

Gérer le changement stratégique

Notes pédagogiques des illustrations des précédentes éditions

Lachard-Vincent dessine son avenir

On peut considérer que les actions préparatoires ont effectivement modifié le contexte de changement chez Lachard-Vincent. Les principales évolutions contextuelles peuvent être identifiées au moyen du schéma 11.3 :

| | |
|-----------|--|
| Ampleur | Les changements provisoires ont souligné le besoin d'évolutions plus significatives, qui sinon n'aurait pas été pris suffisamment au sérieux. |
| Diversité | L'équipe dirigeante est bien plus hétérogène qu'auparavant et elle rassemble des expériences issues de diverses industries. |
| Capacité | Parmi les nouveaux venus on trouve des managers ayant une expérience de la gestion du changement. Le remplacement de certains responsables qui étaient en place depuis de nombreuses années a probablement réduit la résistance au changement et l'attachement aux pratiques établies. |
| Volonté | La nouvelle équipe dirigeante doit clairement démontrer les avantages du changement, ce qui ne peut qu'encourager le personnel à l'accepter. |
| Pouvoir | Jacques Lachard a ouvertement manifesté ses intentions. Les changements futurs seront donc pris au sérieux. |

La seconde question porte sur les implications d'une réorganisation de la distribution. Il peut être nécessaire d'inciter les participants à formuler les différences entre un petit détaillant et une grande chaîne de distribution et quelles en sont les implications opérationnelles et culturelles pour Lachard-Vincent :

- Dans le passé, l'équipe commerciale était certainement composée de vendeurs experts dans le matériel de dessin d'art, qui s'adressaient à des détaillants tout aussi spécialisés. Il sera nécessaire de recruter des commerciaux capables de négocier avec les acheteurs de la grande distribution.
- Le pouvoir de négociation de la grande distribution va probablement exercer une pression sur les marges de Lachard-Vincent, ce qui ne sera pas sans effets sur l'ensemble de l'organisation.
- Dans le passé, la production était plus ou moins artisanale et un certain niveau d'inefficience était toléré. Cette tolérance est désormais inenvisageable, ce qui implique une expertise accrue en gestion de production.
- De la même manière, la fiabilité du suivi des commandes et des livraisons devra être fortement accrue. De nouvelles compétences sont donc nécessaires.
- Pour toutes ces raisons, les pratiques quotidiennes devront changer et il convient de s'interroger sur la capacité du personnel actuel à adopter ces nouveaux comportements et à développer ces nouvelles compétences, par exemple au moyen d'un plan de formation. Les évolutions stratégiques majeures se traduisent donc en changements opérationnels.

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

Trois styles de conduite du changement sont illustrés ici :

- Le style du directeur général de la filiale du groupe pétrolier a consisté à répartir les étapes de changement à partir d'une vision claire de ce qui devait être atteint. Il n'a pas fourni des solutions mais des cibles précises. Il a cherché à impliquer le personnel dans la démarche de changement tout en maintenant le contrôle sur ce qui devait être atteint. Le succès d'une approche de ce type dépend de la capacité du manager à déterminer si les individus sont capables de relever les défis et de prendre les responsabilités nécessaires. Le processus peut être facilité par l'incontestable imminence de changements dans la nature du marché. Ce style aurait été plus problématique si le besoin de changement n'avait pas été clairement admis par tous (par exemple dans le contexte russe décrit dans l'illustration 11.1).
- L'approche de Tony Blair était plus directive, du moins au départ. Il a fixé un calendrier de changement dans un style sans concession. Cette approche a fonctionné du fait que même ceux qui n'appréciaient pas ce style étaient confrontés à un choix crucial : accepter le changement ou rester durablement dans l'opposition. Ce style aurait été moins approprié si la perception de la menace avait été moins aiguë.
- Hal Rosenbluth a utilisé un style très participatif, de manière à stimuler la motivation, selon-lui essentielle à la croissance de l'entreprise. On peut considérer qu'il s'agit d'un cercle vertueux : la motivation et l'énergie conduisent à la croissance, qui stimule la motivation et l'énergie. Cependant, que se passerait-il en cas de ralentissement de la croissance ? Ce style serait-il approprié en phase de crise ou de déclin ?

La troisième question soulève le problème de la différence de style qu'il convient d'adopter à l'égard de chacune des parties prenantes :

- Le directeur général de la filiale du groupe pétrolier devrait certainement adopter un style plus directif à l'égard des clients, qui peuvent être perturbés par une démarche trop floue. Signaler le changement en termes d'objectifs peut s'avérer insuffisant, mieux vaut envoyer des messages clairs et immédiats. Le même type d'approche peut être envisagé à l'égard de la maison mère, afin de la convaincre de la réalité du changement.
- Tony Blair a dû convaincre certains individus clefs de la pertinence de ses choix. En 1995, il a ainsi réuni le Comité Exécutif National du parti Travailleiste dans une série d'ateliers de décision stratégique. Ces ateliers, qui rassemblaient des membres du parlement, des administrateurs et des leaders syndicaux, ont permis de s'assurer de leur implication et de leur collaboration.
- Hal Rosenbluth a certainement eu besoin d'adopter une approche plus explicite à l'égard de ses actionnaires.

La modification des routines organisationnelles

Cette illustration permet de rappeler aux participants que la modification des routines organisationnelles qui font le quotidien du travail des individus a une puissante influence sur leur attitude à l'égard du changement. Par-delà un aspect apparemment trivial, modifier les routines organisationnelles permet donc d'encourager les évolutions stratégiques.

- La modification des routines permet de symboliser la rupture avec le passé.
- La modification des routines peut conduire à un changement des croyances et des hypothèses implicites et ainsi faciliter le changement stratégique.
- Ces modifications peuvent également signaler l'évolution du rôle du réformateur. Dans l'exemple de l'entreprise de distribution, le changement de comportement du directeur général a signalé non seulement une rupture avec le passé, mais aussi le fait qu'il adoptait un nouveau rôle et une nouvelle image.
- Changer les routines peut forcer les individus à s'adapter. Il serait très difficile pour un salarié de Oticon de conserver un comportement mécaniste et bureaucratique.

Il peut être utile de demander aux participants de suggérer des modifications de routines dans une organisation qu'ils connaissent personnellement (une entreprise dans laquelle ils ont travaillé, voire l'université ou l'école dans laquelle ils suivent des cours).

Le management à la russe

Cette illustration est conçue de manière à souligner l'importance du contexte (et de sa perception) dans la gestion du changement. Le point clef est la différence de perception entre les managers russes et leurs homologues occidentaux :

| | |
|---------------|--|
| Délai : | Il est probable que les managers occidentaux attendent des changements plus rapides que les Russes. |
| Ampleur | Les managers occidentaux attendent des changements plus radicaux que les Russes. |
| Préservation | L'illustration suggère que les managers russes considèrent les pratiques actuelles de manière moins critique que les Occidentaux. |
| Diversité | Les entreprises russes semblent fondées sur une approche homogène, mécaniste et hiérarchique. Il sera donc difficile d'y encourager le changement par l'incitation ou l'apprentissage. |
| Capacité | Les entreprises russes semblent peu habituées aux tactiques de gestion du changement. |
| Disponibilité | Les ressources disponibles pour le changement proviendront certainement de l'Occident. Cependant, les managers russes risquent de considérer ces ressources non comme des leviers de changement, mais plutôt comme des investissements dans les pratiques et actifs existants. |
| Pouvoir | Les entreprises russes sont hiérarchisées selon une approche haut-bas. Les managers russes ont donc, s'ils le souhaitent, le pouvoir de diriger le changement. |
| Volonté | Cependant, peu d'indices montrent que ces managers sont prêts à des changements importants, ni que le personnel est disposé à les accepter. |

Étant donné tout cela, les principaux problèmes auxquels les managers occidentaux sont confrontés dans les entreprises russes semblent être les suivants :

- Une différence entre leur perception du besoin de changement et celle de leurs homologues russes.
- Un contexte vraisemblablement très résistant au style occidental de changement. Par exemple, les managers occidentaux réfléchissent et planifient généralement à long terme, pas les Russes. Les Occidentaux savent que les plans doivent être modifiables, alors que les Russes y voient une imperfection. Les Occidentaux ont tendance à susciter l'avis de leurs subordonnés sur leurs plans, alors que les Russes considèrent cela comme une faiblesse et un manque d'esprit de décision.
- Les Occidentaux peuvent également tomber dans le piège du stéréotype. En Russie, les mots *marché*, *profit* et *argent* sont encore bien souvent négativement connotés et associés à l'injustice sociale et au chaos. Les plans à long terme évoquent l'ère soviétique et l'écoute des subordonnés reste mal perçue. Tout cela peut encore être aggravé si les Occidentaux se distinguent ouvertement des Russes, par exemple en termes de salaires ou de signes de pouvoir (bureaux, avantages en nature, etc.).

Dans ce contexte, que peuvent faire les managers occidentaux pour encourager le changement en Russie ? Les recommandations suivantes sont envisageables :

- Les managers occidentaux doivent adapter leur approche au contexte russe, par exemple en adoptant une démarche plus directive. Pour cela, il est indispensable d'obtenir le soutien de certains hauts managers russes, tout en acceptant que le degré de changement ne soit pas aussi important que ce que l'on pourrait souhaiter.
- Tout cela suggère que la gestion du changement dans le contexte russe implique une approche par étapes, à partir d'une première phase préparatoire (voir l'illustration 10.2).

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

Carly Fiorina décrit un style participatif ou collaboratif dans lequel les managers sont invités à « s'auto persuader » des enjeux qui leur font face, à définir leurs propres objectifs et leurs propres orientations. Cette approche peut être très utile lorsque les individus sont prêts à s'engager personnellement. Elle peut se révéler problématique s'ils se montrent réticents, ne prennent pas la démarche au sérieux, ou si le temps disponible est insuffisant.

Lui Chuanzi pratique à la fois la collaboration et l'intervention. Il essaie d'interagir avec des groupes de managers à la fois pour les impliquer et pour définir des systèmes, des structures ou des objectifs qui correspondent à leur motivation et à leurs besoins (ou ce qu'il en perçoit). On peut utiliser cette approche lorsque l'on souhaite que le personnel adhère à la stratégie souhaitée. Cependant, le degré d'appropriation de la stratégie peut différer d'une catégorie de managers à l'autre.

Le style interventionniste de William Bratton peut sembler un peu trop brutal, même si lui-même estime probablement que son approche relève de la persuasion. Il a une stratégie et il utilise une approche directive pour que le personnel la suive. Il est convaincu qu'en confrontant les individus aux enjeux, ils s'approprient la stratégie. Cela n'est pas toujours le cas. Les individus vont-ils agir parce qu'ils croient en la stratégie ou simplement parce qu'ils y sont obligés ? Est-ce que la différence importe ?

En réponse à la question 3, on peut demander aux participants dans quelles circonstances et face à qui les trois dirigeants pourraient adopter des styles différents. Carly Fiorina se comporterait-elle différemment avec les salariés de base ? Cette participation serait-elle appropriée pour des analystes financiers ou des actionnaires ? Lui Chuanzi semble admettre que des approches et des styles différents doivent être utilisés en fonction des individus. Il utiliserait donc vraisemblablement une autre posture vis-à-vis d'autres parties prenantes. Quelle serait l'approche la plus pertinente face à des membres du gouvernement chinois, à des clients ou à des partenaires occidentaux ? Pour ce qui est de William Bratton, comment se comporterait-il avec le maire de New York et comment peut-il faire en sorte que les habitants de New York adhèrent à sa stratégie ?

Le redressement de Cisco

1. On peut observer dans le cas de Cisco un certain nombre des éléments décrits dans la section 10.4.1 :
 - La stabilisation de la crise par la réduction des coûts, la clarification des cibles, la restructuration du portefeuille de produits, la redéfinition des priorités et la modification de la structure financière. On peut supposer que les principales parties prenantes ont soutenu le changement.
Il est cependant intéressant de remarquer que d'autres éléments sont absents
 - Les dirigeants n'ont pas été remplacés. En fait, c'est le directeur général lui-même qui a déclenché l'opération de redressement et l'a menée à terme. Il était pourtant l'un des principaux défenseurs de la culture autonome et entrepreneuriale qui prévalait jusque-là chez Cisco. Cela montre la capacité de certains dirigeants à changer de style lorsque les circonstances l'exigent. On peut inviter les participants à donner d'autres exemples dans d'autres circonstances et pour d'autres dirigeants.
2. La littérature sur le redressement d'entreprise suggère que ce n'est pas la réduction des coûts qui importe, mais bien la réorientation de la stratégie. Chez Cisco, cela a impliqué :
 - Les changements de structures ou de systèmes, avec un contrôle central sur le choix des fournisseurs ou les opérations d'acquisitions.
 - Les changements culturels tels qu'un accent mis sur le travail en équipes.
 - Des changements significatifs dans l'allocation des ressources, notamment en ce qui concerne les budgets de recherche et développement.
3. On peut étendre ces différents points à la stratégie future. Il existe en effet un risque qu'une fois le redressement effectué, Cisco revienne à son mode de fonctionnement précédent. Il est donc important de s'assurer que les nouvelles structures, les nouveaux systèmes et les nouveaux comportements sont non seulement différents de ceux qui prévalaient dans le passé, mais de plus cohérents avec la stratégie future. On peut encourager les participants à s'interroger sur la pérennité des nouveaux systèmes mis en place. Certains éléments doivent-ils être abandonnés une fois le redressement réussi ou doit-on conserver

l'ensemble afin d'éviter une nouvelle crise ? On peut souligner que le précédent système, bien que très différent, a permis à Cisco de connaître une croissance très rapide.

Les processus politiques selon Machiavel

Cette illustration est conçue de manière à encourager les participants à accepter qu'il n'existe pas une seule bonne manière de gérer le changement. Elle utilise les écrits du courtisan florentin de la Renaissance Nicolo Machiavelli, dont la thèse était très différente de celle de ses contemporains. Il estimait que la possession du pouvoir et l'usage de l'habileté politique ne concernaient pas l'application rigide d'un ensemble d'attributs et de fonctions prédéfinies, mais qu'au contraire tout un éventail d'approches était envisageable. Même si le terme « machiavélique » est négativement connoté de nos jours, ses idées restent toujours précieuses dans le contexte de la gestion du changement.

Il est utile de focaliser l'attention des participants sur les trois situations présentées ici et de les encourager à débattre sur l'approche que peut utiliser un dirigeant pour déclencher des changements radicaux dans une organisation.

La question 1 invite les participants à considérer dans quelle mesure ils sont d'accord avec une approche contingente de la gestion du changement, c'est-à-dire l'idée selon laquelle le changement doit être géré différemment suivant le contexte, les circonstances et le profil du dirigeant :

- Si un dirigeant est un « successeur naturel », il peut avoir intérêt à adopter une approche gradualiste. En revanche, s'il identifie le besoin d'un changement radical, une approche évolutionniste semble mieux adaptée.
- Dans le cadre d'une fusion, il convient d'agir vite et de rendre les changements visibles par tous dans les deux organisations, en veillant de ne pas privilégier l'une par rapport à l'autre.
- Dans le cadre d'une acquisition hostile, le nouveau dirigeant aura nécessairement des ennemis avec lesquels il doit se montrer impitoyable : « Mieux vaut être craint qu'être aimé ».

La seconde question est conçue de manière à encourager les participants à s'interroger sur la nature politique du changement stratégique.

Machiavel s'intéresse à quatre groupes d'intérêt : la noblesse, l'armée, le peuple et l'État. Les équivalents dans les entreprises modernes sont vraisemblablement les membres du comité de direction, les managers, les autres salariés et les institutions. Machiavel s'interroge principalement sur la manière dont la manipulation politique peut être utilisée pour atteindre les buts désirés, notamment en usant du pouvoir. Plutôt qu'un recours à la manipulation et à la coercition, le schéma 10.9 préconise une utilisation intelligente des comportements et des stratégies. Cependant, les mécanismes sous-jacents (utilisation des ressources, des élites, des sous-systèmes et des symboles) sont ceux que Machiavel emploie. La différence concerne avant tout l'usage de la force, difficilement tolérable dans les organisations actuelles, où une démarche plus participative est généralement préférée. On peut cependant encourager un débat sur le point suivant : l'approche participative est-elle toujours la meilleure pour un dirigeant qui recherche à surmonter les résistances et à obtenir l'adhésion ?

Tisser le changement chez Pringle

Kim Winser a considéré que le temps était une donnée essentielle. Cela transparaît clairement dans les délais imposés pour la conception de la nouvelle gamme, qui devait être présentée à Milan. Elle a certainement utilisé la pression du calendrier pour introduire une perception de crise, tout en veillant à lier cette pression avec le cœur de la future stratégie de l'entreprise : la création d'une nouvelle collection de mode. Elle a ainsi défini une fenêtre d'opportunité étroite, ce qui lui a assuré, pour une durée limitée, l'adhésion du personnel. Quelque chose devait être fait, et vite.

Les suppressions d'emploi avaient déjà commencé, mais elle les a étendues aux dirigeants, afin de signaler leur responsabilité dans les erreurs passées. De même elle a mis fin au contrat avec Nick Faldo.

Quelques succès à court terme ont permis de maintenir l'adhésion du personnel, comme le maintien de la production en Ecosse, la visite de l'équipe de télévision et les photos de David Beckham portant des pulls de la nouvelle collection. Là-encore, ces succès à court terme étaient liés à la stratégie à long terme. L'insistance sur

l'origine écossaise des produits était un élément clef de leur positionnement, tout comme leur utilisation par un footballeur vedette signalait l'évolution de la cible.

On peut demander aux participants quelles autres actions auraient pu être envisagées dans ce contexte. Cela peut permettre d'identifier plusieurs styles de conduite du changement et plusieurs leviers de changement stratégiques.

Bien entendu, certaines de ces tactiques sont sans grand intérêt si parallèlement des questions plus fondamentales de stratégie concurrentielle, de contrôle des coûts, d'analyse de marché et de développement de produits ne sont pas traitées.