants, Tony Blair ne relâcha pas son emprise et le parti gagna de nouveau les élections en 2001.

Collaboration dans le tourisme

« J'ai toujours rêvé de créer une entreprise fondée sur l'amitié » affirmait Hal Rosenbluth, le P-DG de Rosenbluth International, une des plus grosses entreprises de tourisme au monde, présente dans 24 pays avec un chiffre d'affaires 2001 de plus de 6,5 milliards d'euros. Il pensait que cette approche permettait à ses 5 000 « associés » de construire un avantage concurrentiel durable. « Il faut une entreprise ouverte, honnête, confiante, qui croît fortement dans la collaboration. C'est la rétention d'information et les jeux politiques qui ralentissent l'entreprise. » Son approche consistait à impliquer ses employés dans le maintien permanent de la flexibilité. Il organisa ainsi une opération « crayons de couleur » dans laquelle les salariés lui envoyèrent des dessins à propos de leurs impressions sur l'entreprise. Il établit également un « conseil des ambassadeurs » au cours duquel des employés sélectionnés au hasard dans le monde entier furent invités au siège de Philadelphie pour discuter avec les dirigeants.

Questions (les numérotations font référence à la 2^e édition de Stratégique, 2003)

En utilisant la section 11.3.1 et en vous référant au schéma 11.5, répondez aux questions suivantes pour chacun des trois exemples ci-dessus :

1. Le style correspond-il aux circonstances ? Dans quelles circonstances ce style aurait-il été inapproprié ?
2. Quels sont les problèmes associés à chaque style ?
3. Seules quelques-unes des parties prenantes sont mentionnées dans les exemples. Cela signifie-t-il que le style doit être le même vis-à-vis de toutes les parties prenantes ?

La modification des routines organisationnelles

La modification des routines organisationnelles peut constituer un signal puissant lorsque l'on souhaite susciter un changement.

- Afin de mettre l'accent sur la vitesse de réponse aux besoins des clients, la direction d'une entreprise de transport et de distribution établit une routine de réponse aux appels téléphoniques. Aucun téléphone ne devait sonner plus de deux fois avant que quelqu'un prenne la communication et personne n'était autorisé à négliger une sonnerie : « Cela pourrait être un client. »
- Les organisations du secteur public furent longtemps obsédées par la gestion prudente de leur financement, ce qui déboucha le plus souvent sur des cultures opposées à toute forme de risque. Dans certains pays d'Europe, les responsables tentèrent de rompre cette tendance en mettant en place des sortes de « banques d'investissement » internes afin que le personnel puisse « miser » sur le financement de nouveaux projets.
- Dans une entreprise de distribution qui avait annoncé une stratégie focalisée sur le service aux clients, le directeur général ne se préoccupait ni du personnel ni même des clients lorsqu'il effectuait des visites dans les magasins. Il se contentait de consulter des états financiers dans le bureau du gérant. Il n'avait pas pris conscience de cette incohérence, jusqu'à ce qu'on le lui fasse remarquer. Par la suite, son insistance à s'entretenir avec le personnel et avec les clients durant chacune de ses visites devint un mythe qui se répandit dans l'ensemble de l'entreprise et facilita largement le déploiement de la stratégie.
- Le directeur général de l'entreprise danoise Oticon, depuis longtemps spécialisée dans les prothèses auditives, décida d'en faire une « organisation apprenante. » Il fit construire des bureaux paysagers avec des zones de travail modulaires et tous les employés furent intégrés dans des équipes projets. Les responsabilités fonctionnelles furent supprimées et tout le personnel de la direction générale fut obligé d'accepter jusqu'à cinq fonctions simultanées, parmi lesquelles chacun devait établir ses propres priorités au sein d'équipes toujours temporaires. Les nouveaux bureaux, dépourvus de cloisons, étaient composés de simples tables équipées de terminaux informatiques. En fonction du projet sur lequel ils travaillaient, les individus se déplaçaient d'une table à l'autre en emportant avec eux leur casier de tiroirs. Le courrier était scanné sur ordinateur. Si quelqu'un désirait une impression sur papier, il fallait se rendre au service courrier et après utilisation le document n'était pas archivé mais détruit.
- Les membres du comité opérationnel de la filiale d'un grand groupe multinational, dont les bureaux étaient situés dans différents sites en Europe, avaient tendance à s'accuser mutuellement d'être à l'origine des problèmes de l'entreprise. Cela débouchait sur des processus de décision de piètre qualité, marqués par une défiance généralisée. Finalement, les membres du comité décidèrent de relocaliser tous les bureaux dans un unique bâtiment. Les contacts quotidiens débouchèrent sur des relations personnelles plus ouvertes, une réelle volonté de régler les problèmes courants et une meilleure compréhension des orientations stratégiques.

Questions

1. Dans chacun des ces exemples, expliquez en quoi la modification des routines a pu aider à conduire le changement.
2. Étendez la liste des exemples de l'illustration en montrant comment la modification de routines pourrait faciliter les changements dans quelques organisations qui vous sont familières.

Le management à la russe

Les Occidentaux qui collaborent avec des organisations dans d'autres parties du monde ont souvent des difficultés à comprendre l'importance du contexte culturel.

Pour les entreprises russes, passer d'une économie centralisée et planifiée dans laquelle l'état contrôlait les unités de production à une économie de marché moderne et ouverte sur le monde constitue un défi d'une ampleur considérable. Afin de réussir ce changement, beaucoup d'entreprises russes ont recherché l'appui financier et méthodologique d'entreprises occidentales. Cependant, avant de s'engager dans ce type de collaboration, les managers occidentaux doivent tenir compte du contexte russe.

Peut-être par esprit de contradiction par rapport à l'héritage soviétique, les managers russes ont tendance à ne pas prendre au sérieux l'idée de planification à long terme. La notion de plan quinquennal est ainsi particulièrement connotée. De fait, l'horizon de temps peut être très limité, parfois à seulement quelques jours.

Les managers russes ont également tendance à donner beaucoup plus d'importance que leurs homologues occidentaux à la continuité et à la tradition. Ils privilégient l'histoire et la préservation de l'existant par rapport à la nécessité des changements. Cela s'accompagne d'une préférence pour la conformité. Ils se méfient des esprits indépendants et de la transparence, considérés comme anti-sociaux et potentiellement conflictuels. De plus, ils n'ont pas confiance dans le changement, ce qui peut s'expliquer en particulier par une réticence vis-à-vis du risque et de l'incertitude.

Traditionnellement, les managers russes ont plus été préoccupés par la définition et le développement de procédures que par la conduite du changement. Le rôle des dirigeants, en particulier, s'est toujours inscrit dans une démarche haut-bas, avec un style directif et une très faible tolérance à l'égard de l'ambiguïté. L'expérience et la capacité en termes de conduite du changement sont limitées. La disponibilité des ressources nécessaires au changement peut également dépendre de l'obtention d'investissements externes, notamment en provenance de l'Occident. Le risque est alors que les managers occidentaux soient considérés uniquement comme des investisseurs et non comme des modèles de réformateurs.

Les hypothèses culturelles sont également différentes de celles qui prévalent en Occident, tant au niveau des entreprises qu'à celui des individus. L'idée que les entreprises ont pour objectif primordial la génération de profit au travers des forces du marché est encore diversement acceptée, tout comme l'importance de l'efficacité, du professionnalisme et de la modernité. Les Russes mettent plutôt l'accent sur la fatalité, le destin et la confiance dans leur système social.

Tout cela peut poser des problèmes aux managers occidentaux qui tentent de conduire des changements, d'introduire le marketing, la réflexion stratégique à long terme et des approches de management participatif.

Source : adapté de S. Michailova, « Contrast in culture: Russian and Western perspectives on organisational change », *Academy of Management Executive*, vol. 145, no. 4 (2000), pp. 99-111.

Questions (les numérotations font référence à la 7e édition de Stratégique, 2005)

1. En vous référant à la section 10.2.2, identifiez les éléments contextuels clés qui doivent être pris en considération lorsqu'on souhaite conduire le changement dans une entreprise russe.
2. Selon vous, à quels problèmes les managers occidentaux sont-ils confrontés ?
3. Lisez la suite du chapitre et proposez des techniques de conduite du changement que les managers occidentaux peuvent utiliser dans le contexte russe.

Les styles de conduite du changement (7^e édition)

Les managers utilisent différents styles de conduite du changement.

Commencer par la vérité

Carly Fiorina, président-directeur général de HP à Palo Alto (Californie) de 1999 à 2005 : Je me souviens que lorsque j'ai rencontré pour la première fois nos 700 plus hauts dirigeants, nous avons mené une autoanalyse très réaliste... Vous ne pouvez pas vous contenter d'interpréter vous-même ce qui ne va pas et taper sur les gens. Pour les motiver à changer, vous devez leur tendre un miroir, pas un bâton... J'ai projeté les commentaires sur l'entreprise que ces managers eux-mêmes avaient faits deux ans avant, y compris l'idée que l'entreprise était trop lente et manquait d'initiative. J'ai également projeté des choses, bonnes et mauvaises, que des clients avaient dites sur nous. Lorsqu'ils ont été confrontés à l'inéluctable évidence de ces affirmations, les managers ont accepté la vérité.

Une fois que vous avez fait admettre la vérité, les gens ont besoin d'objectifs enthousiasmants. Pour passer de la vérité aux objectifs, vous devez définir des mesures progressives et facilement atteignables. C'est l'action qui engendre les progrès. En cours de processus, vous devez rappeler aux gens tout le chemin qu'ils ont déjà parcouru et le peu qu'il leur reste à faire pour atteindre l'objectif. C'est à ce moment-là que vous voyez briller leur regard.

Fixer des niveaux de rétribution différents

Lui Chuanzi, président du groupe informatique Lenovo à Pékin : Notre équipe dirigeante doit se sentir propriétaire de l'entreprise. En Chine, beaucoup d'entreprises nationalisées sont confrontées à un enjeu particulier : elles ne peuvent pas distribuer d'actions à leurs dirigeants. C'est la raison pour laquelle nous avons réformé la structure de notre capital afin de faire de Lenovo une entreprise cotée, ce qui nous a permis de distribuer des actions à tous nos dirigeants. Nos dirigeants ont également besoin de reconnaissance, c'est pourquoi nous leur donnons l'occasion de s'exprimer dans les médias.

Les managers intermédiaires veulent progresser dans la hiérarchie. Ils réagissent donc mieux aux défis, qu'ils considèrent comme des opportunités leur permettant de prouver et d'affiner leur talent. Nous leur donnons des objectifs de performance très élevés et nous les impliquons dans le processus stratégique, dans la définition de leurs tâches et dans la prise des décisions les concernant. S'ils obtiennent de bons résultats, ils sont largement récompensés.

Les employés de base ont besoin de stabilité. S'ils prennent des responsabilités et qu'ils sont consciencieux, ils gagnent une prime définie à l'avance. Nous lions également la performance individuelle à celle de l'équipe, tout comme nous lions celle de chaque unité à celle de l'entreprise.

Source : « Moving mountains », *Harvard Business Review*, janvier 2003, pp. 41-47.

S'appuyer sur les influences clés

William Bratton, responsable de la police de New York, en charge de la campagne « Tolérance zéro » qui a réduit fortement la criminalité :

Une fois que les convictions et les énergies d'une masse critique d'individus sont engagées, la conversion vers une autre opinion se répand comme une épidémie, ce qui entraîne très rapidement des changements fondamentaux. Pour cela, il faut mettre les managers clés en contact direct avec les problèmes opérationnels, afin qu'ils ne puissent plus éviter la réalité. Il faut les mettre sous les projecteurs. J'ai par exemple rassemblé des responsables d'unités et je leur ai demandé d'être capables, seulement deux jours plus tard, de démontrer en détail à leur hiérarchie de quelle manière les actions de leur unité contribuaient à la stratégie générale des forces de police. L'objectif est d'introduire une culture de la performance qui rend impossible la dissimulation des échecs. Les réunions donnent aux meilleurs une occasion d'être reconnus, mais aussi d'aider leurs collègues. Il ne s'agit pas seulement d'applaudir les succès. Il faut aussi affirmer très clairement que la médiocrité n'est plus tolérée.

Source : W.C. Kim et R. Mauborgne, « Tipping point leadership », *Harvard Business Review*, avril 2003, pp. 60-69.

Questions (les numérotations font référence à la 7^e édition de Stratégique, 2005)

En utilisant la section 10.3.1 et en vous référant au schéma 10.5, répondez aux questions suivantes pour chacun des trois exemples ci-dessus :

4. Le style correspond-il aux circonstances ? Dans quelles circonstances ce style aurait-il été inapproprié ?
5. Quels sont les problèmes associés à chaque style ?
6. Seules quelques-unes des parties prenantes sont mentionnées dans les exemples. Cela signifie-t-il que le style doit être le même vis-à-vis de toutes les parties prenantes ?

Le redressement de Cisco

Les plans de redressement mettent généralement l'accent sur la vitesse de changement, sur la réduction drastique des coûts et la croissance immédiate du chiffre d'affaires.

En mars 2001, confronté à l'effondrement du marché des télécoms, l'équipementier américain Cisco annonça la suppression de 8 500 postes (soit 18 % de ses effectifs). Parallèlement à cette annonce, de profonds changements furent entrepris :

Ingénierie

Pendant la période faste des années 1990, les ingénieurs pouvaient suivre à leur guise leur inspiration. En 2001, Cisco centralisa sa politique d'ingénierie et certains dirigeants furent réaffectés aux bureaux d'études. Cela permit à Cisco de réduire sa gamme de produits de 27 % (soit 24 000 références), afin de se focaliser sur les plus rentables. Le gain obtenu par ce recentrage fut de plusieurs centaines de millions de dollars.

Production

Cisco avait acheté trop de composants et de pièces détachées et ses entrepôts regorgeaient de produits désormais obsolètes. Larry Carter, le directeur financier, décida de passer une gigantesque provision pour dépréciation des stocks, pour un montant de 2 milliards de dollars, soit 20 % des réserves accumulées depuis la création de l'entreprise en 1984 :

Dans le passé, chaque unité pouvait choisir ses propres fournisseurs et sous-traitants. À présent, un comité supervise toutes ces décisions. C'est ainsi que plus de 3 000 revendeurs et 800 fournisseurs ont été éliminés.

Les gains de productivité ont été considérables. L'externalisation de la production a doublé, passant de 45 % en 2001 à 90 % en 2003 afin de réduire les coûts fixes. Le chiffre d'affaires par employé a augmenté de 24 % pour atteindre 548 000 dollars en 2003.

L'entreprise commença également à exercer une forte pression sur ses fournisseurs afin de maintenir ses profits. Le dirigeant d'un des fournisseurs révéla que Cisco voulait désormais payer ses achats à 90 jours et non plus à 30, mais également étendre la garantie sur ses approvisionnements de un an à trois ans. Si les fournisseurs n'acceptaient pas ces conditions, Cisco ne faisait plus appel à eux.

Acquisitions

Pendant des années, Cisco avait frénétiquement multiplié les opérations d'acquisitions, allant jusqu'à acheter des start-up dont la rentabilité future était plus qu'incertaine. Désormais, les acquisitions ne concernaient que des entreprises établies, dont la rentabilité pouvait contribuer aux profits. Les managers intermédiaires, qui avaient autrefois autorité pour acheter des start-up prometteuses jusqu'à un montant de 10 millions de dollars, perdirent brusquement ce pouvoir. De fait, le nombre d'acquisitions passa de 23 opérations en 2000 à seulement 2 en 2001. Lorsque Cisco racheta Linksys en mars 2003, la contribution aux profits fut positive dès le premier jour.

Culture

Cisco était connu pour sa culture individualiste, réticente à toute forme de planification coordonnée. À partir de 2001, l'accent fut mis sur le travail d'équipe. Les dirigeants se mirent à collaborer, notamment du fait d'un nouveau système de rétribution liant 30 % de leurs primes annuelles à leur capacité à travailler avec leurs pairs.

Stratégie de croissance

Historiquement, Cisco se focalisait presque exclusivement sur les équipements de réseaux. À la suite de son plan de redressement, l'entreprise se diversifia sur six marchés, dont la sécurité et la téléphonie sur Internet. En 2002, plus de 50 % de ses 3,3 milliards de dollars de budget de R&D furent ainsi consacrés à ces marchés émergents.

En novembre 2003, lorsque Cisco annonça ses résultats trimestriels, sa part de marché dans les équipements de télécommunication était passée de 10 % en 2001 à 16 %, soit un chiffre d'affaires de 3,6 milliards de dollars, supérieur de 1 milliard à son record de 2000. De plus, sans dettes à long terme et avec 19,7 milliards de dollars de trésorerie, le bilan de Cisco était parmi les plus sains de l'industrie.

Source : *Business Week*, 24 novembre 2003.

Questions (les numérotations font référence à la 7e édition de Stratégique, 2005)

1. Quels sont les éléments des plans de redressement présentés dans la section 10.4.1 que vous retrouvez ici ?
2. Selon vous, lesquels de ces éléments sont les plus importants dans le cas de Cisco et pourquoi ?
3. Si Cisco réussit son redressement, certaines de ces mesures devront-elles être assouplies ou supprimées ? Si oui, pourquoi ?

Les processus politiques selon Machiavel

« Rien n'est plus délicat, plus incertain ni plus dangereux que d'initier des changements dans la constitution d'un état. »

Le courtisan florentin Nicolas Machiavel publia en 1513 un recueil de conseils politiques intitulé *Le Prince*, grâce auquel il espérait attirer l'attention de Laurent de Médicis. Plutôt que de défendre une approche unique, Machiavel insistait sur la nécessité de changer de tactique et d'attitude selon les circonstances : parfois l'indulgence clémente et parfois la répression brutale. Son instrumentalisation délibérée des sentiments (la crainte, l'amour, etc.) dans un cadre politique a contribué à forger le terme « machiavélique. »

Même si les écrits de Machiavel concernaient la direction d'un Etat par un prince, beaucoup d'auteurs de management affirment qu'ils sont toujours utiles à la conduite du changement dans les organisations du XXI^e siècle, notamment dans les situations suivantes :

La succession

Comment faire pour que les membres de l'organisation soient loyaux à un nouveau dirigeant et à ses orientations stratégiques, plutôt qu'à la mémoire de son prédécesseur ? Selon Machiavel, il convient de faire évoluer les choses, mais ni trop vite ni trop loin. Il faut maintenir les institutions des prédécesseurs et les faire progressivement évoluer à la faveur des événements. En termes de style, Machiavel donne le conseil suivant aux nouveaux dirigeants : « Il est inutile d'utiliser la peur, contentez-vous de ne pas offenser, soyez assidu et vous finirez par être aimé. »

Les fusions

Un des avertissements les plus saisissants de Machiavel est de se méfier de ses amis : ils peuvent faire échouer une nouvelle alliance afin de ne pas perdre les faveurs du prince. En ce qui concerne les populations qui doivent adopter de nouveaux comportements et une nouvelle culture après une fusion, il n'y a selon Machiavel que deux politiques à leur égard. La première consiste à détruire rapidement et totalement la culture précédente : « Celui qui devient le maître d'une cité accoutumée à sa propre liberté et qui ne la soumet pas peut s'attendre à être détruit lui-même. » La seconde solution consiste à être présent et souvent visible.

Les acquisitions

Alors que dans le cadre d'une fusion un accord a été conclu dans l'espoir de défendre les intérêts de toutes les parties impliquées, une acquisition consiste à donner l'avantage à l'une des populations par rapport à l'autre. Si le conquérant éprouve des doutes à propos de lui-même, il doit les masquer. Il doit imiter les manières de ceux qui ont brillamment réussi des conquêtes avant lui : « Si son plan échoue, au moins ce sera avec panache. » Dans cette situation, le conquérant a nécessairement des ennemis, ceux qui prospéraient sous le précédent régime et qui feront tout pour s'opposer au changement. Ses partisans sont à l'inverse généralement peu enthousiastes et manquent souvent d'assurance. Face à cette situation, Machiavel affirme qu'il existe deux manières d'obtenir la soumission des populations vaincues : la force ou la persuasion. Il remarque cependant que ceux qui utilisent la persuasion finissent toujours par échouer, alors que ceux qui emploient la force sont « rarement menacés ». Il suggère que les leaders qui réussissent à survivre à une période aussi troublée « seront ensuite admirés, et si par ailleurs ils ont détruit ceux qui enviaient leur pouvoir, ils resteront puissants, respectés, en sécurité et heureux ».

Préparé par Phyl Johnson, université de Strathclyde.

Questions (les numérotations font référence à la 7e édition de Stratégique, 2005)

1. Pensez-vous que les principes de Machiavel s'appliquent dans les organisations actuelles ? Que conseilleriez-vous d'autre ?
2. Comment les mécanismes politiques présentés dans le schéma 10.9 peuvent-ils être utilisés pour appliquer ces trois principes ?

Tisser le changement chez Pringle

Afin d'assurer la conduite du changement, les actions à court terme doivent signaler les intentions à long terme.

Pringle, un fabricant britannique de lainages en cachemire, connut une série de pertes au cours des années 1990. Ses effectifs passèrent de plus de 2 000 salariés en 1990 à seulement 180 en 2000. Cet effondrement était imputé à une diversification malheureuse dans le vêtement de sport, à une baisse de la qualité et à l'impact de taux de change défavorables. En 2000, l'entreprise fut rachetée par le groupe Fang Frères de Hongkong pour à peine 10 millions d'euros. Les nouveaux propriétaires nommèrent Kim Winser, une ancienne responsable de Marks & Spencer, au poste de directeur général.

Considérant que la gamme de Pringle était trop large et mal conçue, Kim Winser décida de repositionner la marque – jusqu'ici synonyme de produits pour cinquantenaires guindés – pour en faire une griffe de créateur de mode. Il s'agissait d'une évolution considérable, mais la situation de crise aiguë que traversait l'entreprise offrait une opportunité : tout le monde était convaincu qu'un changement radical était nécessaire.

Elle décida de concevoir une nouvelle gamme de vêtements en seulement douze semaines, un objectif qui n'avait jamais été réussi auparavant, puis ramena le délai à seulement neuf semaines. Elle affirma que cette date était déterminée par la nécessité de participer à la prochaine présentation de collections à Milan.

La plupart des salariés pensaient que la fabrique allait fermer pour être vraisemblablement délocalisée en Asie. Au contraire, Kim Winser confirma que la production serait maintenue à Hawick en Ecosse. Elle renforça même le caractère local en apposant la marque « Pringle Scotland » sur la nouvelle gamme. Elle justifia ce choix en affirmant que la qualité du cachemire écossais était reconnue dans le monde entier.

De nouveaux designers furent recrutés et le département conception fut transféré d'Ecosse à Londres. Le siège de l'entreprise fut également déplacé de ses locaux historiques de Saville Row (la rue des plus prestigieux tailleurs de Londres) vers un bâtiment moderne.

Certains durent quitter l'entreprise. Le directeur de la production fut licencié et le contrat avec le champion de golf Nick Faldo – qui avait été l'emblème de Pringle pendant presque 20 ans – ne fut pas reconduit. Pour le remplacer, Kim Winser utilisa de jeunes mannequins.

Le processus de changement fut aidé par une visite d'une équipe de télévision à la fabrique de Hawick, à peu près au moment où le footballeur David Beckham apparut dans les médias habillé d'un des pulls de la nouvelle collection.

L'objectif de la présentation à Milan fut atteint, un sixième des magasins furent fermés et de nouveaux distributeurs furent engagés. À la fin 2000, les ventes commencèrent à remonter, de nouveaux ouvriers avaient été recrutés et l'usine de Hawick était équipée de nouvelles machines. Au printemps 2001, le chiffre d'affaires était en hausse de 30 % et Kim Winser prévoyait un retour à l'équilibre en 2003.

Sources : adapté de *Trouble at the Top*, BBC2, 28 février 2001 et du *Financial Times*, 24-25 février 2001.

Questions (les numérotations font référence à la 7e édition de Stratégique, 2005)

1. En vous référant à la section 10.4.7, identifiez les tactiques utilisées par Kim Winser.
2. En quoi ces tactiques à court terme ont-elles été en phase avec la stratégie à long terme ?
3. En utilisant les outils et les concepts présentés dans ce chapitre, proposez d'autres approches permettant à Kim Winser de conduire le changement chez Pringle.