

Stratégie et changement

Ce cours vous est proposé par Denis Chabault, Maître de Conférences HDR – enseignant chercheur en Sciences de Gestion au sein de l'Université Paris Saclay et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

Préambule	2
Qu'est-ce que le changement en stratégie ?	2
Quels sont les types de changement ?	3
La nature du changement	3
L'ampleur du changement	3
L'adaptation	4
La reconstruction.....	4
L'évolution.....	4
La révolution	4
Quels sont les facteurs à prendre en compte lors d'une stratégie de changement ?	5
Délai	5
L'ampleur	5
Préservation.....	6
Diversité	6
Management.....	6
Disponibilité	6
Volonté.....	6
Pouvoir	6
Conclusion	7
Références	8

Préambule

Objectifs

Ce cours porte sur le changement en stratégie d'entreprises.

Il a pour objectif spécifique de comprendre les facteurs qui poussent au changement stratégique. Il permettra également d'identifier et de caractériser les différents types de changements stratégiques.

Ce cours est constitué de 4 parties. Tout d'abord, nous évoquerons ce qu'est le changement en stratégie pour le définir. Nous verrons ensuite ce qui pousse les entreprises au changement.

Nous développerons les différents types de changements. Enfin, nous évoquerons les différents facteurs à prendre en compte lorsque l'on veut mettre en place une stratégie de changement.

Qu'est-ce que le changement en stratégie ?

Le changement est inhérent à la stratégie. C'est s'adapter aux évolutions du contexte externe et interne aux entreprises pour adopter de nouvelles stratégies et les implémenter dans l'organisation.

Le changement stratégique apparaît comme une problématique centrale pour les entreprises et les organisations.

D'une manière générale, 2 grands arguments poussent au changement dans les entreprises.

D'un point de vue externe, les environnements stratégiques sont aujourd'hui particulièrement incertains. Il est difficile pour les entreprises, de savoir comment les marchés vont évoluer à terme, qui seront les nouveaux concurrents, comment les consommateurs vont faire évoluer leur comportement, etc. Il est donc difficile d'anticiper mais ces pressions externes poussent les entreprises à devoir s'adapter ou anticiper ces nouveaux contextes et donc à changer.

D'un point de vue interne, les entreprises sont souvent contraintes par des forces contradictoires entre les routines et les cultures qui poussent au conservatisme et les voies qui peuvent s'élever pour innover, faire évoluer les trajectoires de développement de l'entreprise, etc.

Ces deux types de contraintes externes et internes poussent les entreprises à s'adapter et donc à changer.

Au regard de ces éléments, le changement stratégique n'est jamais simple.

Quels sont les types de changement ?

L'élaboration de la stratégie est un processus largement incrémental par nature : en effet, les stratégies actuelles s'appuient sur les stratégies passées, elles s'adaptent aux éléments du contexte stratégique, avec de temps en temps quelques transformations radicales.

Deux dimensions interviennent.

La nature du changement

Celle-ci est soit incrémentale soit radicale.

On considère qu'il est préférable pour une organisation d'évoluer de manière incrémentale. De cette manière les individus peuvent construire progressivement de nouvelles routines, compétences et croyances.

Le changement incrémental est en effet moins traumatisant et il est susceptible de recevoir une plus forte adhésion.

Une approche plus radicale est néanmoins nécessaire dans certaines occasions, par exemple quand l'organisation est confrontée à une crise ou quand elle doit changer très rapidement d'orientation.

L'ampleur du changement

Ici il convient de se demander s'il peut être réalisé dans le cadre de la culture actuelle. Il est alors possible de se contenter d'un réalignement stratégique.

A l'inverse, une véritable transformation nécessite une évolution fondamentale de la culture.

Remarque

Les combinaisons de ces deux axes permettent de distinguer quatre types de changements stratégiques.

L'adaptation

C'est un changement qui peut être obtenu de manière incrémentale sans modifier la culture. C'est la forme de changement la plus courante dans les organisations.

La reconstruction

C'est en général un changement rapide, qui peut provoquer de réels bouleversements dans l'organisation, sans pour autant nécessiter une évolution fondamentale de la culture.

Exemple

Lorsque des plans de redressement ou des programmes de réduction des coûts permettent de réagir à un déclin de la performance financière ou à des conditions environnementales dégradées.

L'évolution

Elle nécessite un changement de culture, mais de manière progressive.

Exemple

Lorsque les managers anticipent une transformation, le plus souvent grâce aux outils et techniques d'analyses déjà connus. Il est alors possible de planifier le changement.

L'évolution peut également être expliquée au travers de la notion d'organisation apprenante, capable d'ajuster perpétuellement sa stratégie aux évolutions de son environnement.

La révolution

La révolution est un type de changement qui implique une transformation rapide et radicale de la culture.

Exemple

Lorsque la stratégie est tellement contrainte par les schémas de pensée existants et les routines organisationnelles établies que l'organisation se révèle incapable de répondre aux pressions environnementales ou concurrentielles.

Ce type de situation peut perdurer pendant de nombreuses années et déboucher sur des crises particulièrement aiguës (risque de faillite ou d'OPA) qui menacent la survie de l'organisation.

La notion importante ici est donc celle de culture. C'est à partir du diagnostic de la culture actuelle (de sa force, etc.) qu'on pourra voir dans quelle mesure on peut mettre en place un changement stratégique.

Une fois qu'on a mis en évidence les différents types de changements stratégiques, à partir de ces deux dimensions, il convient de s'intéresser au contexte des organisations qui est également très important dans le changement stratégique.

Quels sont les facteurs à prendre en compte lors d'une stratégie de changement ?

Le processus de changement stratégique varie en fonction des caractéristiques des entreprises mais plus globalement du contexte des entreprises.

On peut ainsi relever plusieurs facteurs contextuels à prendre en compte avant de mettre en place une démarche de changement stratégique.

Délai

Dans quels délais le changement est nécessaire ?

La vitesse à laquelle le changement sera conduit peut fortement varier. Une entreprise qui devra faire face à l'arrivée brusque d'un nouveau concurrent ne disposera pas du même temps qu'une autre entreprise qui pourra anticiper un besoin de changement longtemps à l'avance et qui pourra ainsi planifier ce changement pour qu'il ne soit pas trop brutal.

L'ampleur

Quel est le degré de changement nécessaire ?

Le changement concerne-t-il une sous partie de l'entreprise, une équipe, un site, un produit, ou à l'inverse l'ensemble de l'entreprise, de ses marchés, de ses produits, etc. C'est ici à la fois l'ampleur et la profondeur du changement qui sont à prendre en compte.

Préservation

Quelles sont les ressources et compétences qui doivent être préservées ?

En fonction de l'ampleur du changement, il sera probablement nécessaire de préserver certains aspects de l'entreprise, peut être sa culture, ses compétences, etc. à partir desquels le changement sera construit.

Diversité

L'entreprise est-elle composée de collaborateurs aux visions différentes ?

Le changement peut être facilité si l'entreprise est constituée de collaborateurs ayant une forte diversité d'expériences, d'idées et d'opinions. La diversité des points de vue facilite le changement.

Management

Quelle est la capacité des managers à conduire le changement ?

L'organisation a-t-elle l'expérience nécessaire et la capacité à changer ? Certains de ses managers peuvent avoir conduit avec succès un changement stratégique dans le passé, tout comme les opérationnels peuvent être accoutumés à contester leurs certitudes et leurs pratiques de travail.

Disponibilité

Quelles sont les ressources disponibles pour conduire le changement ?

Le changement peut être coûteux financièrement mais aussi en ce qui concerne le temps et l'énergie à mobiliser. L'organisation présente-t-elle une disponibilité de ressources suffisantes pour conduire le changement ?

Volonté

Le personnel est-il disposé à changer ?

Dans certaines organisations, on constate que la volonté de changer est répandue tout au long des différents niveaux hiérarchiques, alors que dans d'autres, on peut être confronté à des poches de résistances, voire à un conservatisme généralisé.

Pouvoir

Le leader a-t-il le pouvoir d'imposer le changement ?

Qui a le pouvoir de mettre en œuvre le changement ? Trop souvent, on suppose que c'est le dirigeant qui détient ce pouvoir, alors que face à la résistance de l'encadrement intermédiaire ou de certaines parties prenantes externes, cela n'est pas toujours vrai. Il se peut aussi que le dirigeant suppose que certains de ses collaborateurs ont le pouvoir de conduire le changement alors qu'ils ne l'ont pas dans les faits.

Conclusion

De toutes ces questions, finalement il faut retenir une chose : l'organisation a-t-elle la capacité, la disponibilité et la volonté nécessaire pour conduire le changement ?

Trop d'organisations manifestent une véritable volonté de changer mais n'en ont pas les moyens, ou l'inverse. Il est donc important de conserver ces questions à l'esprit pour guider les initiatives de changement.

On peut considérer que si une des conditions n'est pas réunie (capacité, disponibilité, volonté, etc.) il vaut mieux attendre.

Ou encore l'entreprise peut faire évoluer elle-même son contexte avant d'entreprendre le changement (pour cela, elle peut nommer des nouveaux responsables ayant déjà mené des opérations de changement ou possédant des compétences utiles aux nouvelles orientations, afin de conduire l'organisation jusqu'à ce qu'elle soit prête à changer).

Ou l'entreprise peut également mener le changement de manière graduelle, c'est-à-dire par petites étapes, attendre que chacune soit acceptée, avant de tenter une nouvelle étape, et ainsi de suite.

Références

Comment citer ce cours ?

Stratégie d'entreprise, Denis Chabault, AUNEGe (<http://auneg.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.