Fiche de lecture : Les stratégies du changement

Chapitre 2 : Les différentes options de mise en œuvre

P1 : les organisations peuvent devenir captives de leur propre héritage culturel ; certains soutiennent même qu’elles le deviennent inévitablement.

P2 : Elles peuvent « mener des stratégies qui ne sont que des adaptations ou des répétitions des stratégies passées. Dans ce cas, le changement consiste à rompre l’inertie stratégique accumulée pendant le temps où l’entreprise avait du succès, et qui a imprégné la culture de l’entreprise. »

P20 : Le Kaléidoscope divise en six catégories l’éventail de choix à faire quand on veut changer une organisation, avec une série d’alternative pour chaque catégories.

(Allez voir directement page 20)

* La méthode du changement
* Le point de départ du changement
* Le style de changement
* La cible du changement
* Les leviers de changement
* Les acteurs principaux du changement

P20 : **la méthode du changement** dépend :

* L’ampleur du changement
  + La transformation ou un simple réalignement (exemple Danone)
* Nature du changement
  + Explosif : on change tout à la fois dans un laps de temps très court
  + Progressif : comme à la SNCF, étape par étape

P21 : schéma du changement

P22 : L’adaptation et la reconstruction

L’adaptation est le changement qui peut être obtenu de manière progressive sans modifier le paradigme.

La reconstruction est un changement plus rapide, qui peut provoquer de réels bouleversements dans l’organisation sans pour autant nécessiter une évolution fondamentale du paradigme

L’évolution : nécessite un changement de paradigme mais de manière progressive et très articulée : les dirigeants anticipent une transformation nécessaire et peuvent planifier le changement en conséquence.

P23 : Exemple sur Tesco et le fabricant de batteries Yuasa

P24 : La révolution est aussi un changement majeur, comme dans le cas de Yuasa, mais qui se réalise sur une période de temps relativement courte, de l’ordre de dix-huit mois, grâce à des initiatives menées sur plusieurs fronts.

P25 et P26, il semble que Dell, selon le livre est subie une reconstruction puis une évolution d’une manière très rapide.

P28 : 3. Le point de départ du changement

Il désigne le lieu où le changement est impulsé, ainsi que le mode de contrôle et d’influence.

3.1 : Changement par le haut : l’initiative du changement provient du sommet de l’organisation. Le changement par le haut doit parfois être imposé de manière directive […] comme en temps de crise ou en situation de redressement.

P29 : 3.2 Changement par le bas : Afin d’encourager l’approbation du changement par les employés.

P33 : Le style de changement : Il concerne la manière de conduire le changement.

Reprendre le schéma

P34 :4.1 L’éduction et la délégation : consistent d’abord à convaincre les employés du besoin de changer, ensuite de gagner leur engagement et leur soutien au changement, et enfin à leur déléguer la réalisation de celui-ci afin qu’ils proposent et mettent en œuvre eux-mêmes leurs projets pour contribuer au changement général.

P35 :4.2 La collaboration signifie une implication générale des employés, à la fois dans la détermination de ce qui est à changer, et dans la manière d’effectuer les changements requis.

P36 : 4.3 L’intervention est une collaboration limitée. Implication des participants se limite à certains aspects du changement.

P37 :4.4 La direction : Les réformateurs prennent la majorité des décisions sur ce qu’il faut changer et comment, et ils utilisent leur autorité pour diriger la réalisation du changement. Les réformateurs peuvent éventuellement promouvoir ces changements auprès des employés, pour les encourager à y adhérer et à les soutenir.

4.5 La coercition va encore plus loin et est imposé et même pas discuté.

P38 : 5. La cible du changement

Cela concerne l’objectif du programme de changement. Que veut-on modifier en priorité.

* 5.1 Cibler les indicateurs de performance et de résultats

P40 :

* Cibler les comportements : L’individu ne peut changer que si le système organisationnel dans lequel il évolue est préalablement modifié.

P44 : Les organisations comportent un certain nombre d’éléments […] qui ne sont vraiment efficace que lorsqu’ils fonctionnent ensemble.

Cf. schéma page 44

P48 et P 49 2 schéma à utiliser

P50 : 7.Les acteurs de la conduite du changement

Le leader.

P58 : CHAPITRE 3 : L’analyse du concept

3. Les caractéristiques du contexte :

* **La durée** : changement rapide ou mesuré ? L’organisation est-elle en crise, ou avons-nous le temps pour évoluer sur le long terme ?
* **L’ampleur.** Quel de gré de changement est nécessaire ? Faut-il effectuer un simple réalignement ou une transformation ? Faut-il changer toute l’organisation ou seulement une partie ?
* **La préservation :** Quels sont les atouts, les caractéristiques et les pratiques de l’organisation qui doivent absolument être maintenues et préservées durant le changement à venir ?
* **La Diversité :** Les différents groupes de personnel et les divisions au sien de l’organisation sont-ils relativement homogènes ou différents, en termes de valeurs, de normes et d’attitudes ?
* **Les compétences :** Quel est le niveau d’aptitudes de la structure, de l’administration et des individus pour mettre en œuvre le changement ?
* **Les moyens :** Quel niveau de ressources, en termes d’argent, de personnes et de temps, l’organisation peut-elle investir pour changer ?
* **La volonté :** Les employés de l’organisation sont-ils prêts à évoluer ? Sont-ils conscients du besoin de changement ? Sont-ils motivés pour participer aux mouvements ?
* **Le Pouvoir :** Où est le pouvoir dans l’organisation ? Quelle marge de manœuvre possèdent l’organisation qui doit changer et le réformateur ?

P60 : **4. La durée**

Laps de temps dont dispose l’organisation pour effectuer le changement. Elle n’est pas la même selon que l’entreprise est en crise ou qu’elle peut se permettre un développement stratégique à plus long terme.

* Evaluation de la durée P61
* P62 : Influence de la durée sur les choix de design du programme de changement

Dans le cas de Dell on a pas trop de temps donc on procède par réalignement, directive par le haut.

P64 **5.L’ampleur / 5.1 Evaluation de l’ampleur**

* **La profondeur du changement :** D’un simple réalignement jusqu’à des bouleversements plus radicaux pour transformer l’organisation.
* **L’envergure physique de l’organisation concernée par le changement :** est-ce un simple service, un département ou toute l’organisation

**P65 : 5.2 L’ampleur et les choix de design**

**P67 : 6. Le degré de préservation :**

Il constitue le capital qu’il est essentiel de maintenir soit parce qu’il constitue une ressource précieuse, soit parce qu’il contribue à la stabilité de la culture et de l’identité de l’organisation.

Ce capital est constitué d’éléments tangibles, à savoir les ressources phyisiques, technologiques, humaines et financières, mais également d’éléments intangibles comme le savoir-faire et la loyauté ou la fierté du personnel envers son employeur ou ses produits.

**P68 : 6.1 L’évaluation du degré de préservation :**

**P69 6.2 Le degré de préservation et les choix de design**

**P70** « les organisations qui recherchent un vrai changement transformationnel doivent abandonner, ou même détruire des traits de l’organisation qui étaient des atouts mais qui sont maintenant des handicaps. C’est ce qu’on appelle le « désapprentissage ».

**7. La diversité :**

La diversité désigne le degré de variété des groupes d’employés affectés par le changement.

**7.1 L’évaluation de la diversité**