

Illustrations supplémentaires chapitre 10

La numérotation fait référence à la deuxième édition de Stratégique (2003)

Illustration 11.2 : Lachard-Vincent dessine son avenir

Il est parfois nécessaire de préparer le changement stratégique en 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 ?

Illustration 11.4 : Les styles de conduite du changement

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 ?

Illustration 11.5 : 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.