

Stratégie & Changement

DOSSIER DE STRATEGIE

A l'attention de Mme GARDES

05 AVRIL 2013

AUTEURS : CLUZEAU-BON Emeline, DORANGE Sarah, DUCORPS Vincent

Sommaire

INTRODUCTION	2
I) Le Changement organisationnel	3
A) Diagnostiquer le besoin de changer	3
B) Les leviers du changement	3
C) Ampleur du changement.....	3
II) Quelle stratégie pour quel changement ?.....	5
A) Stratégie adaptée à la culture	5
B) Stratégie de changement radical	5
C) Stratégie de changement incrémental	5
D) Intégrer la composante humaine	5
III) Apple, une stratégie du changement impliquant de profonds changement internes et externes.....	6
CONCLUSION	7
SITOGRAFIE.....	8

INTRODUCTION

« *Dans la vie, il y a deux catégories d'individus : ceux qui regardent le monde tel qu'il est et se demandent pourquoi. Ceux qui imaginent le monde tel qu'il devrait être et qui se disent : pourquoi pas ?* ». Cette citation de Georges Bernard Shaw, *écrivain* britannique, prix Nobel de Littérature en 1925, illustre parfaitement le comportement que doivent avoir les entreprises de nos jours. Dans un environnement changeant à toute vitesse, les organisations n'ont d'autres choix que l'accepter ses variations afin de rester compétitives. Changement est déclenché par la survenance d'un phénomène qui peut être prévu ou imprévu, voulu ou redouté et porteur d'une conséquence positive ou négative. Le danger pour une entreprise est de ne pas pouvoir accepter et s'adapter aux changements. Pour certaines entreprises, le changement est perçu comme une révolution plutôt que comme une évolution et aujourd'hui encore, beaucoup de projet ne voit pas le jour car incompréhension des acteurs. Le temps n'est plus à l'immobilisme, mais l'entreprise doit être active et adaptée à l'environnement incertain qui l'entoure. Ne doit pas simplement suivre l'environnement en restant figé dans une démarche passive mais doit au contraire être active.

Comment une entreprise peut-elle adapter la stratégie pour rester viable et compétitive face aux changements qu'impose l'environnement ?

Nous essaierons, dans cette étude, de déterminer les causes et éléments nécessaires au changement, puis dans une seconde partie nous verrons comment gérer stratégiquement le changement en y adaptant un management. Enfin nous appliquerons nos connaissances théoriques à un cas concret, celui d'Apple, dans une dernière partie.

I) Le Changement organisationnel

A) Diagnostiquer le besoin de changer

Le changement organisationnel vise à transformer la structure de l'entreprise d'un modèle ancien à un modèle plus moderne et plus adapté aux enjeux imposés par l'environnement.

Passage d'une structure bureaucratique à une structure au sein de laquelle les acteurs sont capables de proposer des choses et d'être écoutés sur celles-ci comme au sein d'une structure projet par exemple.

Vers une communication transversale pour améliorer le processus et favoriser la prise de décision en intégrant les différentes couches opérationnelles de l'entreprise.

Pour mieux cerner les différentes pressions que subit l'organisation il convient de segmenter les différents niveaux de l'environnement qui les exercent.

- Les clients : démographie, la mondialisation et la « banalisation » des technologies innovantes, les évolutions sociologiques et des mœurs,
- Les collaborateurs : pression syndicale sur l'entreprise, attentes.
- Les actionnaires : mutations économiques et réglementaires.

➔ réceptivité et adaptation de l'organisation.

Passage de « gestion des certitudes » à un « management de l'incertitude »¹ basé sur l'adaptabilité.

Cependant, les facteurs qui poussent l'entreprise au changement ne sont pas seulement les facteurs environnementaux. Il existe également des facteurs internes. +

Parmi ceux-ci nous généraliserons en utilisant le terme de « résultats de l'entreprise ». Il regroupe ses performances financières mais aussi non financières en termes d'image et de notoriété. Egalement les résultats humains, c'est à dire l'identification des employés à l'entreprise, mais aussi le bien être qui les habite au travail.

B) Les leviers du changement

L'entreprise doit déterminer les éléments sur lesquels elle souhaite changer mais aussi ceux sur lesquels elle compte s'appuyer pour être capable de changer.

Sa culture peut être un levier puisqu'elle peut rassurer les acteurs et les initier au changement, ou au contraire compromettre celui-ci.

C) Ampleur du changement

Il faut déterminer si le changement va s'appliquer à tous les services de l'entreprise ou juste aux niveaux dans lesquels le changement s'avère nécessaire.

Il faut alors souvent réaliser un audit pour déterminer ces structures qui ont besoin de changer,

¹ Source : http://www.project-management.ch/portail/downloads/Conduire_le_changement.pdf

Il faut aussi déterminer l'ampleur du changement dans le temps : c'est-à-dire le délai avant de démarrer le processus mais aussi sa durée dans le temps. Nous savons que c'est un processus stratégique et qu'en général pour bien s'opérer il va nécessiter 3 à 5 ans.

Pour que le changement soit efficace il doit impliquer tous les acteurs. Et nous devons alors nous demander si toute l'entreprise souhaite changer ou si la grande majorité des acteurs refusent ce changement et cela permettra de déterminer la motivation et/ou réticence dans l'entreprise.

Conclusion partie 1 : Le changement doit être nécessaire et accepté voire motivé par tous les acteurs. Il doit prendre appui sur des leviers opérationnels et stratégiques de l'entreprise pour favoriser sa réussite.

II) Quelle stratégie pour quel changement ?

Il faut pour établir la façon stratégique et « managementale » de changer, attribuer les rôles. Il faut en effet définir qui sera en charge de définir la stratégie de changement, qui l'annoncera, qui enquêtera sur les résultats progressifs, et qui la mènera à terme.

A) Stratégie adaptée à la culture

Cette stratégie respecte les rites mis en place dans l'entreprise.

Attention plus il y a de rites et plus y aura la présence d'un danger de perte de repères en changeant

B) Stratégie de « changement radical »

Lorsqu'il s'impose et que l'entreprise n'a pas le temps.

On ne prend pas le temps d'intégrer les attentes et enjeux de tous les acteurs. Ce processus n'est pas à conseiller, il est souvent en désaccord avec les diverses politiques de ressources humaines.

C) Stratégie de « changement incrémental »

Dans ce cas l'organisation peut prendre le temps.

- **REDRESSEMENT** : reconstruire toute la stratégie, restructuration en fonction des coûts : abandon des produits non profitables à court terme. Ce mode de changement nécessite d'aller à l'essentiel.
- **REVOLUTION** : rassurer les gens organisation stratégique claire, revoir le porte - feuilles d'activités (abandonner lignes / métiers) aide d'experts et de consultants extérieurs.

D) Intégrer la composante humaine

L'enjeu principal de l'intégration stratégique dans le processus de changement est de ne pas brusquer ni offenser les employés et acteurs de l'entreprise pour que le changement soit profitable à l'organisation.

Bien prendre le temps de questionner les acteurs de l'entreprise pour réduire le risque interne lié au changement.

Conclusion partie 2 : Tester plusieurs modes de changement, processus entre 3 et 5 ans : montrer effets tous les 2 ans pour pas essouffler mais rassurer les gens.

III) Apple, une stratégie du changement impliquant de profonds changements internes et externes

Apple =

- Très bon exemple en ce qui concerne la stratégie du changement,
- Innovations constantes, faculté à bousculer les routines internes et externes à l'entreprise et capacité à s'adapter à l'environnement changeant mais également à le faire évoluer,
- Aujourd'hui, une des firmes les plus puissantes du monde avec un chiffre d'affaires de 156 milliard de dollars en 2012².

Débuts très difficiles pour la marque → la stratégie du changement pour Apple était très ressemblante à une gestion de crise.

- Années 1980, Apple sort le Macintosh. Au même moment Microsoft sort Windows. → Conflit entre les deux concurrents qui durera jusqu'à la fin des années 1990. Sortie du iMac → n'a pas résisté au PC de Microsoft qui bat à plate couture Apple en termes de parts de marché.
- 2001 : Apple lance l'iPod qui révolutionne le marché des baladeurs numériques. Mais pour avoir un tel succès et pour inonder le marché, il a fallu que l'entreprise change profondément ses manières de procéder en rendant compatible le iPod avec les PC³, ce qui n'était pas le cas au départ ainsi qu'en associant à ce produit l'iTunes, un logiciel permettant de télécharger les morceaux de musique sur Internet.
- 2003 : iTunes Music Store propose peu de morceaux → Apple veut absorber Universal Music. Problème de taille, il n'a ni les moyens ni les compétences pour racheter un groupe d'une telle ampleur. Plus tard, l'entreprise crée une alliance avec Universal, Sony, Warner, EMI et Bertelsmann.
- 2006 : Apple s'attaque au marché de la téléphonie et lance l'iPhone, premier téléphone tactile proposant une multitude d'applications.

Conclusion partie 3 : Apple a connu de grandes difficultés pour faire face à son concurrent Microsoft, à conquérir les consommateurs car les produits que la marque proposait étaient souvent trop difficiles à comprendre et à utiliser par le grand public. Cependant, en se repositionnant stratégiquement chaque fois que nécessaire afin de créer de nouvelles sources de valeur pour améliorer sa compétitivité, sa rentabilité et la croissance de son chiffre d'affaires, Apple a réussi à devenir, aujourd'hui, leader mondial sur le marché de l'informatique. Bien sûr, ces changements de stratégie ont engendré des changements dans toute l'organisation ce qui a nécessité (et qui nécessite toujours car Apple innove beaucoup) un management du changement. Effectivement, pour être performante, une entreprise innovante en permanence et changeant de stratégie très régulièrement se doit de savoir et de pouvoir changer les mentalités et les comportements de son personnel, générer sa réactivité et son implication, faire abandonner les vieilles habitudes pour le rendre adaptable aux changements successifs.

² http://www.lesechos.fr/26/10/2012/LesEchos/21300-128-ECH_apple-a-realise-156-milliards-de-dollars-de-chiffre-d-affaires-sur-son-exercice-fiscal-2012.htm

³ <http://www.drive-management.com>

CONCLUSION

Le changement stratégique apparaît comme la meilleure façon pour l'entreprise de se moderniser et de se rendre capable de répondre aux enjeux et problématiques soulevés par l'environnement.

L'entreprise doit alors s'interroger sur l'importance de changer en fonction de sa structure, de sa culture, mais aussi concernant les leviers qui appuieront ce processus en fonction de la motivation de chacun des acteurs. En effet, cette composante est à intégrer dans le processus stratégique puisque l'enjeu est interne et de faire adhérer le maximum d'acteurs au processus. Il faut que le mode de changement choisi soit en accord avec la logique et la culture humaine adoptée dans l'organisation.

Plusieurs modes de changement peuvent être testés successivement dans l'organisation pour déterminer le plus apte à répondre aux attentes de tous les acteurs impliqués.

Cependant il est nécessaire que l'organisation fournisse des preuves de résultat aux salariés, sans quoi, ceux-ci se décourageraient certainement.

SITOGRAPHIE

http://www.lesechos.fr/26/10/2012/LesEchos/21300-128-ECH_apple-a-realise-156-milliards-de-dollars-de-chiffre-d-affaires-sur-son-exercice-fiscal-2012.htm consulté le 28/03/2013

http://www.project-management.ch/portail/downloads/Conduire_le_changement.pdf consulté le 28/03/2013

<http://www.drive-management.com> consulté le 28/03/2013