

INTRODUCTION

Le présent travail a pour objectif d'analyser un concept important dans le champ de la stratégie, à savoir le changement. Comme ce concept est complexe, l'angle d'analyse étudié sera celui reliant les notions : stratégie et changement.

Afin d'effectuer cette analyse, on abordera plusieurs questions clés portant sur le changement organisationnel, et les stratégies adéquates de changement que l'organisation doit mettre en œuvre pour s'adapter et accompagner les mutations de l'environnement.

Bien entendu, on est loin de prétendre faire le tour de toutes les perspectives du changement. Ainsi, pour le choix de la démarche à suivre, nous avons choisis la démarche pluridisciplinaire comme cadre de recherche en vue de la diversité des champs d'intervention à savoir : l'environnement, l'organisation, la technologie... Comme il est difficile d'aborder tous les champs, on tentera d'en sélectionner ceux qui représentent une certaine importance entre eux en termes de comment ils abordent les processus de changement stratégique lors du changement organisationnel.

Actuellement, le besoin de changer est universelle. Tous les pays sont concernés par le changement. Le changement se diffère selon les pays et les entreprises, mais dans tous les cas, il y a des méthodes et des démarches qui s'appliquent à cette diversité des cas.

La conduite du changement est un véritable défi managérial, la méthodologie adoptée pour réussir le changement doit être fondé sur une assimilation du concept stratégique de la conduite du changement est une démarche axée sur le développement des processus et des compétences.

Les précédentes évolutions demandent des changements organisationnels concernant l'ensemble des domaines de l'entreprise ainsi que son environnement.

Il est actuellement inévitable pour toute entreprise qui veut assurer sa survie et sa performance, d'effectuer un changement organisationnel .mais ce changement n'est pas aisé. C'est un processus complexe qui passe par plusieurs étapes .il s'accompagne généralement par des risques ; des résistances, des difficultés techniques et humaines. C'est pourquoi un pilotage stratégique s'avère indispensablement pour réussir ce changement.

Notre travail cherche à résoudre la problématique suivante qui se fonde sur une question principale : quelle est ou quelles sont les stratégies adéquates que l'organisation doit mettre en œuvre pour s'adapter au changement ?

Cette question nous insiste à poser autres questions : changement organisationnel, de quoi s'agit-il ? changement stratégique, de quoi s'agit-il ? Comment mener le pilotage stratégique du changement organisationnel ? Et quels sont les résistances dues au changement stratégique ?

Pour répondre à ses questions, on va scinder ce sujet en trois axes. Le premier axe traite la notion et concepts du changement organisationnel ainsi que ses raisons, typologies et ses déterminants. Le deuxième axe aborde le changement stratégique et différentes stratégies de changement d'une part, d'autre part le changement stratégique : plan et démarche. Et enfin le troisième axe est réservé au pilotage stratégique du changement organisationnel ainsi que ses résistances.

Stratégie et Changement

AXE1 : le changement organisationnel

I-Le changement organisationnel : notions et concepts

Le changement organisationnel a fait l'objet d'abondants travaux de recherches. Ces dernières se sont focalisées la lumière sur les notions et concepts principaux du changement afin de les expliciter précisément .pourtant, ces notions constituent toujours une véritable controverse entre les auteurs .chaque auteur adopte des définitions selon sa propre vision.

De cela, le changement organisationnel reste toujours mal défini malgré sa réputation .la question qui se pose souvent est de quel changement s'agit-il ? .le changement organisationnel prend de multiples formes .ainsi, il provient de facteurs tant au internes qu'externes.

Par ailleurs, à travers les études sur le changement organisationnel ; les auteurs ont pu développer de nombreux modèles qui décrivent les différentes phases du processus du changement.

Pour éclaircir ces notions, une première partie de cet axe sera consacrée aux définitions du changement organisationnel et son historique. Elle commencera par des définitions simples du changement afin d'aboutir à une définition du changement organisationnel. Par la suite, on va présenter les différentes étapes qu'a connues l'évolution du changement organisationnel depuis son apparition jusqu'à présent. Une deuxième partie mettra en relief les causes principales et les typologies du changement organisationnel. Et enfin la troisième partie présente les déterminants du changement organisationnel.

1) définitions et historique du changement organisationnel

Cette partie ayant pour but, tout d'abord, d'éclaircir la notion du changement organisationnel et par la suite, elle montre son évolution historique.

a) définitions

Dans les sciences de gestion, le changement constitue un thème qui comprend plusieurs significations différentes. Changer, c'est tout à la fois devenir ; innover s'ajuster, s'adapter et se transformer¹.

Face à la pluralité des significations qui sont souvent contradictoires, il paraît nécessaire d'éclaircir et de définir la notion du changement. Pour cela, on va présenter tout d'abord des simples définitions du changement afin d'arriver à une définition du changement organisationnel.

➤ **définition du changement :**

Le changement englobe à la fois des actions et leurs résultats et inclut des modifications concrètes ou abstraites portant sur des choses, des personnes ou des situations .le Grand dictionnaire Larousse définit le changement comme suit :

- Action de remplacer une personne par une autre, ou chose par une autre.
- Action de quitter un lieu pour un autre ; d'abandonner un état concret ou abstrait en faveur d'un autre.
- Action de modifier ou de se modifier.
- Passage d'une situation à une autre².

Bériot définit le changement comme « un processus dynamique qui crée une différence dans un système entre un instant t et un instant $t+1$ »³. De même yatchinovsky considère que tout changement est « un processus entre l'état de départ et l'état d'arriver, il y a un chemin à parcourir »⁴.

Pour BELANGER, le changement est le passage d'un état actuel à un état souhaité, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre qui soit plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées⁵.

¹ Différentes approches pour conduire des changements : www.f-d.org/cahngapproches.htm

² GERARD-DOMINIQUE CARTON, «Ecole du changement : méthodes et outils pour réussir un changement individuel et professionnel » Edition Pearson éductions, France, paris, 2004, P19

³ Bériot, « l'approche systémique du changement dans l'entreprise » ESF Editeurs paris, 1992, P103

⁴ YATCHINOVSKY, « l'approche systémique pour gérer l'incertitude et la complexité » paris, p23

➤ **définitions du changement organisationnel.**

Toutes les entreprises sont confrontées de nos jours au changement .le changement est une donnée permanente de la vie d'une organisation .le changement est une constante du management permettant à l'entreprise de s'adapter à son environnement⁶.

Selon VAN de VEN et POOLE, le changement organisationnel peut être défini comme : « un type d'évènement, une observation empirique d'une différence dans la forme, dans la qualité ou l'état d'une entité à travers le temps. Cette entité peut être un travail individuel, un groupe de travail, une stratégie d'organisation, un programme, un produit ou toute une organisation »⁷.

Pour HAFSI et FABI, le changement organisationnel est « un processus de transformation radicale ou marginale touchant les structures et les compétences organisationnelles »⁸.

b) historique du changement organisationnel

L'évolution historique du changement organisationnel a passé principalement par quatre étapes .tout d'abord la période qui s'étend du début des années cinquante jusqu'au milieu des années soixante-dix .puis, celle finit au début des années quatre-vingt, ensuite la période qui correspond au contexte socio-économique du début des années quatre-vingt –dix et enfin celle qui commence à partir du milieu des années quatre-vingt-dix jusqu'à présent.

Tout d'abord la période correspondant au contexte socio-économique des années cinquante jusqu'au milieu des années soixante-dix, période qui s'est caractérisée par une croissance spectaculaire, une adaptation et une stabilité économique. Le changement est ici synonyme de

⁵ BELANGER, « le changement organisationnel et le développement » Gaétan Morins, 1994, P357

⁶ MICHEL BARABEL, « Manager : les meilleures pratiques du management », Edition dunod, paris, 2006, P386

⁷ VAN DE VEN et POOLE « pilotage du changement organisationnel et recherche intervention en univers hostile » thèse, le 4 décembre 2006, p41.

⁸ HAFSI ET FABI, « les fondements du changement stratégique », Edition trabscontinebta1997, cité par MICHEL BARABEL et OLIVIER MEILER, 2006, P386.

progrès puisque l'environnement est favorable et prévisible .ainsi le processus du changement est graduel et continu⁹.

Les principales théories développées durant cette période ayant pour objectif de répondre à deux questions suivantes :

- Qu'est ce qui change dans les organisations ?
- Que doit-on changer pour réussir ?

Pour cette période, les pressions au changement sont essentiellement internes à l'entreprise (conseil d'administration, direction, salariés et syndicats).l'entreprise se trouve obligée à changer afin de stimuler le progrès et répondre à l'accroissement de la demande sur les nouveaux biens et services.

Le changement de ce fait favorisé et autorisé dans une perspective de prospérité.il s'inscrit dans une logique constante de développement fondée sur le renforcement des pratiques organisationnelles (addition dans l'offre de service à la clientèle, gestion du temps et des méthodes) et l'amélioration continue des conditions de travail et des travailleurs. Les managers ont dès lors le sentiment d'être les vecteurs du changement et d'en maîtriser les principaux aspects¹⁰.

Ensuite, la deuxième étape qui s'étend du début des années 70 jusqu'au milieu des années 80. Cette période est appelée la période de mort ou de la transformation. Elle est nommée également période de l'ère économique et de la loi de marché. Cette période a été marquée par une récession économique qui est due à deux crises pétrolières de 1970 et 1973 et également à l'apparition des nouveaux concurrents, notamment la concurrence asiatique, sur le marché international au début des années 80. A ce moment-là, surviennent les premières privatisations de sociétés de l'Etat. Le changement est considéré comme des évènements dramatiques et négatifs, ils sont synonyme de crise dans la vie de l'organisation¹¹.

⁹ RIM ZID, octobre 2006, op cit PP 21-22

¹⁰ MICHEL BARABEL et OLIVIER MIELER, (2006), op cit .P386

¹¹ RIM ZID, octobre2006, op cit.p22

Puis, la troisième période qui se caractérise par la mondialisation des marchés, le développement des technologies d'information et de communication, l'intensification de la concurrence, par la précarité du travail et par les limogeages collectifs. C'est une période aussi d'apprentissage et d'évolution. À ce moment-là, le changement apparaît comme un processus inévitable, dynamique et complexe qui se déroule continuellement dans les organisations. Dans ce contexte complexe précité, l'entreprise est appelée à faire évoluer en permanence son système d'organisation et de gestion pour garantir sa survie et sa performance¹². Ainsi le changement n'est pas réalisé seulement par le dirigeant de l'entreprise mais aussi par les autres membres de l'organisation qui peuvent devenir des initiateurs de changement.

Enfin, la quatrième étape correspond au contexte socio-économique du milieu des années quatre-vingt-dix, où l'accent est mis sur la capacité des entreprises à changer au regard de ses forces internes qui peuvent selon les cas favoriser ou contraindre la dynamique du changement. Ce changement de perspective ayant pour but de préciser le rôle du manager et ses capacités à gérer le changement dans les organisations. Les enjeux ont changé de façon profonde. Les pressions au changement se sont déplacées à l'extérieur de la firme, ce qui rend les membres de l'organisation incapables de maîtriser le changement. L'évolution n'avait été prévue ni souhaitée. La situation économique a connu une forte détérioration. Face à cette situation, les entreprises ont pris des mesures qui visent à réduire leurs coûts et accroître leur compétitivité. En outre les NTIC favorisent la création des nouveaux objets techniques assortis de nouveaux usages, de nouvelles conditions de travail et nouveaux rapports sociaux. Ainsi l'apparition des NTIC et leur développement accéléré suscitent une révolution des pratiques de travail et d'organisation à l'intérieur des firmes, via la communication, la mise en place de mode de travail en réseau et le renouvellement des relations commerciales avec les clients, fournisseurs et partenaires de l'entreprise (allégement de la structure, logiciels informatiques).

2) les raisons et typologies du changement organisationnel

¹² MICHEL BARBEL et OLIVIER MEILER(2006), op cit.P22.

Les facteurs qui poussent l'entreprise à changer sont multiples. Ils peuvent être distingués à des causes internes et externes. Ainsi le changement organisationnel peut prendre des différentes formes selon la nature.

a- les raisons du changement organisationnel

Le changement organisationnel concerne aujourd'hui l'ensemble des entreprises et il correspond à des phénomènes très différents .ce changement résulte de mobiles très divers. Il est issu d'un processus de décisions plus ou moins formel et explicite, qui intègre le besoin d'adaptation et les initiatives internes.la spécificité de chaque entreprise sur ces deux aspects fait chaque changement est unique. Toutefois un certain nombre de traits communs se dégagent par rapport à ce qui le motive. Les causes du changement peuvent être réparties entre les causes internes et les causes externes¹³.

Comme nous avons vu dans l'exposé précédent avec le premier groupe les causes du changement organisationnel soit d'ordre interne ou externe, on va essayer de les citer mais d'une manière brève dans un rappel.

Les causes externes : les causes externes correspondent à des changements qui sont provoqués par des éléments extérieurs à l'unité qui va changer. Grouard et menton(1998) ont identifié six facteurs externes qui sont à l'origine du changement tels que les clients, les concurrents, les innovations technologiques, l'évolution des modes de vie¹⁴.

Ainsi, d'autres auteurs ont analysés les principales mutations que connaît la société contemporaine. Ils parlent davantage de mouvances dans la mesure où il s'agit de la traduction d'un changement non forcément lié à la modification brusque d'éléments principaux. Ces mutations récentes sont complexes et de plusieurs ordres. Elles peuvent être classées à des mouvances dites psychologiques ; des mouvances culturelles, des mouvances sociologiques et des mouvances technologiques¹⁵.

Les facteurs exogènes suivants constituent les principales origines du changement organisationnel :

➤ Le marché

¹³ Benoit et GROUARD et FRANCIS MESTON, « l'entreprise en mouvement » troisième édition : DUNOD, paris 1998, P11

¹⁴ BENOIT et GROUARD et FRANCIS MESTON, 1998, op cit. PP 21-22

¹⁵ ANNIE BERTOLI et PHILIPPE HARMEL « piloter l'entreprise en mutation :une approche stratégique du changement » les éditions d'organisation ,paris,1986,P29.

- **Les actions de la concurrence**
- **L'innovation technologique**
- **L'évolution de la législation et de la réglementation**
- **La modification de l'actionnariat**
- **Les mouvances dites psychologiques, culturelles et sociologiques**

Les causes internes de l'entreprise : le changement organisationnel peut également être déterminé par des facteurs internes. Ceux-ci ayant généralement pour but de développer l'entreprise à travers la réalisation des changements importants au niveau de la structure, la culture, le système et la stratégie. Les principales causes internes du changement organisationnel sont : le développement de l'entreprise et la vision du dirigeant.

Le développement de l'entreprise et sa croissance provoquent généralement des changements profonds. L'augmentation de l'activité de l'entreprise peut créer des problèmes majeurs qui peuvent être résolus efficacement par la multiplication des moyens existants.

La vision du dirigeant est l'une des causes principales du changement dans les entreprises. Puisque le nouveau dirigeant apporte souvent un regard neuf, indépendant des contraintes héritées du passé, il veut changer la situation existante afin de renforcer son entreprise à travers la transformation du jeu concurrentiel en sa faveur. Il estime qu'il faut lancer de nouveaux produits, améliorer la qualité, acquérir de nouvelles compétences ou encore se séparer de certaines activités.

b- les typologies de changement organisationnel :

Il sera question d'examiner la typologie du changement organisationnel dans cette partie. En effet, il n'existe pas une typologie universelle, car elle dépend dans une large mesure de contexte organisationnel dans lequel est né le changement. Mais, quel que soit le type de changement vécu ou initié dans une entreprise, il influence la stratégie qui sera mise en place pour mettre en œuvre le changement.

L'action de conduite du changement doit être tenir compte de ce rythme. La rencontre des axes progressif/brutal et imposé/volontaire permet d'identifier quatre types de changement présentés comme suit :

PROGRESSIF	<p>Changement prescrit</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologique, etc.) ✓ 12à36mois 	<p>Changement construit</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluation de l'organisation qui amène à changer les manières dont les acteurs se représentent leurs entreprises ✓ 1à 10ans
BRUTAL	<p>Changement de crise</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Solution a un dysfonctionnement ✓ 1à 3mois ✓ Accident, grève, plaintes de clients 	<p>Changement adaptatif</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Transformation des pratiques et de l'organisation ✓ 6 à18 mois ✓ Nouvel outil informatique, compétence commerciales
	IMPOSE	VOLONTAIRE

3) les composantes du changement organisationnel

Concevoir, préparer et conduire un changement amène à travailler sur trois aspects :

Le contexte, le contenu et le processus.

Le contexte du changement incorpore les éléments externes (environnement économique, technologique, institutionnel...) et internes (structure actuelle, répartition du pouvoir, culture en présence....) ; le changement naît de ce contexte, dans ses possibilités comme dans ses contraintes.

Le contenu du changement, lui-même, ce sur quoi il va porter (évolution d'un métier, implantation de méthode ou d'outil, nouvelle organisation du travail...).

Le processus de changement, les interactions qui vont avoir lieu à l'occasion de la conception et de la mise en place du changement envisagé. Toute action réfléchie doit partir d'une vision claire des caractéristiques de ces trois aspects : par exemple le contexte est-il celui d'une crise ? Les contraintes ou opportunités externes imposent-elles un délai ? Le

contenu du changement est-il large ou limité, surtout technologique ou bien associe-t-il différents domaines du fonctionnement de l'organisation ? Le processus déjà lancé associe-t-il les acteurs essentiels ? A-t-on prévu le faire ?

Surtout, la réussite du changement dépendra largement de l'articulation existante entre les trois composantes : dans quelle mesure le contenu du changement envisagé répond-il réellement à certains éléments du contexte ? (il existe de nombreux projets trop ambitieux, ou au contraire trop étroit par rapport aux opportunités et contraintes de l'environnement). dans quelle mesure le processus préparé est-il cohérent avec les acteurs présents dans le contexte, ou bien avec ceux directement concernés par son contenu ?

En d'autres termes, une première réflexion aboutit à constater que le changement est un ensemble, et qu'il ne saurait y avoir de réussite partielle de l'une des composantes.

AXE 2 : changement stratégique et stratégies de changement

I- Stratégie et typologie de stratégie

1) L'alliance comme changement stratégique.

a. Définition.

Une alliance stratégique est principalement caractérisée par l'existence d'une certaine concurrence, au moins potentielle entre les entreprises ayant affirmé leur volonté de coopérer. Nous pouvons définir les alliances stratégiques comme des associations entre plusieurs firmes

concurrentes qui choisissent de mener un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences et ressources nécessaires.

En effet, dans une alliance stratégique, chacun des partenaires reste indépendant et garde ses intérêts et son autonomie. De plus, une alliance peut être formée au niveau intra industriel ou inter industriel, cela veut dire entre des compagnies soit d'un même secteur soit de différents secteurs. De même, les partenaires peuvent être situés dans des pays différents.

Cette définition des alliances stratégiques exclut toute idée de se faire concurrence entre elles sur l'activité concernée, de fusionner entre elles ou de procéder à des cessions ou acquisitions d'activité. Sachant qu'il existe une grande diversité des alliances, il est possible de les regrouper en fonction du rapport concurrentiel.

b. typologies et enjeux des alliances

Même si le terme semble contradictoire, parmi les alliances nommées « concurrentielles », nous retrouvons les trois suivantes :

Alliances complémentaires : Il s'agit d'une alliance dont le partenaire diffère des compétences impliquant ainsi des contributions différentes.

A titre d'exemple : deux entreprises A et B, A développe le produit et B commercialise le produit en question en raison de son réseau commercial. Dans une alliance complémentaire, l'objectif est de valoriser la complémentarité des contributions afin d'éviter la concurrence par différenciation.

Alliances de Co-intégration : Ces alliances ont comme objectif primordial la réalisation des économies d'échelle sur un certain stade du processus de production, les entreprises concernées sont de mêmes tailles et les activités concernées sont celles de R&D et de la production. Par exemple, une alliance avec un partenaire étranger pour faciliter le développement de produits ou leur production.

Alliances de pseudo concentration : Ces alliances couvrent toute la chaîne de valeur car les entreprises alliées développent, produisent et commercialisent un produit. Dans ce cas là, les compétences et contributions des partenaires sont similaires. Les alliances dans le transport aérien appartiennent à ce type d'alliance.

c. La raison d'une alliance.

« Les alliances stratégiques permettent d'atteindre des objectifs relativement ambitieux par rapport aux moyens limités de mise en œuvre » Ceci est devenu un des arguments principaux pour justifier une alliance.

Quand une alliance stratégique est créée, il est essentiel que les membres ne considèrent pas la création de l'alliance comme l'objectif même, mais comme un moyen facilitant la mise en œuvre de leurs propres objectifs stratégiques.

Le but d'une alliance stratégique est alors de permettre aux partenaires d'accomplir leurs objectifs stratégiques individuels, qu'ils ne pourraient atteindre seuls, en réunissant leurs capacités et ressources différentes.

Nous pouvons ainsi différencier deux niveaux d'objectifs stratégiques :

- Les objectifs des participants, qui existent normalement déjà avant la création de l'alliance.
- Ceux de l'alliance même, qui devraient représenter une synthèse des objectifs individuels.

Les objectifs stratégiques spécifiques à une alliance se basent normalement sur des facteurs liés aux marchés ou aux technologies, comme l'acquisition d'une certaine part de marché, l'accès à un marché géographique ou l'acquisition et le développement des technologies complexes.

d. la recherche et le choix du partenaire

Pour créer des alliances adéquates, il faut identifier les meilleurs partenaires et vérifier l'adéquation de l'alliance avec la stratégie de chaque allié. Ainsi, le choix du partenaire est donc un des points clés pour qu'une alliance soit un succès.

L'évaluation du candidat reste liée aux éléments suivants: la valeur que celui-ci apporte à l'alliance, la convergence des objectifs stratégiques aussi bien que la compatibilité d'intérêts et d'orientations. Afin de mieux comprendre, nous donnerons ensuite une description de chaque point :

Convergence des objectifs. Compatible ne signifie pour autant identique car les objectifs peuvent être différents mais convergents dans la stratégie.

Mesure de la valeur d'une alliance. Tout partenaire possède des attentes lors de la création de l'alliance. Le calcul de la valeur d'une alliance est souvent lié aux théories mathématiques. Sans entrer dans les détails, il faut comparer le montant des investissements avec ce qu'il en coûterait de faire cavalier seul, ensuite, déterminer les bénéfices qui découleraient de ce partenariat ainsi que sa valeur sur le long terme.

Compétences compatibles. Toute alliance dispose de compétences opérationnelles stratégiques requises pour que le partenariat apporte le succès, il peut s'agir d'un portefeuille de clients, de technologie innovatrice etc. En fait, ce qui compte c'est que les compétences apportées dans la corbeille, complètent celles que l'autre partenaire y déposera. Il ne suffit pas d'avoir deux modèles économiques similaires pour s'assurer d'une bonne harmonisation mais de trouver des compétences complémentaires.

Apprentissage des partenaires. Si les partenaires sont compétents dans le même domaine, l'apprentissage réciproque reste possible. Entre autre, cet apprentissage peut se faire sous forme de transfert, de savoir-faire ou de Co- exploitation. Dans les deux cas il y a une transmission de la valeur.

Cultures compatibles. Quand une alliance est accomplie, les partenaires évoquent le phénomène de « choc culturel » comme une des principales raisons d'échec. Pour savoir si la culture d'un des partenaires est incompatible avec celle de l'autre, il faut se renseigner sur : les processus décisionnels, son équipe et son influence, ses structures organisationnelles et sur les modes de communication entre collaborateurs. L'indicateur le plus important est celui du processus décisionnel.

e. Pourquoi s'allier ?

La question « Pourquoi s'allier » revient à décrire les avantages et désavantages que peuvent tirer les entreprises de la formation des alliances. Car même lorsqu'elles y sont poussées pour suivre le mouvement croissant des alliances dans leur secteur, cela représente tout de même et en premier lieu un avantage concurrentiel par rapport aux autres entreprises.

Les avantages et les inconvénients d'une alliance ont deux sources : d'abord il y a ceux qui viennent de l'alliance elle-même et ensuite il y a ceux qui sont propres aux participants sur les champs de leur activité.

Les avantages qui peuvent inciter les entreprises à s'allier sont :

Augmentation du CA : Dans l'optique d'une multinationale, les partenariats « tactiques » permettent d'atteindre le chiffre d'affaires souhaité à l'export sur des marchés spécifiques.

La poussée de l'internationalisation : De nos jours, nous assistons à un processus d'internationalisation à cause d'un rapprochement des modes de consommation des différents peuples. Cela permet aux entreprises de vendre des produits similaires en divers endroits du monde. Les entreprises qui décident de s'allier avec une entreprise étrangère tirent profit des opportunités sur les marchés internationaux pour réaliser des économies d'échelle sans lesquelles elles ne seront plus compétitives. Ces entreprises connaissent donc une envergure mondiale et cela est un moyen essentiel pour maîtriser le processus d'internationalisation.

L'évolution de la technologie : la technologie augmente en complexité et il est moins probable qu'une entreprise détienne à elle seule toutes les compétences et ressources techniques. De même, une entreprise doit faire face à un rythme et une complexité des changements technologiques croissants. Cela pousse les entreprises à investir massivement et en permanence pour assurer leur compétitivité en recherche et développement, à l'échelle mondiale. Une alliance peut donc lui offrir une combinaison de technologies complémentaires et un partage des risques et elle va inciter les entreprises à investir.

L'accès au marché : les entreprises doivent pratiquer de plus en plus un marketing agressif à l'échelle globale pour générer des ventes suffisantes en volume et en chiffre d'affaires qui permettent de financer les coûts de plus en plus élevés de l'innovation. De plus, lorsque les nouveaux marchés sortent des stades du développement et de la première croissance, maintenir l'avancée de ses produits et procédés, devient de plus en plus coûteux.

L'alliance aide donc à accéder au marché et cela prend une grande importance pour obtenir ou conserver un avantage concurrentiel global. A l'issue de la phase de croissance, les entreprises qui réussiront sont celles qui ont la capacité de combiner de bons produits à un bon accès au marché. Cela leur permettra d'étendre leur assise commerciale et de financer et gérer continuellement la R&D à un niveau élevé afin de rehausser et d'élargir la gamme de leurs produits. Pour réussir, les entreprises auront

besoin d'un réseau marketing international pour leurs autres produits ou leurs autres services et cela est plus faisable si on passe par une alliance.

La domination par les coûts : Une entreprise qui a réussi à prendre une importante part du marché international et qui doit lutter avec des concurrents plus grands, donne de plus en plus d'importance aux coûts de fabrication.

Le fait de s'allier avec une autre compagnie entraîne la domination par les coûts ce qui sera une arme très compétitive durant les périodes de surcapacité. La surcapacité apparaît au cours de la phase de sélection du cycle et lorsqu'il y a une standardisation accrue de l'offre. Grâce à l'alliance, l'entreprise va faire des économies d'échelle dues à des parts de marché importantes et va réduire ses coûts de fabrication unitaires. Cela va lui permettre de survivre sur le marché.

L'acquisition du savoir-faire/apprentissage : le partenariat offre des opportunités d'apprendre de son partenaire : programmes de R&D ou de développement d'activité, systèmes d'information, méthodes de management pour des filiales à l'étranger, etc. Dans une alliance, une entreprise pourra apprendre de l'expérience de l'autre entreprise.

Augmentation du réseau de distribution géographique : une alliance procurera à l'entreprise un approvisionnement en produits plus important ou l'utilisation de ses ressources pour approvisionner un réseau de distribution à l'étranger.

Néanmoins, il y a des inconvénients à prendre en considération lorsque plusieurs entreprises décident de s'engager dans une alliance :

Les différences culturelles : C'est un des inconvénients qui apparaît le plus critique. Les risques de conflits d'ordre culturel peuvent résulter de quatre causes :

- Des différences de style de management entre grandes et petites entreprises.
- Des différences entre les styles de management appropriés à des produits ou marchés selon le stade de leur cycle de vie.
- Des différences de culture des affaires d'un pays à l'autre (par exemple, entre les pays occidentaux et le Japon il y a une grande différence des styles de direction et des cultures d'entreprises)

- Des différences entre les styles de management adoptés par chacune des entreprises.

Des conflits dus à une divergence des objectifs à long terme : Lorsque l'on crée une alliance, à court terme, les entreprises ont des objectifs compatibles mais, à long terme, leurs buts peuvent mener à une collision frontale.

Nous prendrons un exemple pour illustrer cet inconvénient : nous avons deux entreprises A et B, l'entreprise A apporte à l'alliance une technologie ou des produits et la société B des moyens d'accès au marché.

A long terme, l'entreprise «A » souhaite parvenir à un contact direct avec les utilisateurs finaux de ses produits, développer son propre réseau commercial et maintenir B sous une certaine dépendance technique. Quant à la société B, à long terme, elle a le but inverse : se procurer une technologie interne, effacer toute dépendance à l'égard de A et accroître sa part de la valeur ajoutée totale.

L'influence et le contrôle : selon la participation d'une entreprise dans une autre, il y aura un rapport de force déséquilibré. Avec 49% du capital, elle ne peut avoir que de l'influence. De même, il faut définir clairement le leader puisque dans le cas contraire, cela pourrait être une source de conflit. Il faut donc savoir se doter d'une structure de direction efficace car sans elle, la coordination des efforts sera ralentie et les processus de décision souffriront.

Au titre de conclusion, une entreprise ne doit pas analyser les avantages et les désavantages séparément mais comparativement. Si la combinaison des deux aide à la conquête des objectifs fixés par l'entreprise, cela sera un facteur favorable à la création d'une alliance. La décision entre coopération et non coopération n'est pas prise facilement, même si les gérants connaissent les avantages et inconvénients. C'est pourquoi plusieurs théories ont été développées, qui essaient d'expliquer les raisonnements stratégiques.

f. principales limites et risques comparatifs des alliances.

L'évaluation de deux ou plusieurs possibilités est souvent en rapport avec les risques qui accompagnent les solutions. En comparant la coopération et la non-coopération deux risques sont à considérer :

1. Risque de confiance : Cela veut dire que la coopération entre deux entreprises est toujours accompagnée par l'incertitude concernant le comportement du partenaire. Est-ce qu'on peut faire confiance à son partenaire ou pas, est-ce qu'il essayera d'utiliser l'alliance pour son propre bénéfice ou est-ce qu'il travaille pour le bénéfice commun?

2. Risque dans le futur : Contrairement au premier risque, toute entreprise doit faire face à celui-ci, même si elle ne fait pas partie d'une alliance. Ce risque considère tous les chemins possibles qui mènent à l'échec de l'alliance.

A partir de ces deux risques, plusieurs hypothèses peuvent être envisagées qui permettent à l'entreprise de faciliter la prise de décision d'entrer ou pas dans une alliance:

- ❖ Le plus difficile pour l'entreprise est de protéger son savoir-faire, dans ce cas le risque le plus important est le risque de confiance.
- ❖ La plus grande différence entre les bénéfices de l'alliance le plus grande est le risque de confiance.
- ❖ Plus le nombre d'alliances entre les firmes est grand et plus petit est le risque de confiance.
- ❖ Plus le travail recherche et développement entre deux firmes est grand, plus le risque dans le futur est important. Cette supposition est liée au risque du comportement opportuniste du partenaire. Selon Das et Teng (1998), « ce comportement peut être l'indice d'ambitions secrètes qu'une entreprise partenaire voudrait réaliser à travers l'alliance. Le comportement opportuniste est une conséquence de l'intention du partenaire à utiliser des savoir-faire de son allié pour son profit »
- ❖ Le risque dans le futur augment avec une alliance internationale. Le risque dans le futur augmente lorsqu'une alliance est internationale; dans le sens où les partenaires sont confrontés à des facteurs environnementaux d'une part, tels que les changements des politiques gouvernementales, les guerres ou les récessions économiques, et des facteurs liés au marché d'autre part, tels qu'une concurrence féroce ou une fluctuation du niveau de la demande.

- ❖ Cependant, cette hypothèse est à considérer parce qu'en pratique, lors de la création d'une alliance internationale, les membres s'engagent dans une gestion conjointe et assume ensemble les risques.
- ❖ De plus, ils peuvent mieux supporter ensemble tous les imprévus de l'environnement (par exemple une crise dans le secteur). Encore, l'alliance internationale leur octroie une force de négociation très importante vis-à-vis des fournisseurs (par exemple : l'achat du carburant dans le cas des compagnies aériennes)
- ❖ Plus la part des investissements non remboursable est importante, plus le risque dans le futur n'est grand.
- ❖ Des alliances sont basées plus sur les équités, si $\text{risque de confiance} > \text{risque dans future}$, normalement lorsque les entreprises entrent dans une alliance, une nouvelle entreprise est formée.
- ❖ Si $\text{risque de confiance} < \text{au risque dans le future}$, les alliances ne se basent pas sur des investissements (pas de nouvelle entreprise) :
 - Plus l'inégalité entre les bénéfices est grande, plus la probabilité que l'alliance se forme sur des investissements.
 - Plus il y a eu d'alliances précédentes, plus la possibilité que l'alliance n'est pas formée sur des investissements n'est importante.

La théorie des risques donne des réponses à la question de l'entrée ou non dans une alliance en considérant les risques qui accompagneront aux participants ainsi de même, cette théorie les oriente sur la forme d'alliance qui devrait être choisie.

Pour qu'une alliance ait du succès il est important que les deux entreprises fassent confiance à leur partenaire et qu'ils essayent de réduire les risques qui peuvent empêcher le succès de l'alliance.

Facteurs clés de succès et de sécuriser une alliance stratégique.

- *Comment réussir une alliance ?*

Une stratégie d'alliance doit avant tout s'inscrire dans un climat de confiance. Il y aura sûrement des rapports de pouvoir et des jeux d'influence entre partenaires mais une bonne négociation en amont évitera les rapports de force. Les premiers entretiens sont donc des moments clés : les futurs partenaires vont pouvoir s'assurer qu'ils partagent les mêmes objectifs, les mêmes valeurs et la même vision du marché.

Il est aussi essentiel de vérifier la bonne santé économique des entreprises concernées et leurs capacités réelles à porter le projet envisagé.

Enfin, l'expérience montre qu'une alliance ne doit pas être figée par un cadre contractuel trop rigide mais doit au contraire pouvoir évoluer et se transformer au fil du temps et de l'avancement du projet.

Lorsque deux ou plusieurs entreprises nouent une alliance, elles cherchent avant tout à réaliser un gain d'ordre qualitatif tel que l'amélioration de leur système de gestion ou leur capacité commerciale ou leur savoir-faire technologique. Elles peuvent rechercher également à réaliser un gain d'ordre quantitatif direct tel que faciliter la pénétration commerciale dans une nouvelle zone géographique, assurer un niveau supérieur de qualité ou augmenter la rentabilité économique des produits. Par conséquent chaque entreprise partenaire doit trouver son compte dans ce type de relation, ce qui sous-tend l'existence d'un certain équilibre relatif. Cet équilibre nécessite une stabilité de la relation.

➤ *Les outils pour "sécuriser" une alliance*

Des outils facilitent la mise en œuvre de l'alliance :

- La "**déclaration d'intention**" peut être utilisée par les futurs partenaires en amont du projet : elle devra comporter une clause leur donnant la possibilité de se retirer à tout moment et sans pénalité s'ils n'arrivent pas à un accord les satisfaisant pleinement.
- La "**lettre de confidentialité**", est le document dans lequel chaque partenaire dit clairement sur quoi il s'engage.
- Le "**projet stratégique de l'alliance**" est nécessaire pour expliciter :
 - les facteurs de réussite du projet,
 - le périmètre d'activité,

- les objectifs à atteindre,
- le rôle de chacun,
- les règles de partage des risques, des gains et du pouvoir,
- les conditions de sortie.
- Un **contrat** pourra finaliser l'accord entre les parties.
- Un **tiers de confiance** pourra être nommé pour veiller au bon fonctionnement de l'alliance, et jouer le rôle d'arbitre.

2. Les stratégies d'innovation et de rupture.

a. L'innovation : une tentative de délimitation

o Définition de l'innovation¹⁶

L'innovation est l'un des principaux moyens pour acquérir un avantage compétitif en répondant aux besoins du marché. Innover, c'est créer de nouveaux produits, développer des produits existants, mais aussi, optimiser son système de production, adopter les dernières technologies issues de la recherche fondamentale comme de son département de recherche et développement. Il existe principalement deux niveaux d'application de l'innovation dans l'entreprise :

On peut innover ponctuellement, on parle alors de **projet d'innovation** ou d'**innovation produit**. Il s'agit essentiellement de projet d'amélioration de produits existants, de création, ou d'adoption d'une nouvelle technologie à un produit.

On peut aussi innover de manière permanente, sur le long terme, on parle alors d'**innovation permanente**, d'**innovation totale** ou encore de **management de l'innovation**. Cela ne consiste plus à acquérir un avantage compétitif mais à pérenniser cette compétitivité (on parle aussi d'**innovation durable**). A ce niveau, l'innovation doit devenir un pilier de la stratégie de l'entreprise. Elle devra mettre en place un système de veille et de partage de l'information, protéger ses innovations grâce à sa stratégie de protection industrielle, créer une synergie partenariale, et accorder une place importante au client dans sa démarche.

En général, les entreprises commencent par l'innovation par projet, en utilisant des techniques et des outils classiques de l'innovation (tels que la créativité, le développement de produits innovants, la protection industrielle...) afin de développer un produit (ou service) nouveau. L'origine de l'innovation vient souvent d'une avancée technologique, d'un nouveau besoin

¹⁶ Rédigé par Marc VIELLART (CCI de Nantes Saint-Nazaire) et Erwan NEAU

et/ou d'une situation de portefeuille produits "vieillissant". Après avoir conclu leur projet innovant par un succès commercial, les entreprises décident de reconduire le processus de manière plus systématique et peuvent alors, organiser leur management de l'innovation.

Dans cette définition, le lien entre changement et innovation est clairement exprimé. Les deux types d'innovation ne sont pas exclusifs l'un de l'autre et peuvent par leur combinaison fonder un avantage concurrentiel durable.

Deux Définitions de l'innovation

Voici quelques lignes introductrices pour éviter de confondre ces deux visions, l'une où on rencontrera l'innovation de manière épisodique, et l'autre dans la continuité. Il est fréquent qu'on les confonde, il suffit pour cela de mener régulièrement des développements de produits nouveaux pour croire faire de l'innovation de manière continue, pour que l'on croie faire du management de l'innovation.

Voici un tableau récapitulatif, de ces deux points de vue :

	Le management de l'innovation	Le management de l'innovation
Aussi appelé :	Développement de produit Innovation d'amélioration Innovation produit, Projet innovant	Innovation Permanente Processus Innovation, Démarche Innovation, Politique d'innovation Innovation Total
Ce qui les différencie	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Court, moyen terme ♦ Gestion ♦ Projet ♦ Capitalisation ♦ Recherches <ul style="list-style-type: none"> d'informations ♦ Dépôt de brevet (PI) ♦ Boîte à idées ♦ Analyse du besoin (AF) ♦ Séances de créativité ♦ Analyse des tendances ♦ Certification <ul style="list-style-type: none"> homologation ♦ Planning 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Long terme ♦ Management ♦ Stratégie ♦ Gestion des connaissances (KM) ♦ Veille stratégique ♦ Stratégie de protection (PI) ♦ Système de suggestion ♦ Gestion de la relation client (CRM) ♦ Intelligence collective ♦ Prospective

	◆ ...	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Gestion de la qualité ◆ Tableau de bord ◆ ...
--	-------	---

o les différents types d'innovation

Innovation de procédés : L'innovation de procédés concerne la mise au point ou l'adoption de méthodes d'organisation, de développement, de fabrication, de production ou de distributions nouvelles.

Exemple d'innovation de procédés : quand la Vente Par Correspondance est passée du minitel à l'internet.

Innovation de rupture : L'innovation est dite de "rupture" lorsqu'elle modifie profondément les conditions d'utilisation par les clients et/ou qu'elle s'accompagne d'un bouleversement technologique.

Exemple d'innovation de rupture : quand on est passé de la Casette VHS au DV D

Innovation incrémentale : L'innovation incrémentale ne bouleverse pas les conditions d'usage et l'état de la technique, mais y apporte une amélioration sensible. Elle est souvent le fruit de la volonté de l'entreprise de conserver son avance technologique sur ses concurrentes. On parle aussi pour désigner une légère innovation incrémentale, d'amélioration de produit.

Exemple d'innovation incrémentale : lorsque les souris à bille sont devenues des souris optiques. Ou encore, lorsque vos téléphones fixes se sont libérés de leur cordon (avec les téléphones sans fil

b .INNOVATION : Enjeux au niveau des Entreprises

o Un facteur de différenciation compétitive

L'innovation permet aux entreprises de renforcer leur position concurrentielle sur les marchés. En effet, l'innovation permet aux entreprises d'augmenter leur productivité, d'améliorer la qualité de leurs produits ou de leurs services et de développer des compétences clés. L'innovation permet surtout aux entreprises d'améliorer leur compétitivité hors-prix. Porter souligne que l'innovation est la clé de la compétitivité des entreprises parce qu'elle conditionne leur capacité à maintenir des avantages concurrentiels durables sur des marchés évolutifs.

L'innovation est un facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité des entreprises et est par conséquent un élément essentiel de la stratégie de l'entreprise. Ainsi, innover permet à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel en termes de coût ou d'offre produit. Lorsque l'innovation concerne les procédés de production, elle confère à l'entreprise un avantage en termes de coût. Dans ce cas, l'entreprise pourra soit appliquer une stratégie de baisse des prix ou une stratégie d'accroissement des marges. Quand l'innovation porte sur les produits, l'entreprise se différencie de ses concurrents. La stratégie de différenciation est souvent adoptée par les PME innovatrices qui peuvent ainsi coexister à côté des grands groupes.

Même si l'innovation procure un avantage concurrentiel, sa rentabilité étant incertaine, elle risque d'entraver le développement de l'entreprise.

o Une solution pour résister aux crises économiques

Entre 2008 et 2010, dans un contexte de crise, environ la moitié des sociétés de 10 salariés ou plus ont innové parmi celles relevant du champ de l'enquête Innovation. Lorsqu'une société innove, c'est en premier lieu pour maintenir ou augmenter ses parts de marché, notamment en améliorant ses produits. Les sociétés exportatrices innover davantage, en particulier pour créer de nouveaux produits. Le coût est le premier facteur freinant les innovations technologiques, c'est-à-dire portant sur les produits ou les procédés de production. Davantage de sociétés ont innové entre 2008 et 2010 qu'au cours des trois années précédentes, mais l'innovation technologique a diminué. Les innovations d'organisation restent les plus fréquentes.

o Un moyen de s'adapter aux changements technico-économiques.

Depuis plusieurs années, un nombre croissant d'organisations de services vivent une période quasi ininterrompue de transformations technologiques et organisationnelles dont les répercussions sont nombreuses et complexes, en particulier au niveau de l'emploi et de l'organisation du travail. D'une part, les changements technologiques et organisationnels contribuent à améliorer les conditions de travail, la santé et la sécurité du travail, le niveau des revenus (grâce à une meilleure productivité) et assurent la survie et le développement des organisations. Ils protègent ainsi l'emploi et entraînent éventuellement son accroissement.

3) les stratégies d'externalisation : apports, changement et limites

Sous la pression de la globalisation de l'économie, de la concurrence et face à la réduction du temps de cycle de vie des produits, les entreprises recherchent de nouvelles formes

d'organisation fondées sur une meilleure maîtrise de leur savoir-faire et une gestion optimale de leurs activités stratégiques. Ces différents facteurs les conduisent à mettre en œuvre des voies de développement qui favorisent l'exploitation de leurs avantages spécifiques et améliorent leurs capacités de réaction face à des clients exigeants et à une concurrence de plus en plus performante. En effet, afin de proposer des produits plus innovants et de qualité, certaines entreprises se recentrent sur des activités amont (recherches et développement, marketing, conception) ou aval (commercialisation, promotion), ce qui les conduit à optimiser l'allocation des ressources et à confier un certain nombre de leurs activités à des fournisseurs extérieurs, en ayant recours à l'externalisation.

L'externalité consiste à confier la totalité d'une fonction ou d'un service de l'entreprise à un prestataire externe spécialisé pour une durée pluriannuelle. Celui-ci fournit alors la prestation en conformité avec le niveau de service, de performance et de responsabilité spécifiés. Donc pour bien étudier le concept d'externalisation, on va voir les caractéristiques de celle-ci, les changements qu'elle entraîne, ainsi que ses principaux avantages et limites.

a-Définition et déterminants de l'externalisation

La plupart du temps, l'externalisation consiste à confier la totalité d'une fonction ou d'un service de l'entreprise à un prestataire externe spécialisé, pour une durée pluriannuelle. Celui-ci fournit alors la prestation en conformité avec le niveau de service et de performance et de responsabilité spécifiés. En effet, comme le souligne l'ANFOR(1995), « l'externalisation est un service défini comme le résultat de l'intégration d'un ensemble de services élémentaires, visant à confier à un prestataire externe spécialisé tout ou partie d'une fonction de l'entreprise « client » dans le cadre d'un contrat pluriannuel, à la base forfaitaire, avec un niveau de service et une durée définis ».les éléments concernés par ce transfert peuvent être des équipes des collaborateurs et des compétences , des actifs immobiliers et/ou mobiliers, des ressources et moyens de production, des éléments matériels et/ou immatériels. L'externalisation s'inscrit donc dans une perspective stratégique menée par l'entreprise, qui repose sur une analyse approfondie du cœur de métier de la firme, des objectifs de croissance, des activités créatrices de valeur, des avantages concurrentiels distinctifs et des compétences clefs.

L'externalisation est avant tout un mouvement stratégique qui s'oppose à l'internalisation et à l'intégration verticale des activités. On entend par l'externalisation la passation d'un contrat avec un tiers qui peut être un particulier, une entreprise privée, un organisme gouvernemental

ou une organisation gouvernementale, en vue de l'exécution des tâches spécifiques et /ou de la fourniture des services et des biens connexes selon des clauses et dans des conditions bien définies. En effet l'externalisation ne concerne plus uniquement les activités périphériques de l'entreprise (nettoyage, entretien, restauration, sécurité, accueil ...) mais porte aussi sur des activités qui contribuent à la création d'une partie de la valeur de l'entreprise. au titre d'exemple l'externalisation de certaines activités RH qui s'inscrit dans une performance accrue de la fonction. Ce type d'externalisation s'étend aux activités de recrutement, évaluation, mobilité mais aussi aux activités de gestion de personnel ,à la gestion des compétences, à la formation et également aux directions des ressources humaines dans certaines PME.

b-Sous-traitance, downsizing, engineering : quelles différences ?

L'externalisation est souvent confondue avec d'autres pratiques des organisations, en raison des changements occasionnés au sein de l'entreprise d'origine, avec le retrait d'activités initialement gérées en interne .il est proposé de clarifier les spécificités de l'externalisation à travers ses différences avec les politiques de sous-traitance, de downsizing et de engineering.

➤ **Externalisation versus sous-traitance**

La notion de sous-traitance a juridiquement un sens très précis.la loi a ainsi défini la sous-traitance comme « l'opération par laquelle une entreprise confie par sous-traité, et sous sa responsabilité, à une autre personne appelé sous-traitant tout ou partie de l'exécution du contrat d'entreprise ou de marché public conclu avec le maitre de l'ouvrage » (article1 de la loi n°75-1334 du 31décembre 1975)

Si la sous-traitance présente certains points communs avec l'externalisation (division du travail, mouvement vers l'extérieur, relation interentreprises) celle-ci s'en distingue sur quatre dimensions clés :

- **L'objet de relation** : la sous-traitance se définit notamment par des obligations de moyens tandis que l'externalisation oblige les résultats.
- **La durée de la relation**, l'externalisation se présente comme une relation de long terme de type coopératif.
- **La logique organisationnelle qu'elle sous-tend** : l'externalisation modifie par une soustraction de l'organisation hiérarchique (firme) vers le marché, les frontières de la firme et la configuration structurelle des ressources.

- **La possibilité de transférer une partie du personnel de la fonction externalisée dans les effectifs du prestataire.** Dans cette situation, le personnel de la fonction concernée peut en effet être transféré chez le prestataire, où il intègre ses locaux même s'il peut également pour certaines activités œuvrer sur le site de l'entreprise mandataire.

➤ **Différences entre l'externalisation et les politiques de downsizing et d'engineering**

L'externalisation a souvent pour corollaire la réduction de la taille de l'entreprise, avec comme conséquence directe une réduction de son périmètre d'activité (recentrage) et la diminution totale de ses effectifs (transfert d'une partie de son personnel). Néanmoins, l'externalisation se distingue fortement des politiques de :

- **Downsizing :** le downsizing implique une diminution volontaire de la taille de l'entreprise (réorganisation) à travers des politiques de licenciement (réduction des effectifs) et la cession d'une partie de l'outil de production, en vue d'améliorer les résultats financiers de l'entreprise (profitabilité).
- **ré-engineering :** le ré-engineering se traduit par une restructuration de la chaîne de valeur de l'entreprise et l'élimination des activités qui ne créent pas de valeur pour l'organisation. Dans le cadre de cette politique, la structure organisationnelle de l'entreprise va par conséquent être redessinée.

c- Externalisation et changement.

La plupart des recherches s'accordent à considérer l'externalisation comme une pratique qui vient modifier sensiblement la structure et la configuration organisationnelle des entreprises, en créant un nouveau fonctionnement opérationnel autour d'une coopération contractualisée entre deux organisations (le client et son prestataire) fondée sur des interactions et des interfaces nombreux et complexes. Il est proposé de rendre compte de ces changements, notamment ce qui concerne l'adaptation de la chaîne de valeur de l'entreprise et la nouvelle gestion des relations entre les activités et services.

- **La nécessité d'adapter la chaîne de valeur de l'entreprise :** l'externalisation se traduit par un engagement contractuel clair et équilibré entre deux parties, ou il s'agit de préciser au sein de la chaîne de valeur des entités partenaires, la distribution des rôles et des responsabilités, les modalités d'appréciation des résultats, le partage des gains de productivités réalisés et les conditions de réversibilité. Desreumaux souligne que

l'externalisation modifie, en tant que telle, la structure de la firme, en se présentant comme l'un des leviers à la création d'une nouvelle forme organisationnelle plus souple et innovante. Selon cette vision, l'externalisation vise à remodeler l'entreprise et ses activités, en partant du principe qu'une organisation n'a pas toujours intérêt à tout réaliser par elle-même.

- **de nouvelles logiques organisationnelles** : l'externalisation implique de nouvelles relations entre les activités et les services, notamment en raison de la gestion du prestataire de l'activité externalisée et des nouvelles logiques organisationnelles qu'elle sous-tend : changement des priorités, allocation des ressources, management des compétences, évolution des modes de contrôle et de coordination, changement culturel...selon cette perspective, l'externalisation en tant que pratique de « désintégration » ,entraîne le remplacement de la grande entreprise (système hiérarchique formel) par un système plus souple basé sur des logiques à la fois entrepreneuriales (prise d'initiative ,coopération, délégation, échange) et procédurières (standardisation des taches ,procédures écrite formalisée , découpage des taches, contrôle fréquent). En effet, l'externalisation ouvre la voie à de nouvelles formes d'organisation basées sur des relations coopératives, ou l'organisation entrepreneuriale coexiste avec certaines caractéristiques de l'approche taylorienne.

De manière générale, l'externalisation s'accompagne d'une flexibilité et d'une adaptabilité accrue dans le travail et les relations entre collaborateurs dans le cadre d'un maillage entre les entités (management d'interface entre client et prestataire).

Dans la plupart des contrats d'externalisation, du fait des changements générés (et des risques encourus), il convient pour l'entreprise de veiller aux conditions de réversibilité (possibilité de reprendre en interne la gestion de l'activité jusque-là externalisée) et de portabilité (possibilité de changer quand cela est possible de prestataires de services). Néanmoins, l'entreprise peut très difficilement réinitialiser sa démarche du fait de l'ampleur des couts et de la complexité des structures .le degré de réversibilité (ou ré-internalisation) est donc souvent faible, bien qu'elle soit fortement mise en avant lors des formalisations contractuelles.

d- L'externalisation : opportunités et menaces

- **Opportunités :**

L'intérêt de l'externalisation est d'offrir un moyen supplémentaire de réaliser des économies (gains de productivité) ou d'autres améliorations importantes (allègements des

structures, apport de connaissances, praticité, renforcement de la qualité, renouvellement des pratiques) dans la façon dont une entreprise entend mener ses activités et assurer ses services.

La délégation de fonctions non essentielles à une autre entreprise peut constituer une des raisons pour une société donnée d'envisager le recours aux contrats d'externalisation. Il s'agit en effet pour la firme de se concentrer sur ce qu'elle sait faire mieux, en valorisant son savoir-faire de base. De nombreuses administrations (structures centrales, ministères, organismes publics...) ont recours massivement à l'externalisation pour des opérations souvent classiques, comme la restauration, le nettoyage, la maintenance, le gardiennage, l'accueil ou encore la sécurité. Les contrats réalisés sont souvent d'une durée de trois ans.

La réduction ou le contrôle des coûts constitue une autre raison pour une entreprise d'envisager le recours aux contrats d'externalisation. Elle permet de réduire les coûts, en contribuant à des économies des coûts. C'est donc une occasion pour la firme d'améliorer la position financière de l'activité, en réduisant ou au moins en contenant les coûts, la rentabilité restant un but fondamental pour la plupart des sociétés qui externalisent sélectivement ou totalement. L'externalisation représente alors une stratégie financière à long terme accompagnant un retour à une bonne position financière et concurrentielle, en échange d'honoraires d'externalisation qui peuvent être considérés comme un taux d'intérêt. De même, l'externalisation permet une meilleure affectation du budget une plus grande transparence et donc un meilleur contrôle des dépenses. Elle contribue aussi à transformer les coûts fixes en coûts variables, d'où une réduction de la structure des coûts en cas de baisse d'activité et la possibilité de répondre positivement à un surcroît imprévu de la demande sans créer de goulet d'étranglement.

L'externalisation donne également aux entreprises l'accès à des connaissances et à des compétences pointues difficilement disponibles en interne, avec des possibilités de mise en concurrence. Les entreprises s'orientent aujourd'hui vers l'externalisation pour acquérir un savoir-faire non disponible en interne ou difficile à préserver compte tenu des évolutions techniques et réglementaires.

➤ Les risques ou menaces

Les risques liés à l'externalisation stratégique sont nombreux. Ils sont fréquemment sous-estimés par les managers, séduits par l'importance des bénéfices potentiels associés au

transfert de l'activité et par les avantages immédiats de cette politique en termes de rentabilité. il existe plusieurs risques :

- **Les risques de sous-performance** : c'est l'une des risques contractuels de l'externalisation .ceci correspond à la situation ou le prestataire délivre un service qui ne correspond pas aux spécificités définies dans le contrat.
- **Le manque d'information et la perte du savoir-faire** : la question de la perte du savoir-faire est cruciale pour les entreprises qui externalisent. le transfert d'équipements spécifiques et surtout d'une grande partie du personnel vers le prestataire implique une perte de compétences individuelles et organisationnelles.
- **Les risques de défaillance de l'entreprise prestataire** :

II : Gestion stratégique du changement organisationnel

La gestion de transition nécessite un contrôle continu et suivi pour s'assurer que les objectifs poursuivis sont atteints. Sinon, il faut prendre des mesures correctives.

Pour ce faire, le premier paragraphe est consacré au diagnostic stratégique du changement organisationnel, Alors que le second aborde la gestion de la transition.

A-Diagnostic stratégique du changement organisationnel

Réaliser le diagnostic d'un changement correspond à la première étape de l'action de conduite du changement. Cette étape représente un double enjeu : elle doit à la fois permettre de définir les premières étapes fondamentales du processus de changement mais aussi dimensionner la suite du chantier.

Ainsi, grâce à l'analyse stratégique du changement, les forces et les faiblesses du fonctionnement organisationnel global ainsi que les opportunités et menaces de l'environnement sont précisées afin d'évaluer l'écart entre ce qu'on fait présentement et ce qu'on vise à atteindre. L'outil diagnostic utilisé ici est l'analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités et menaces). Cette approche est employée fréquemment dans la planification et l'analyse stratégique.

1 : déterminer les objectifs et modéliser la situation

a-construire une vision pour le futur

Dès les années quatre-vingt, la nécessité de disposer d'une vision claire de l'avenir est devenue évidente. Une transformation exige habituellement un grand nombre de projets. Sans vision unificatrice, ceux-ci peuvent sembler déconnectés, confus et désordonnés. Les employés trouvent alors des difficultés à comprendre ce vers quoi ils doivent tendre, et à quoi

l'entreprise va rassembler dans le futur. Une vision de l'avenir leur apporte ainsi un objectif, ainsi que la motivation, l'énergie et l'engagement requis pour accomplir une mutation. Une vision est essentiellement qualitative. Elle s'appuie sur trois éléments : l'objectif réaliste, les raisons du changement, et une représentation du futur qui mentionne les valeurs de la nouvelle organisation et ce l'on attend des employés¹⁷.

➤ **Perception du problème**

L'analyse du problème est cruciale dans la mesure où elle permet de percevoir précisément les différents facteurs susceptibles d'influencer le changement organisationnel. En effet, même si un malaise organisationnel est ressenti quelque part dans l'entreprise, même s'il est déterminé comme d'essence culturelle, technologique ou autre, cela ne suffit que rarement à en lancer l'étude, le cadre de référence n'apparaîtra déjà plus comme cohérent, les actions suivront différentes orientations, la confiance ne sera plus uniforme, et les résultats des activités de l'entreprise seront divergents et interprétés de façon diverses. Le processus antérieur de l'organisation sera perturbé, mais il évoluera de lui-même tant que sa conduite n'aura pas été prise en main.

Pour en arriver là, encore faut-il que le malaise soit catalogué comme problème¹⁸. Cette phase d'explication du problème ou malaise joue un rôle important dans la construction du processus du changement. C'est en effet à ce moment que l'on va s'intéresser à l'écart pouvant exister entre la situation actuelle de l'entreprise et ce que l'on voudrait qu'elle soit. Des atouts et des handicaps vont être identifiés, qu'il s'agisse de compétence, de position concurrentielle, de partenariat, de modes de fonctionnement, etc.¹⁹.

En somme, les facteurs qui influencent sur l'organisation sont complexes et d'essence qualitatives, ce qui nécessite d'élaborer une vision claire de ce qu'on souhaite. C'est la constatation d'un écart entre le souhait et l'existant qui formalise les symptômes du problème organisationnel à étudier.

➤ **Choix des objectifs**

Engager un projet de changement organisationnel à partir de la perception d'un problème implique que l'on va mettre en œuvre les forces nécessaires pour changer l'organisation en fonction d'un but prédéfini. Mais ce but, par rapport auquel on aura ressenti une inadéquation

¹⁷ Eric Viardot, CERAM Shophia-Antipolis, 2005, Op cit, P128

¹⁸ G. PROBST, J. MERCIER, O. BRUGGIMANN et A. RAKOTOBARAISON, (1992), Op cit. P54.

¹⁹ BENOIT GROUARD et FRANCIS MESTON, 1998, Op. cit. P66

dans le fonctionnement actuel, ne constitue finalement qu'une vision à long terme, difficile à traiter concrètement²⁰.

L'objectif visé constitue le cœur et le moteur de la vision. La nature de l'objectif visé est fortement dépendante de la nature du changement. Mais dans tous les cas, l'objectif (la solution) est défini selon trois exigences :

- apporter une solution crédible et efficace au problème identifié ;
- fournir à tous les salariés la cible et le référentiel dont ils ont besoin pour orienter leurs actions ;
- favoriser l'utilisation des compétences et savoir-faire individuels et de groupe dans sa mise en œuvre²¹.

L'objectif devrait être exprimé de manière à pouvoir être comprise et mémorisé facilement par les employés. Il doit être à la fois réaliste et stimulant ; claire, stable et identique durant le processus de changement (sauf en cas d'apparition d'éléments fondamentalement nouveaux)²².

b-Adoption du projet

Une fois le malaise décelé est déterminé, une les objectifs fixés, on sait où l'on est et quel est le but que l'on veut atteindre. Sur la base de ces conditions-cadres de notre problème, on examine alors si l'on désire vraiment lancer un processus de réorganisation dans l'entreprise ou dans le service considéré, avant de décider ensuite quels en seront les moyens structurels et humains précis. Car tout problème détecté, qu'il soit d'ordre financier, commercial ou organisationnel, peut donner lieu à un travail visant à le résoudre. Reste à savoir si ce travail est réellement intéressant pour l'entreprise.

➤ **Problème simple ou problème complexe**

Dans notre vie quotidienne, on rencontre deux types de problèmes distincts. Les premiers, les problèmes simples, réclamant de notre part l'attention, parfois une formation complémentaire ou l'aide d'un spécialiste. Qu'il s'agisse de remplir notre feuille d'impôts, de réparer notre voiture...les seconds, les problèmes complexes évoluent sans cesse et font intervenir d'autres acteurs dont nous ne maîtrisons pas les réactions. Par contre : investir en bourse. Les

²⁰ G. PROBST, J. MERCIER, O.BRUGGIMANN et A.RAKOTOBARISON,(1992), Tome 2,Op cit.P60.

²¹ BENOIT GROUARD et FRANCIS MESTON, 1998, Op.cit. PP 66-67.

²² Eric Viardot, CERAM Sophia-Ant polis, 2005, Op cit. PP 128-129.

problèmes organisationnels sont rarement simples. Changer une organisation est une tâche complexe, dont il faut délimiter les niveaux hiérarchiques concernés et responsables.

➤ **faisabilité et intérêt**

La faisabilité est la capacité de l'entreprise à réaliser les objectifs dans le respect des contraintes. Elle est considérée dans les conditions normales de fonctionnement²³. Un projet de changement organisationnel sera entrepris s'il permet de mieux conformer l'organisation aux visions et buts de la compagnie en termes de résultats financiers ou autres, et s'il s'accorde aux normes de celle-ci en termes de moyens à mettre en œuvre.

c-conduite du projet

Une démarche vitale du changement organisationnel, une fois la décision prise, consiste à choisir les individus qui y participeront. Le meilleur projet ne peut en effet réussir que s'il est confié aux personnes adéquates. Ainsi, on doit constituer les équipes qui s'occupent de sa conduite.

➤ **Choix des rôles**

Dans ce moment, on pose la question, qui doit conduire un changement organisationnel. Des réflexes, des habitudes existent en effet dans nombre d'entreprises, et on agit sans plus porter d'attention aux types d'acteurs indispensables à ce processus, alors qu'on investira vraisemblablement bien des heures à choisir les individus. Ainsi, pour certaines firmes, c'est un groupe de projet issu d'une division « organisation et logistique » qui s'en charge. Pour d'autres, on fait appel à un tel consultant extérieur avec qui l'on travaille régulièrement ; ou à un tel spécialiste interne dont c'est la tâche²⁴.

➤ **choix des équipes**

Les équipes de changement sont constituées principalement de :

✚ **La direction générale**

La direction ayant pour rôle de définir les grandes orientations stratégiques et le cadre de l'évolution de l'entreprise. Elle s'acquitte de ce premier dans le cadre de l'établissement de la vision. Par la suite, la direction est le gardien ultime de la cohérence du processus de changement avec la vision.

✚ **L'équipe de facilitation de changement**

²³ T. HOUGRON, « La conduite de projet : Les 81 règles pour piloter vos projets avec succès », Edition Dunod, Paris, 2001, P17.

²⁴ G. PROBST, J. MERCIER, O.BRUGGIMANN et A.RAKOTOBARISON,(1992), Tome 2, Op cit. PP 65-67.

L'ensemble du personnel de l'entreprise est occupé par le déroulement des opérations au quotidien. Les salariés ont peu de temps pour prendre recul et définir le déroulement de la mise en œuvre du changement. Donc, il est nécessaire de mettre en place une équipe de facilitation du changement dédié, dont le rôle est de faciliter l'évolution de l'entreprise durant le processus de changement, c'est-à-dire :

- Aider la direction générale à définir les axes d'amélioration à partir de la vision établie, puis mettre en œuvre le processus.
- Assurer la planification et bâtir l'ensemble du calendrier ;
- Fournir des méthodes de conduire du changement aux équipes de compétences et les assister ;
- Faciliter l'ensemble du processus en participant aux groupes de travail, en identifiant et résolvant les problèmes rencontrés ;
- Contribuer à assurer la cohérence d'ensemble du processus de changement à la fois sur un plan stratégique et sur un plan opérationnel ;
- Plus généralement, piloter le processus de changement.

✚ **Les équipes de compétences**

Leur rôle consiste à concevoir les solutions à mettre en œuvre par axe d'amélioration et assurer le suivi de leur mise en œuvre.

✚ **Les équipes de support**

Leur rôle est de soutenir l'action des équipes de compétences

❖ **L'équipe de résultats économiques**

Son rôle est d'évaluer l'impact financier des solutions élaborées par les équipes de compétences et de concevoir et mettre en œuvre les indicateurs de gestion qui permettent de suivre la matérialisation des résultats économiques.

❖ **L'équipe de communication**

Elle a pour rôle, d'une part, d'expliquer de façon continue l'avancement des travaux des équipes de compétences et de l'équipe de facilitation du changement à l'ensemble de l'entreprise et, d'autre part, de mesurer de façon continue les besoins en communication pour mieux y répondre. Il s'agit de rassurer.

❖ **L'équipe de formation**

Le rôle de l'équipe formation est d'assurer la formation rendue nécessaire par la mise en œuvre de la vision. La porte à la fois sur les nouvelles compétences techniques requises par la vision (utilisation d'un nouveau système informatique, de nouvelles procédures, de nouvelles façons de démarcher les clients...) et sur les compétences liées à la gestion du changement

lui-même (méthodes de résolution de problèmes en groupe, gestion de la résistance au changement...)²⁵.

2 : Elaborer un diagnostic de la situation existante

Le diagnostic de la situation existante ayant pour but de détecter, d'une part les opportunités et les menaces de l'environnement et les forces et les faiblesses de l'entreprise et son organisation d'autre part.

a- diagnostic de l'environnement externe

Le diagnostic de l'environnement porte sur les éléments suivants :

➤ L'environnement écologique

Préoccupant une population toujours plus large, les problèmes de l'environnement écologique occupent fréquemment le centre des discussions. La sensibilisation du public aux problèmes de pollution, de protection de la nature, de sauvegarde de l'atmosphère, incite les firmes et autres groupements à ne pas négliger cet aspect du monde qui les entoure²⁶. Donc, lors d'un changement organisationnel, le dirigeant doit prendre conscience de cette dimension dans tout diagnostic de l'entreprise. Ce diagnostic vise à détecter les opportunités et les contraintes que présente cet environnement écologique²⁷.

➤ L'environnement technologique

La recherche continue de techniques et d'éléments nouveaux, plus performants, moins coûteux, plus adaptés à la clientèle, moins dangereux à l'utilisation, soutient une évolution continue de l'environnement technologique.

Cette évolution technologique a des répercussions importantes sur les positions concurrentielles et la structure de la concurrence

En ce qui concerne leurs effets sur les positions concurrentielles, ils sont de deux types. d'une part, l'entreprise peut bénéficier d'une réduction de cout, ce qui lui donne un avantage concurrentiel. D'autre part, l'entreprise peut, par la maîtrise d'une technologie pointe, se différencier par rapport à ses concurrents.

²⁵ BENOIT GROUARD et FRANCIS MESTON, 1998, Op.cit. PP 112à128.

²⁶ G. PROBST, J.MERCIER, O.BRUGGIMANN et A.RAKOTOBARISON, (1992), Tome 2, Op cit. P 151.

²⁷<http://www.google.fr/search?hl=fr&q=diagnostic+%C3%A9cologique+et+la+strat%C3%A9gie+d%27entreprise&meta=&aq=f&oq=>

Ainsi, l'évolution technologique remet en question la structure de la concurrence à travers la modification des facteurs clés de succès²⁸.

Il est donc essentiel pour l'entreprise de s'organiser selon les évolutions technologiques ambivalentes, de les favoriser, et pour cela de se doter de fonction-capteurs aptes à les déceler sans tarder. Ce que les grandes compagnies tournées vers la haute technologie ont réalisé à travers la création de fonctions de veille technologique, c'est-à-dire de postes uniquement chargés d'étudier les mutations en la matière et de bâtir des scénarios prospectifs des changements futurs²⁹.

➤ **l' environnement économique**

L'environnement économique de l'entreprise se compose de ses fournisseurs, de sa clientèle et son réseau de distribution, de ses concurrents, les banques et organismes financiers³⁰. Les éléments échangés entre l'entreprise et son environnement sont des matières premières, des produits finis ou semi-finis, des services, des capitaux, des brevets, de l'information et des ressources humaines. Donc, il est clair qu'une firme place son action dans un certain cadre économique et qu'il est primordial pour elle d'en surveiller les à-coups, afin de mieux en saisir les opportunités et de se protéger de ses menaces.

➤ **l' environnement social**

L'aspect social se rapporte à tous les éléments humains impliqués de près ou de loin dans le système. Les individus ou les groupements d'intérêts sont parfois nombreux à être touchés par les décisions et les actions de l'entité en question.

Les différentes associations internes à l'entreprise ainsi que toutes les entités externes telles que syndicats, offices de l'emploi, du chômage, d'orientation, écoles professionnelles, comités de défenses des intérêts des consommateurs associations patronales, illustrent la diversité des partenaires sociaux du système³¹.

Donc l'entreprise est une composante du système social global et se trouve en perpétuel conflit avec les composantes de ce dernier. Ces composantes sont des contraintes qui s'imposent à l'entreprise tant qu'elle agit au niveau national. Cependant une fois sortie du

²⁸ A.MOUSSA, « Les approches de la stratégie d'entreprise » Thèse de Doctorat d'Etat, Fès, Juillet 2001. P 140.

²⁹ G. PROBST, J.MERCIER, O.BRUGGIMANN et A.RAKOTOBARISON, (1992), Tome 2, Op cit. PP 153-154.

³⁰ A.MOUSSA, Juillet 2001. Op cit. P 233.

³¹ G.PROBST, J.MERCIER, O.BRUGGIMANN et A.REAKOTOBARISON, (1992), Tome 2,Op cit. P 159.

cadre du pays d'origine elle se soumettra à d'autres contraintes de niveau supérieur relatives à l'environnement international³².

Toute entreprise possède une culture, plus ou moins développée, définissant plus ou moins formellement des règles de comportement que doivent y respecter les individus pour réussir ou conserver leur intégration au système.

➤ **L'environnement politique**

L'environnement politique peut jouer un rôle important comme l'ont illustré les périodes de nationalisation et de privatisation des grandes entreprises. Par suite de modification du gouvernement, l'entreprise peut tout à coup changer de mains, d'orientations, de culture managériale, de système de gestion. Ce type d'évolution entraîne bien entendu des modifications de structure très profondes qui, si elles ne sont pas anticipées, murement réfléchies et bien maîtrisées peuvent conduire à de graves préjudices. L'instabilité d'un système politique peut donc être la source de difficultés lors de la prise de décision à long terme ou l'établissement des stratégies de développement.

➤ **L'environnement juridique**

Un système ne peut négliger son environnement juridique qui limite ses possibilités d'actions, qui trace les conditions cadres de l'ordre public dans lequel il s'inscrit. Ceci par une législation plus ou moins contraignante, définissant ses devoirs mais aussi ses droits et le protégeant face à d'éventuels adversaires ou contradictoires peu scrupuleux.

L'évolution des lois, objet de multiples débats, occasionne parfois à l'entreprise d'importantes modifications internes.

Les normes édictées aux sujets de la fiscalité, de la protection des travailleurs ou de l'environnement, offrent des exemples de ce que peut impliquer une décision juridique. Ainsi, la création ou la suppression d'un impôt, outil d'orientation économique d'un pays, peut entraîner des modifications non négligeables dans la gestion et les prévisions financières des compagnies nationales comme dans le choix de firmes étrangères de venir s'implanter.

b- Diagnostic interne de l'entreprise

L'objectif du diagnostic est la mise en évidence des forces et faiblesses de l'entreprise qui lui permettent de choisir les stratégies les mieux adaptés à ses ressources et son potentiel.

³² A.MOUSSA, Juillet 2001. Op cit. P 230.

B – Conception et mise en œuvre du processus du changement organisationnel.

La conception du changement est une phase difficile qui nécessite une grande capacité de réactivité et d'évaluation. Au cours de cette phase, on détermine toutes les solutions possibles en choisissant les meilleures. Une fois la solution bien précisée, on passe à la phase de mise en œuvre du changement.

1-Conception de la transition

On va ici présenter les étapes de transition en général et par la suite la recherche des solutions possibles du changement envisagé.

a- les étapes de transition du changement organisationnel

La concrétisation du changement organisationnel passe essentiellement par trois étapes : la conception, l'expérimentation et la généralisation. Il est important de souligner que la démarche est la même pour l'expérimentation et la généralisation. Pour cela, on va ici présenter brièvement ces étapes principales et par la suite la démarche générale du changement.

➤ La phase de conception

Dans cette étape, pour chaque axe d'amélioration, on définit de manière détaillée la cible, les bénéfices attendus, les indicateurs de suivi et le plan de mise en œuvre. Cet ensemble est établi en fonction de la vision. La cible est décrite à la fois sur le plan du corps (l'organisation, la structure, les processus,...) et sur le plan de l'esprit (les comportements, les valeurs et le mode de management,...). Il nécessite également de créer l'appropriation de cette cible par tous les utilisateurs futurs concernés, pour réussir la mise en œuvre.

➤ L'expérimentation

L'expérimentation est indispensable dès lors que les cibles sont destinées à être déployées sur plusieurs entités : région, unités opérationnelles, services, filiales,... elle est recommandée, voire nécessaire, lorsque les changements sont complexes ou risqués.

Les objectifs sont multiples. Le premier est de vérifier et démontrer la faisabilité des cibles (solutions) proposées par les équipes de compétences pour chaque axe d'amélioration, et éventuellement d'adapter ces cibles. Le second est de tester une approche de mise en œuvre qui pourra être généralisée avec le contenu de la cible. Le troisième est de renforcer l'engagement et la mobilisation de tous à travers les premiers succès.

➤ La généralisation

La généralisation est probablement l'étape la plus délicate de la concrétisation. Combien de programmes de changements échouent lors de cette étape à la suite d'un pilote pourtant pleinement réussi. Il y a deux causes principales d'échec. La première est de considérer la généralisation comme gagnée d'avance puisque la solution existe et sa faisabilité testée. Elle se limite donc à l'envoi d'une simple directive, ce qui est souvent insuffisant de surmonter les blocages ou résistances, et convaincre les indécis. La deuxième cause est de considérer la généralisation comme une duplication des étapes précédentes. Au-delà des coûts élevés dans le cas sites de généralisation nombreux, le risque est de parvenir à un essoufflement de l'organisation du fait d'un processus de changement devenu trop lourd ou trop long.

La généralisation poursuit trois objectifs :

- ✓ L'appropriation de l'invariant par axe d'amélioration et sa mise en œuvre ;
- ✓ L'enrichissement de l'invariant en prenant en compte les spécificités locales de chaque unité de généralisation ;
- ✓ La diffusion des méthodes de conduites de changement qui ont prouvé leur efficacité dans les étapes précédentes. Au-delà du processus de changement en cours, ces méthodes pourront être utilisées dans d'autres situations³³.

b-la recherche de solutions

C'est la phase la plus créative du processus. Pour un même problème, il y a souvent plusieurs solutions. Mais on ne peut pas déterminer a priori la meilleure solution, il est nécessaire de laisser ici l'imagination s'exprimer, pour que les idées fument. La description de quelques techniques de créativité donne plusieurs exemples possibles d'applications de ce principe. On se penche souvent à pratiquer une autocensure au sein d'un groupe face à certaines propositions apparemment saugrenues ou contraires aux usages de l'entreprise. Cependant, face à un problème nouveau, les anciennes façons de faire, peuvent se révéler inadéquates.

Bertoli et Harmel pensent que la créativité peut s'exercer d'autant mieux, et de façon plus souvent renouvelé sur un long terme, si les objectifs et les frontières ont été clairement explicités.

La recherche de solution sera effectivement déclenchée lorsque les éléments sur le champ des solutions envisageables seront précisés.

Plusieurs scénarios doivent être examinés profondément, surtout par des groupes de travail, avant de les soumettre à la concertation finale avec les décideurs de l'entreprise. Il faut reprendre une démarche de négociation ponctuelle quant au contenu des solutions

³³ BENOIT GROUARD et FRANCIS MESTON, 1998, Op.cit. PP 190-193.

proposées, mais aussi à propos des incidences prévisibles sur le fonctionnement de l'entreprise, ou du secteur considéré, relativement au reste de l'organisation³⁴.

2- la mise en œuvre du changement organisationnel

Le changement organisationnel conçu et adopté, reste ensuite à le mettre en place. Cette phase constitue un passage souvent difficile car on quitte l'imaginaire, le confort du groupe d'élaboration, pour venir tenter de coller la réalité à ce que l'on a conçu. Plusieurs aspects prennent ici une grande importance comme la communication, la formation et le coaching. Ainsi, le suivi et le contrôle sont indispensables pour s'assurer que ce qui a été projeté et effectivement réalisé.

a- La mise en œuvre des solutions

La mise en œuvre des solutions est un processus lourd qui correspond à un investissement fort dans le temps et une volonté d'agir tant sur le plan politique avec la mise à disposition des moyens et budgets nécessaires qu'au niveau opérationnel pour les personnes chargées de la réalisation.

Cette phase est très délicate dans la mesure où elle suppose de dépasser le stade de la simple décision pour mettre en place les conditions d'application de cette décision. Elle doit tenir compte des notions de programmation, planning d'avancement des travaux, répartition des rôles, mise à position de moyens, dispositifs de contrôle d'avancement et d'analyse des dérives, etc.

Pour être efficace, elle doit comprendre la mise en place de systèmes d'information, d'outils de suivi et d'évaluation, et la mise en place de dispositifs de communication interne sur le changement en cours de réalisation³⁵.

b-Suivi des résultats

Comme pour toute opération de gestion, il est nécessaire de définir certains résultats pour mesurer la réussite du programme de changement par rapport à ses objectifs. Ces résultats se définissent en termes de comportements attendus des personnes concernées et des performances qu'elles doivent réaliser dans le futur³⁶.

³⁴ ANNIE BARTOLI et PHILIPPE HERMEL, 1986. Op cit. P 74.

³⁵ ANNIE BARTOLI et PHILIPPE HERMEL, 1986. Op cit. PP 74-75.

³⁶ Eric Viardot, CERAM Sophia-Antipolis, 2005, Op cit. pp. 193-194.

Axe 3 : pilotage stratégique du changement organisationnel et ses résistances

I-Pilotage stratégique : notion, concept, outils et acteurs

Surmonter les obstacles du changement de l'entreprise est une nécessité dictée par les exigences de l'environnement externe et interne. Pour ce faire les acteurs de l'entreprise doivent anticiper les événements et développer une réactivité collective.

La dynamisation de l'entreprise nécessite une mobilisation des ressources interne selon un cheminement commun. Cela est issu d'une stratégie volontariste de recherche de performances économiques et sociales.

Pour réaliser une telle volonté, l'entreprise doit faire le changement, c'est-à-dire le créer le stimuler, le guider, l'entretenir.... Pour cela il faut prendre en considération en permanence la complexité du réel afin de tenter de le maîtriser, elle va ainsi chercher à piloter son changement.

A- la notion du pilotage

La métaphore du pilotage a été depuis longtemps appliquée au monde de l'entreprise. Qu'elles proviennent du milieu de la marine, l'automobile ou de l'avion, il est vrai que dans tous les cas l'image est séduisante car elle évoque la possibilité de guider ou manœuvrer des constructions souvent impressionnantes

La science de la cybernétique, qui pour objet l'étude des commandes automatique à partir de l'idée de la rétroaction est également appuyer sur la notion du « pilotage ». Cette science a donné naissance à l'approche systémique qui est appliquée aujourd'hui largement au monde des organisations.

1-l'intérêt du pilotage.

Le pilotage consiste donc à manœuvrer un véhicule quelconque. On sait qu'un véhicule, au sens étymologique, est un moyen de porter, de transporter de faire avancer.... de cela on peut percevoir le changement comme le véhicule de l'entreprise performante, à condition qu'il soit bien piloté.³⁷

Piloter c'est guider efficacement l'entreprise tout au long du processus du changement. Il s'agit de guider l'évolution de l'entreprise en conformité avec la vision, c'est-à-dire atteignant, voire dépassant, les objectifs économiques et qualitatifs fixés.

Il s'agit aussi de guider, à partir de situation existante, jusqu'à la mise en œuvre effective de la vision en respectant les délais fixés et en limitant les coûts et les risques potentiels.³⁸

2-pilotage et pilotage stratégique

Le pilotage du changement sans dimension stratégique, c'est-à-dire sans prise en compte des enjeux, sans saisir des opportunités est évitement des vraies menaces, il risque d'être un pilotage à vue.

³⁷ ANNIE BARTOLI et PHILIPPE HERMEL, 1986.Op cit. PP 153-154

³⁸ BENOIT GROUARD et FRANCIS MESTON, 1998, Op.cit. P 135

En effet, son champ de vision ne serait être qu'à horizon de court terme, les décisions prises en comptes seront des décisions à effet immédiats et risque d'être inadaptés ou inefficaces pour le moyen terme. C'est pourquoi, on doit passer d'un pilotage à court terme à un pilotage stratégique du changement.³⁹

Le pilotage stratégique a pour but de stimuler la vigilance collective de l'entreprise et d'assurer l'adéquation des processus avec ses objectifs stratégiques.⁴⁰

Mais pour réaliser un pilotage stratégique, la simple volonté ne suffit pas toujours. Il faut se doter d'une approche, de dispositif, d'outil ou de radars qui permettent d'avoir des informations plus pertinentes ou des moyens plus fiables. Il est important de souligner que le système radar a pour but de détecter aussitôt possible les signaux faibles des évolutions à venir.⁴¹

En outre, le pilotage stratégique est un impératif pour assurer le processus du changement. En effet, l'évolution de l'entreprise vers une vision est un combat quotidien parsemé d'embûches : doute du personnel quant à la fiabilité, résistance généralisée, blocage de la mise en œuvre par quelque cadres ou dirigeant importants, dérive ou appauvrissement de la solution de la mise en œuvre par rapport à la vision initiale, retard lié à une absence de planification ou de ressources ou encore de coordination.

Piloter c'est en permanence surmonter ces embûches.

Piloter est donc une activité impérative, complexe et exigeante, qui nécessite des ressources dédiées. C'est à l'équipe de la facilitation de changement qu'incombe ce rôle de pilote.

Piloter consiste à assurer les activités suivantes :

- ✓ La construction de la logique du processus du changement ;
- ✓ Pacification du processus du changement;
- ✓ La surveillance de bon déroulement du processus du changement au quotidien ;
- ✓ La facilitation et l'accélération du changement ;
- ✓ la source impartiale d'idées d'avis ;
- ✓ Le suivi de l'évolution des enjeux de pouvoir ;
- ✓ L'initiation et le suivi du coaching ;

³⁹ ANNIE BARTOLI et PHILIPPE HERMEL, 1986.Op cit. PP 154-155

⁴⁰ J.CASTELNAU, L.DANIEL et B.METTLING, (2001), Op cit.P 33.

⁴¹ ANNIE BARTOLI et PHILIPPE HERMEL, 1986.Op cit. PP 154-155

- ✓ L'utilisation harmonieuse des clés du changement⁴²

B- les outils du pilotage stratégique du changement organisationnel

Si le courant «soft » de certaines écoles de management actuelles un allègement des outils et procédures par trop rationnel, cela ne signifie pas pour autant qu'à la rigidité de certains pratiques « hard » doit succéder un cadre béant et donc entropique...

En effet, il est possible de concevoir des outils et des dispositifs souples, qui puissent constituer un véritable tableau de bord adaptatif pour les pilotes du changement.⁴³ Ainsi, il y a plusieurs outils tels que le tableau d'analyse des aléas, P.E.R.T et Gantt.

1- le tableau de bord des pilotes du changement

a- principe

Le tableau de bord du projet de changement est un instrument de pilotage est un outil d'animation du projet.

Il permet de :

- synthétiser et de suivre l'état d'avancement des travaux ;
- optimiser l'allocation des ressources en fonction des résultats de la période de temps écoulé ;
- mettre en évidence l'écart entre les prévisions et les réalisations sur le projet ainsi de mettre en œuvre des actions correctrices ;
- entretenir la dynamique auprès du commanditaire du projet.⁴⁴

De plus, on peut également le définir comme un outil offrant une visualisation simplifiée des situations décrites et des constats effectués par les indicateurs. Il permet à son utilisateur de se construire une représentation synthétique de la réalité.

On s'intéresse ici au tableau de bord stratégique du changement. Celui-ci doit respecter un certain nombre de principes majeurs, que nous résumons en quatre points :

- ✓ ***La pertinence des indicateurs***

⁴² BENOIT GROUARD et FRANCIS MESTON, 1998, Op.cit. P 135-136

⁴³ ANNIE BARTOLI et PHILIPPE HERMEL, 1986.Op cit.PP174-175

⁴⁴ H. MADERS,E. GUAUTHIER et LE GALLAIS, ' conduire un projet d'organisation : guide méthodologique', Editions d'Organisation, 2003,P46

Ce principe doit conduire à filtrer les informations en fonction de leur puissance d'interprétation du milieu à analyser à un moment donné ;

✓ ***La faisabilité-fiabilité des indicateurs***

Souvent, les tableaux de bord résume la masse d'information produites sans qu'il ait de réel souci de pilotage stratégique, ni dans le choix de ces informations, ni dans le choix des informations ; ni dans l'analyse du degré de facilité à les produire et à les suivre (faisabilité) ; or la faisabilité conditionne la fiabilité et le caractère stimulant les informations choisies.... ;

✓ ***La transparence du tableau de bord***

Le tableau de bord de pilotage stratégique du changement doit donc chercher à donner une vision plus clair et plus complète de la situation à ses utilisateurs ;

✓ ***Le caractère dynamique du tableau de bord***

Pour éviter de créer des outils stratégiques et inefficaces, il est nécessaire d'une part d'organiser une évaluation permanente de la pertinence des informations, et d'autre part de créer des dispositifs d'adaptabilité des tableaux de bord, notamment à divers niveaux hiérarchiques de l'entreprise ; ce caractère dynamique faciliterait ainsi l'articulation et la cohérence des différents tableaux de bord.

2- les autres outils de pilotage

Les outils de pilotage d'un projet de changement sont multiples. Parmi lesquels on peut citer :

a- tableau d'analyse des aléas

Tout projet rencontre des aléas (risques). Ceux-ci peuvent avoir des conséquences en terme d'atteindre de l'objectif et de respect des délais et des moyens. Maitriser ces risques suppose de recenser les facteurs qui peuvent les engendrer.

Le tableau des aléas permet au chef de synthétiser sa réflexion sur les facteurs de risques du projet et de prendre les mesures préventifs permettant d'éviter l'apparition de ces risques que les mesures curatives afin d'en limiter les effets.

b-P.E.R. T

C'est une méthode de planification de projet, fondé sur l'analyse et l'optimisation des enchainements chronologiques imposés entre les taches à réaliser. Elle permet :

- ✓ De coordonner les tâches à réaliser pour les objectifs du projet,
- ✓ D'identifier le degré de l'incertitude de réalisation du projet dans les délais souhaités, par la mise en avant du chemin critique,
- ✓ De prendre les décisions d'arbitrage sur les délais les tâches et les moyens.

c- Gantt

Le planning de Gant est un outil qui facilite l'ordonnement d'un projet il met en perspective, dans le temps les différentes actions du projet. Il permet :

- ✓ D'optimiser les délais de traitement et l'utilisation des ressources (hommes, machines, locaux....)
- ✓ De visualiser les charges à réaliser ;
- ✓ De prévoir et contrôler la répartition des affectations ;
- ✓ D'ajuster les moyens à la situation ;
- ✓ De suivre le degré d'avancement des travaux.⁴⁵

C- les acteurs du changement organisationnel

La littérature du changement organisationnel met en exergue le rôle central du dirigeant réformateur ainsi que celui des autres acteurs organisationnels. Avant de mettre en évidence les rôles de chaque type d'acteurs dans le changement, une clarification au niveau du concept d'acteurs organisationnels s'impose. Pour ce faire, nous reprenons la conception de l'organisation de Crozier & Freiberg (1977) qui considèrent l'organisation comme

«Une forme repérable où ont lieu des actions collectives».

Le concept de l'action collective introduit par les deux auteurs, traduit l'existence de personnes œuvrant dans un champ d'interaction et de coopération, régi par des règles et des jeux explicites et implicites.

Le changement est donc avant tout une affaire d'individus. Quel est le rôle des acteurs dans le changement ? Telle est la question à laquelle nous tentons de répondre dans ce chapitre, en nous basant sur une classification des acteurs organisationnels selon leur rang hiérarchique.

1- le leader de l'organisation

Le succès du programme du changement est fondé une figure clé ; centrale. Le leader peut être le PDG. Le directeur général, un autre directeur comme de directeur des RH, voire un autre cadre supérieur qui sert de réformateur interne. Ainsi, si l'individu qui fait le champion changement n'est ni le PDG, ni le directeur général, il aura alors sans doute le besoin

⁴⁵ H. MADERS, E.GUAUTHER et C .GALLAIS, (2003), op cit PP36à40.

d'obtenir le soutien de responsables plus puissant dans l'organisation pour imposer le changement.

Les leaders peuvent être répartis en deux catégories :

- ✓ Les leaders charismatiques, qui cherchent avant tout à construire une vision de l'organisation et à mobiliser les individus afin qu'ils l'atteignent.
- ✓ Les leaders gestionnaires, qui se focalisent plutôt sur la conception du système et sur le contrôle des activités de l'organisation dans le but d'améliorer la situation actuelle.

2- le rôle de la direction générale

La direction générale définit les grandes orientations stratégiques et le cadre d'évolution de l'entreprise. Elle s'acquitte de ce premier rôle dans le cadre de l'établissement de la vision. Par la suite, la direction est le gardien ultime de la cohérence du processus de changement avec la vision.

L'engagement de la Direction Générale constitue une condition cruciale du succès du changement au sein de l'organisation dès lors qu'il permette d'impliquer les autres acteurs dans le processus du changement et de diminuer, voire d'annihiler, les résistances.

En fait les membres de l'équipe de la direction disposent d'un effet de levier qui reflète le degré avec lequel ils encouragent et stimulent leurs subordonnés dans l'adoption d'un changement.

3-Les managers intermédiaires

Le changement peut également partir du bas vers le haut de la hiérarchie. Le rôle des managers intermédiaires n'est donc pas à négliger dans la formation d'un leadership transformationnel car ce sont généralement eux qui, au quotidien, vont faire vivre le changement et assurant un rôle de la liaison les agents opérationnel et autre utilisateurs.

Leur rôle consiste à mettre en œuvre les orientations définies par les stratèges en s'assurant notamment que les ressources sont correctement allouées et contrôlées, en surveillant la performance et le comportement du personnel, s'il est nécessaire en expliquant la nouvelle stratégie organisationnelle a leurs subordonnées.⁴⁶

4 les autres acteurs organisationnels

Selon Bartoli et P .Hernel (1986), cette catégorie correspond à « non –acteurs » car ils n'agissent pas dans le sens du changement ; certains le suivent favorablement mais

⁴⁶ Michel BARABEL et Olivier MEIER,(2006),op cit.P423

passivement, d'autres agissent franchement en ses contraire. Ces non-acteurs sont susceptibles de se transformer en acteurs par le biais d'action de communication, de large dispositif de participation, de processus de valorisation de chacun.⁴⁷

5- les intervenants externes

Dans l'amorce et la conduite du changement, d'autres acteurs externes au champ organisationnel peuvent avoir une grande influence. Ces acteurs peuvent être à l'origine de la prise de conscience de la nécessité d'un changement et aussi de véritables acteurs de changement.

On fait appel à un intervenant externe si les besoins de l'entreprise l'exigent. Ces besoins peuvent être ; des conflits interne dont la résolution nécessite une intervention extérieur, un choix difficile à faire accepter, un besoin de compétence technique spécifique externe ou encore un besoin d'apport en termes d'idées nouvelles permettant à faire évoluer la culture existante.⁴⁸

Les consultants externes peuvent aider à formuler la stratégie de changement ou planifier son déploiement ils sont également employés des féliciteurs : ils assurent l'intégration, animent des réflexions de groupe portant les objectifs du changement et les actions de la mise en œuvre.

II- LES RESISTANCES AU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Beaucoup de travaux académiques se sont intéressés aux conséquences du changement et à la manière avec laquelle il peut être perçu par les acteurs .En effet, le changement peut être source d'anxiété dans la mesure où il est synonyme d'inconnu et d'incertitude pour les individus. Par ailleurs le changement nécessite de faire accepter le risque de perdre un existant connu pour un avenir incertains. Face à cette situation, tous les acteurs ne sont pas forcément enclins à prendre ce risque et de peuvent développer des résistances de manière active ou passive.

A-définition de la résistance au changement

⁴⁷ ANNIE BARTOLI et PHILPE HERMEL, 1986.op cit PP167-168

⁴⁸ IMENE LATIRI DARDOUR, le 4 décembre 2006, op cit.P78

La résistance au changement est généralement perçue comme un frein au progrès, surtout du point de vue de ceux qui initient le changement.

Activement combattue dans les entreprises elle irrite, provoque frustrations et actes de colère et considéré comme un acte d'impertinence ou d'insubordination. Si la résistance au changement est identifiée ou anticipée, elle est parfois utilisée pour culpabiliser son auteur. Elle est souvent assimilée à une attitude passéiste, anti-progressiste excessivement conformiste voire réactionnaire, elle est pourtant quasiment naturelle, innée, et on la trouve utile et nécessaire⁴⁹.

B – les manifestations des résistances

Les précessions qui pèsent sur les organisations pour qu'elles changent sont permanentes. Il est inévitable que les individus, tout comme les organisations résistent au changement, du moins dans certaine mesure. Les protagonistes sous-estiment souvent la force de l'inertie de la résistance au changement qui existerait dans l'entreprise.

La résistance au changement est l'un des problèmes déroutant qu'affrontent les managers⁵⁰.

Elle se manifeste principalement sous-quatre formes : l'inertie l'argumentations, la révolte et le sabotage. Ces quatre expressions alternent à la cour de la phase de résistance. Elles ne se produisent pas d'une manière linéaire, et les personnes en résistance peuvent passer de l'argumentation à l'inertie ou au sabotage, puis revenir à l'inertie ou l'argumentation. Le choix de la forme est dicté par la personnalité ou l'environnement⁵¹. On présente les caractéristiques de chaque forme :

✓ *L'inertie*

L'inertie se traduit par une absence apparente de réaction au changement. Elle caractérise les personnes qui laisse entendre qu'elles acceptent le changement mais qui tente d'en différer l'application. Cette résistance est sourde et passive et peut s'exprimer par un accroissement d'absentéisme, une augmentation de retards, par une perte de motivation (désengagement, baisse du moral, pessimisme)... elle peut également prendre la forme de regain d'accidents et d'incident sur le lieu du travail et d'apparition fréquente d'erreurs techniques ou de gestion.

⁴⁹ GERARD DOMINIQUE CARTON, (2004), op cit.PP59-60

⁵⁰ Helliergel, Slocum et Wood man,(2004), op .cit P 605

⁵¹ GERARD DOMINIQUE CARTON,(2004)op cit . P 61

Donc, le problème pour le manager est que ces résistances ne sont pas toujours visibles immédiatement et peuvent prendre du temps avant de se réaliser de façon effective.

✓ **L'argumentation**

L'argumentation est une forme privilégiée de la résistance et un moyen important qui facilite l'intégration du changement. C'est la forme la plus productive et la plus utile de la résistance du changement. En effet, lorsque nous argumentons nous exposons non seulement nos doutes ou nos réserves, mais aussi bien des raisons objectivement valables pour différer ou altérer le changement proposé. L'argumentation peut être perçue comme une négociation relative à la forme et au fond. L'argumentation obéit au besoin naturel de l'individu d'influencer la réalité extérieure pour la rapprocher de sa réalité intérieure.

✓ **La révolte**

La révolte est un sentiment d'indignation et de réprobation face à une situation. Une révolte est aussi, dans un sens plus précis, le refus actif d'obéir à une autorité. Elle correspond donc à une large gamme de comportement : non-respect des normes sociales, désobéissance, tentatives d'insurrection, mutineries, rébellions...⁵²

✓ **Le sabotage**

Le sabotage est plus pernicieux et plus manipulateur que la révolte du changement il porte sur les modalités du changement. Il prend souvent l'excès de zèle dans le but est de démontrer la stupidité d'un changement, ou ce qui est jugé comme tel⁵³. Les actes de sabotage sont par exemple la destruction de matériel, dégradation de l'outil de travail...

Le sabotage vise à embrasser le hiérarchique et le promoteur d'un changement. Le saboteur a besoin de voir à quel point son sabotage est contrariant ; s'il n'y a pas de réaction à ses premiers actes ; il en rajoute.

C- les origines de résistances au changement

Les sources de la résistance sont multiples, elles peuvent avoir trait à **des sentiments individuels** tels que : la peur de la perte de contrôle, une forte incertitude due au manque d'informations concernant les étapes du changement et ses conséquences, une forte confusion s'il y a de forts changements touchant beaucoup de domaines et de routines simultanément et enfin le sentiment de perdre la face engendré par un manque de confiance en soi et en ses compétences⁵⁴. Dépendance d'autrui, l'habitude, raisons économiques, l'intérêt personnel et

⁵² <http://fr.wikidédia.org/wikiR%C3%A9volte>

⁵³ GERARD-DOMINIQUE CARTON , (2004), op citP69

⁵⁴ IMENE LATIRI DARDOUR,(2006),op cit P115.

politique. En ce qui concerne les causes de résistance de l'organisation, se sont menaces contres contre le pouvoir et l'influence, structure de l'organisation, limitation des ressources, immobilisation des capitaux.⁵⁵

1- les causes de la résistance de l'individu au changement

Parmi les principales causes de changement on peut citer :

✓ L'intérêt personnel

Puisque les acteurs peuvent être davantage centrés sur l'implication du changement sur leur propre situation que sur ces conséquences sur l'organisation

✓ Les malentendus

Car les problèmes de communication et l'insuffisance de communication peuvent provoquer un manque de confiance et une méconnaissance des intentions du changement et poussent ainsi les acteurs à résister.⁵⁶

✓ Problème de perception de la situation

Dès lors que certains acteurs peuvent être en désaccord avec les raisons, les avantages et les inconvénients du changement.

De plus, certaines personnes peuvent évaluer le processus du changement différemment de leurs managers ou des initiateurs du projet. C'est d'ailleurs une idée partagée par Strebel (2000, p158) qui pense que la résistance peut aussi émaner de la divergence des points de vue entre les dirigeants et les acteurs. Pour certain acteur la solution serait que les dirigeants proposent à leur salariés des contrats personnels, impliquant trois niveaux d'engagement mutuels : une dimension formelle qui définit la responsabilité, une dimension psychologique qui définit l'implication et une dimension sociale qui définit les valeurs de l'entreprise,⁵⁷

✓ Peur de l'inconnu

La plupart des personnes se sentent angoissées quant il faut affronter l'inconnu. Chaque changement important dans le travail comporte en soi un élément d'incertitude.

✓ Raison économiques

L'argent influence fortement sur les réflexions et décisions de chacun. Les personnes refusent habituellement les changements car ceux-ci peuvent diminuer leur revenu, directement ou indirectement.

⁵⁵ Hellriegel, Slocum et Woodman, (2004),op citPP606à611

⁵⁶ IMENE LATIRI DARDOUR ,(2006),op cit.P115

⁵⁷ IMENE LATIRI DARDOUR,(2006),op cit P115.

Les changements introduits dans les routines de travail ou les devoirs professionnels peuvent menacer la sécurité économique des personnes concernées. Elles peuvent craindre en cas de changement, de n'être pas capable de maintenir la qualité de leurs prestations antérieures.

2- les causes de la résistance de l'organisation au changement

Jusqu'à un certain point, il est dans la nature des organisations de résister au changement. Les organisations sont souvent plus efficaces lorsqu'elles accomplissent des tâches routinières et elles ont tendance à se comporter plus médiocrement, du moins au début, quand il s'agit d'exécuter quoi que ce soit pour la première fois. Afin de préserver leur propre fonctionnement opérationnel et leur efficacité, les organisations peuvent sécréter des défenses contre le changement. De plus, le changement remet souvent en cause une situation établie et acceptée de longue date : des avantages acquis, les limites de certaines prérogatives en matière de prise de décision. Voici certaines des causes significatives parmi celles qui provoquent la résistance de l'organisation de l'organisation au changement.

✓ La structure organisationnelle

Elle traduit les caractéristiques formelles et tangibles de l'organisation. A cet égard, les procédures et les stratégies si elles ont au cours des expériences passées prouvé leur efficacité, elles poussent les acteurs à les reproduire dans le futur, ainsi les différents groupes d'intérêt internes et externes préfèrent des organisations fiables et rendent compte de leurs actions d'une manière rationnelle. Ainsi les routines standardisées et l'institutionnalisation des buts ont une grande importance dans la survie et la pérennité des organisations. A la vue de ces phénomènes, les résistances peuvent apparaître pour clamer 'inertie organisationnelle.

✓ Limitation des ressources

Certaines organisations veulent maintenir le statu quo, d'autres souhaiteraient changer mais ne disposent pas des ressources nécessaires pour le faire. En fait, le changement exige souvent des ressources : du capital, du temps et un personnel qualifié. Il arrive à tout moment que les managers d'une organisation définissent un certain nombre de changements qui pourraient être faits. Pourtant, il arrive également qu'elles doivent en différer le changement désiré ou y renoncer en raison d'une pénurie de ressources.

✓ Immobilisation des capitaux

Les limitations des ressources ne concernent pas seulement le manque de capitaux. Des organisations prospères peuvent éprouver des difficultés à se réformer ou être incapables de faire en raison de la fixité de leurs avoirs qui ne peuvent guère être modifiés (machines, bâtiments terrains, etc.)

3 -les résistances liées au mode d'implication du changement

Ces résistances reliées au mode d'introduction du changement font que les individus préfèrent être consultés et impliqués dans toute la démarche de changement, sinon ils risquent de s'y opposer. En effet, la participation offre la possibilité aux travailleurs d'apporter leurs idées, de contribuer au processus de changement de l'influencer.

Elle leur permet de s'intégrer graduellement au projet de changement.

Et l'engagement et l'adhésion qui en découlent augmentent leur motivation à l'égard du projet du changement.

Certaines personnes peuvent offrir de la résistance au changement si on ne leur donne ni le temps, ni les moyens dont elles ont pour y s'adapter. Elles se sentent basculées par les événements et elles résistent.

Parfois certains personnes s'oppose au changement parce que les agents ou les leaders qui le porte se semblent pas crédibles à leurs yeux ou encore parce qu'ils ne reçoivent pas toute l'information qu'ils jugent nécessaire.

D- le désarmement des résistances

Outre l'intérêt porté sur les origines de la résistance, des auteurs ont proposé des modalités et des mesures permettant de diminuer le degré de résistances au changement. Certains auteurs proposent six approches pour limiter les résistances :

✓ L'éducation et la communication

Les résistances peuvent provenir du fait du manque d'information et d'une analyse imprécise. Les auteurs proposent alors d'instruire et d'informer les acteurs concernés sur le changement afin qu'ils voient en certaine logique dans son établissement. De ce fait l'amélioration de la communication permet de diminuer les rumeurs non fondées et incorrectes concernant les effets du changement. Les raison du changement étant expliquées, cela génère des échanges entre acteurs propices à la diminution de l'anxiété.

✓ La participation

D'un côté, les initiateurs du changement ne disposent pas de toutes les informations nécessaires pour concevoir le changement. D'un autre côté, les acteurs ont un pouvoir de résistance au changement. Leur participation serait alors nécessaire pour optimiser l'appropriation du changement. La participation comme une solution possible à la résistance a été par d'autres acteurs comme Lawrence(1969) qui invite les managers à mettre l'accent sur les modifications réelles engendrées par le changement dans les interactions sociales comme dans les interactions sociales au sein de l'organisation. Pour ce faire, cet acteur propose le

diapositif d'implication des acteurs et leur participation au changement envisagé. Une participation qui doit être, selon Lawrence (1969), accentué par une communication claire du changement en usant d'un langage compréhensible pour tous.

✓ ***L'appui et soutien***

L'appui de la direction pour les autres acteurs peut contrecarrer les résistances car il permet de limiter les craintes et l'inquiétude que vivent ces derniers en période de transition. De plus un soutien en termes de formation des acteurs serait un moyen d'augmenter leur aptitude à affronter le changement.

✓ ***Négociation et accord***

Il s'agit pour les protagonistes du changement d'offrir les incitations aux acteurs les poussant à changer. Des actions incitatives telles que par exemple, accorder des indemnités financières aux acteurs résistants ou encore leur donner le droit de veto concernant certaines dimensions de l'action de changement.

✓ ***La coopération***

Par la coopération, on entend impliquer les chefs des coalitions résistantes dans des rôles symbolique de prise de décision et de les inclure dans l'effort du changement. Il s'agit donc d'une sorte de manipulation qui comporte cependant le risque que ces chefs se rendent compte qu'ils ont manipulés et dupés, ce qui peut amplifier la résistance.

✓ ***La coercition explicite et implicite***

Cette approche peut être utilisée en dernier recours, et qui traduit le fait de forcer certains employés à accepter le changement par des mesures telles que les menaces de transfert, les renvois ou encore la limitation promotions.

CONCLUSION :

Comme on peut le constater, une bonne stratégie de changement repose beaucoup plus sur une question d'attitude et d'ouverture à l'incertitude que sur la mise en place d'une méthodologie et une planification serrées. Pour tout projet de transformation qu'il s'agisse de

repositionnement stratégique, de changement de processus, d'harmonisation de pratiques, d'alignement stratégique de sites ou d'intégration de normes...l'entreprise doit prendre en compte divers éléments pour réussir à diffuser sa stratégie et à la mettre en œuvre. Parmi ces éléments, il est indispensable de chercher à identifier les leviers d'amélioration possibles et de clarifier les plans de progrès (ou plans d'actions) des opérationnels.

Le pilotage de la transformation est complexe et nécessite d'être supporté par des méthodes et des outils de management adaptés. L'objectif est de lancer la dynamique chez les acteurs et non pas de mener la transformation à leur place. La préoccupation est d'encourager l'appropriation des démarches par les équipes.

Pour conclure, le changement est un processus permanent dans la vie des entreprises. Provoquer ou subir le changement nécessite une nouvelle réorganisation et structuration et aussi à une nouvelle redéfinition de la stratégie globale de l'entreprise, ce qui amène les leaders des entreprises et managers des organismes à appliquer et travailler sur le célèbre slogan de Winston Churchill « **il faut prendre le changement par la main avant qu'il ne vous prenne à la gorge** ».

BIBLIOGRAPHIE :

- « la gestion du changement », Olivier de Meier. Edition DUNOD,

- GERARD-DOMINIQUE CARTON, «Ecole du changement : méthodes et outils pour réussir un changement individuel et professionnel » Edition Pearson éductions, France, paris, 2004, P19
- Bériot, « l'approche systémique du changement dans l'entreprise » ESF Editeurs paris, 1992, P103
- YATCHINOVSKY, « l'approche systémique pour gérer l'incertitude et la complexité » paris, p23
- BELANGER, « le changement organisationnel et le développement » Gaétan Morins, 1994, P357
- MICHEL BARABEL et OLIVIER MIELER, (2006), op cit .P386
- RIM ZID, octobre2006, p22
- Benoit et GROUARD et FRANCIS MESTON, « l'entreprise en mouvement » troisième édition : DUNOD, paris 1998, P11
- ANNIE BERTOLI et PHILIPPE HARMEL « piloter l'entreprise en mutation : une approche stratégique du changement » les éditions d'organisation, paris, 1986, P29.
- G. PROBST, J. MERCIER, O.BRUGGIMANN et A. RAKOTOBARAISON, (1992), P54.
- BENOIT GROUARD et FRANCIS MESTON, 1998, P66
- G. PROBST, J. MERCIER, O.BRUGGIMANN et A.RAKOTOBARAISON, (1992), Tome 2, P60.
- BENOIT GROUARD et FRANCIS MESTON, 1998, PP 66-67.
- T. HOUGRON, « La conduite de projet : Les 81 règles pour piloter vos projets avec succès », Edition Dunod, Paris, 2001, P17.

Sommaire

INTRODUCTION.....	1
-------------------	---

AXE1 : le changement organisationnel.....	3
I-Le changement organisationnel : notions et concepts.....	3
1) définitions et historique du changement organisationnel.....	3
a) définitions.....	4
b) historique du changement organisationnel.....	5
2) les raisons et typologies du changement organisationnel.....	7
a- les raisons du changement organisationnel.....	8
b- les typologies de changement organisationnel :.....	9
3) les composantes du changement organisationnel.....	10
AXE 2 : changement stratégique et stratégies de changement.....	12
I- Stratégie et typologie de stratégie.....	12
1) l'alliance comme changement stratégique.....	12
a. Définition.....	12
b. typologies et enjeux des alliances.....	12
c. La raison d'une alliance.....	13
d. la recherche et le choix du partenaire.....	14
e. Pourquoi s'allier ?.....	15
f. principales limites et risques comparatifs des alliances.....	18
2. Les stratégies d'innovation et de rupture.....	21
a. L'innovation : une tentative de délimitation.....	21
b .INNOVATION : Enjeux au niveau des Entreprises.....	24
3.les stratégies d'externalisation : apports, changement et limites.....	25
a-Définition et déterminants de l'externalisation.....	26
b-Sous-traitance, downsizing, engineering : quelles différences ?.....	26
c- Externalisation et changement.....	28
d- L'externalisation : opportunités et menaces.....	29
II : Gestion stratégique du changement organisationnel.....	31
A-Diagnostic stratégique du changement organisationnel.....	31

1 : déterminer les objectifs et modéliser la situation.....	31
a-construire une vision pour le futur.....	31
b-Adoption du projet.....	33
c-conduite du projet.....	34
2 : Elaborer un diagnostic de la situation existante.....	36
a- diagnostic de l'environnement externe.....	36
b- Diagnostic interne de l'entreprise.....	38
B – Conception et mise en œuvre du processus du changement organisationnel.....	39
1-Conception de la transition.....	39
a- les étapes de transition du changement organisationnel.....	39
b-la recherche de solutions.....	40
2- la mise en œuvre du changement organisationnel.....	41
a- La mise en œuvre des solutions.....	41
b-Suivi des résultats.....	41
Axe 3 :pilotage stratégique du changement organisationnel et ses résistances. .	43
I-Pilotage stratégique : notion, concept, outils et acteurs.....	43
A- la notion du pilotage.....	43
1-l'intérêt du pilotage.....	43
2-pilotage et pilotage stratégique.....	44
B- les outils du pilotage stratégique du changement organisationnel.....	45
1- le tableau de bord des pilotes du changement.....	45
a- principe.....	45
2- les autres outils de pilotage.....	47
a- tableau d'analyse des aléas.....	47
b-P.E.R. T.....	47
c- Gantt.....	47
C- les acteurs du changement organisationnel.....	48
1- le leader de l'organisation.....	48

2- le rôle de la direction générale.....	48
3-Les managers intermédiaires.....	49
4 les autres acteurs organisationnels.....	49
5- les intervenants externes.....	49
II- LES RESISTANCES AU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL.....	50
A-définition de la résistance au changement.....	50
B - les manifestations des résistances.....	51
C- les origines de résistances au changement.....	52
1- les causes de la résistance de l'individu au changement.....	53
2- les causes de la résistance de l'organisation au changement.....	54
3 -les résistances liées au mode d'implication du changement.....	55
D- le désarmement des résistances.....	55
CONCLUSION :	57
BIBLIOGRAPHIE :	58

Stratégie et Changement

Stratégie et changement

Stratégie et changement