

— MANAGEMENT SUP —
STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

Management du changement

Changement culturel et organisationnel



Olivier Meier *et al.*

DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



Maquette de couverture : Alain Vambacas

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage. Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements		d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).
--	--	--

© Dunod, Paris, 2012
ISBN 978-2-10-058148-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Remerciements	IX
Introduction	1
1 La structure : de la nécessité à la difficulté de changer	3
Section 1 Fondements théoriques du changement structurel	4
1 Les paramètres et mécanismes de la structure	4
2 Les formes structurelles : entre stéréotype et complexité	6
Section 2 Les facteurs déterminants de changement	10
Section 3 La société Eonice : le passage d'une structure divisionnelle à une structure matricielle	12
1 Présentation de la société : ses métiers, sa culture et sa structure	12
2 L'avant changement : une structure multi-divisionnelle et adhocratique	14
3 Les raisons du changement structurel	19
4 La mise en œuvre du changement structurel : vers une structure matricielle	21

2 L'organisation par processus : de son émergence à son fonctionnement 29

Section 1	Les fondements théoriques de l'organisation transversale fondée sur les processus	30
1	De l'organisation fonctionnelle à l'organisation transversale	30
2	L'émergence des structures transversales	32
Section 2	Les conditions de réussite à la mise en place d'une organisation par processus	34
1	Définition et caractérisation des processus	34
2	Une démarche d'opérationnalisation en trois étapes	36
3	Les leviers d'accompagnement du changement	39
Section 3	Le fonctionnement de l'organisation par processus : le cas Thales Alenia Space	43
1	Les enjeux de la mise en place de l'organisation par processus	44
2	Les outils et acteurs du fonctionnement de l'organisation par processus	47
3	Bilan du changement	52
4	Conclusion	53

3 L'organisation par projets : raisons, leviers d'accompagnement et difficultés de ce type de changement 55

Section 1	Les fondamentaux de l'organisation par projets	56
1	Définitions et caractérisation du projet	57
2	Typologies des projets	59
Section 2	L'évolution de l'organisation des projets	64
1	Les quatre configurations structurelles des projets	64
2	De l'organisation séquentielle à l'ingénierie concourante	66

Section 3	Le cas de l'organisation par projets chez Arkopharma	67
1	Les raisons invoquées quant à la mise en place de l'organisation par projets	68
2	Les caractéristiques de l'organisation par projets	69
3	Les leviers de la conduite du changement	73
4	Bilan du changement	77
5	Conclusion	79

4 Autorité et légitimité dans un contexte de changement organisationnel **81**

Section 1	Enjeux et caractéristiques du concept de légitimité	82
Section 2	Étude de cas Gierox	85
1	Contexte du cas	85
2	Méthodologie de construction du cas	86
3	Contexte de l'entreprise et caractéristiques culturelles de l'entreprise Gierox sous le Dirigeant 1 (Phase 1)	87
4	Caractérisation de la situation de changement symbolisée par l'arrivée du Dirigeant 2	89
5	La situation de Gierox sous le dirigeant 2 (phase 2)	89
Section 3	Décryptage du cas pratique	92
1	Contrôle de certains facteurs explicatifs possibles	93
2	Analyse comparée des systèmes de légitimité personnelle et organisationnelle lors des phases 1 et 2	94
3	Conclusion	101

5 Système d'information Ressources Humaines et gestion du changement 103

Section 1	Qu'est-ce qu'un SIRH et pourquoi le changement ?	104
1	Qu'est-ce qu'un SI (Système d'Information) ?	104
2	Le SIRH : au-delà de la déclinaison ressources humaines d'un SI	106
3	En quoi l'implantation d'un SIRH peut amener des changements ?	109
Section 2	Les acteurs du changement et les implications organisationnelles	110
1	Des acteurs multiples aux rôles variés	110
2	Les implications organisationnelles : un changement multiforme	112
3	La gestion du changement par l'organisation	113
Section 3	L'implantation d'un SIRH au sein du groupe Rexel	114
1	Présentation du groupe Rexel et de la politique de changement	114
2	Le SIRH comme outil de changement	116
3	L'implantation du SIRH au sein des filiales du groupe	116
4	Un changement multiforme au sein du groupe	120
5	Conclusion	124

6 Organisation interne de l'innovation technologique : des configurations aux processus 127

Section 1	L'évolution des formes d'organisation favorables à l'innovation technologique	128
1	Un déplacement d'attention de la technologie vers l'organisation	129

2	À la recherche de l'organisation technologiquement innovante : l'émergence de nouvelles formes d'organisation	132
Section 2	Les liens entre innovations technologique et organisationnelle	136
1	La coexistence d'innovations technologique et organisationnelle	137
2	Les liens de réciprocité entre innovations technologique et organisationnelle	139
Section 3	Illustration : le cas Innovtech	142
1	L'évolution des configurations organisationnelles dédiées à l'innovation technologique	143
2	L'innovation organisationnelle, support d'innovation technologique	146
7	L'influence de changements organisationnels sur le processus d'innovation	151
Section 1	L'impact des changements organisationnels sur le processus d'innovation : quelles dimensions clés ?	152
1	Les liens entre changement organisationnel et innovation	152
2	Performance des processus d'innovation et changement organisationnel	154
Section 2	Tefal : vers quel modèle d'innovation suite aux changements organisationnels ?	158
1	Tefal, sa culture, son organisation	159
2	Les changements organisationnels au sein du groupe SEB : impacts sur la performance du processus d'innovation de Tefal	161
	Bibliographie	171
	Index	181

Remerciements

Ce livre a été réalisé avec le concours de plusieurs spécialistes et experts des questions sur le management du changement. Il est le fruit d'une collaboration étroite avec de nombreux professeurs et chercheurs spécialisés, et du soutien d'entreprises partenaires qui ont souhaité participer à la réalisation de cet ouvrage collectif.

C'est pourquoi nous souhaitons les remercier pour leurs contributions à ce projet, qui réunit des approches, expériences et sensibilités différentes autour d'une même volonté, celle d'analyser la thématique du changement organisationnel sous ses différentes dimensions.

Les différents contributeurs ayant participé à cet ouvrage sont :

Bénédicte ALDEBERT

Maître de conférences en Sciences de Gestion, Université de Toulouse.

Cécile AYERBE

Maître de conférences HDR, membre du GREDEC, Université de Nice-Sophia Antipolis, CNRS.

Michel BARABEL

Maître de conférences, Université Paris Est – IRG.

Sébastien BRION

Maître de conférences, IREGE, Université de Savoie.

Marc INGHAM

Professeur des Universités, Université de Monaco.

Sabrina LOUFRANI-FEDIDA

Maître de conférences en Sciences de Gestion, Université de Nice – Sophia Antipolis.

Olivier MEIER

Maître de conférences HDR, Université Paris Est – IRG.

Audrey MISSONIER

Professeure ESC, groupe Sup de Co, Montpellier.

Stéphanie MISSONIER

Professeure HEC UNIL, Lausanne.

Caroline MOTHE

Professeure des Universités, IREGE Université de Savoie.

Richard SOPARNOT

Professeur HDR ESCM.

Julie TIXIER

Maître de conférences, Université de Tours.