Lerass-Ceric

actes n° 1 | 2019
Développement / changement personnel-organisationnel. Communication et management

La conduite du changement, l'analyse de pratiques organisationnelles en transformation

Le cas du Groupe Robertet

Marilou KORDAHI

Édition électronique :
URL :
https://lerass-ceric.numerev.com/articles/actes-1/652-la-conduite-du-changement-l-analyse-de-pratiques-organisationnelles-en-transformation
DOI : numerev_1753
Date de publication : 18/10/2019

Cette publication est sous licence **CC BY-NC-ND** (Attribution - No commercial - No derivatives).

Pour **citer cette publication** : KORDAHI, M. (2019) La conduite du changement, l'analyse de pratiques organisationnelles en transformation. *Lerass-Ceric*, (actes n°1). https://doi.org/10.34745/numerev_1753

Nous contribuons aux Sciences de l'information et la communication et aux Sciences de la gestion en étudiant la conduite de la transformation de pratiques organisationnelles. Ce travail se fonde sur le modèle contextualiste du changement et la matrice du changement. La première méthode permet d'analyser la conduite du changement d'une organisation en abordant les contextes, le contenu et les processus du changement. La deuxième méthode sert à mener une analyse structurée des pratiques organisationnelles d'une entreprise pour anticiper les interrelations entre elles. Notre étude concerne le Groupe Robertet, qui est spécialisé dans la culture d'ingrédients naturels et la fabrication de produits naturels.

Mots-clés :
SIC, Sciences de l'information et de la communication, Pratiques organisationnelles, Changement organisationnel, Sciences de la gestion

---

Par Marilou KORDAHI : Laboratoire Paragraphe - Équipe CiTu, Université Paris 8 - Faculté de Gestion et de Management, Université Saint-Joseph de Beyrouth

Introduction

Dans le contexte de la « mondialisation de l'économie et des évolutions technologiques et sociales » (Kotter, 2015, p. 187), les établissements (par exemple, les entreprises, les organisations publiques, les établissements d'enseignement) sont confrontés à un rythme du changement rapide. Ils ont eu la nécessité de conduire le changement de la vision de leurs pratiques organisationnelles et leurs pratiques culturelles, pour à terme s'adapter au mieux à l'environnement dans lequel ils opèrent. Notons qu'un bon nombre d'établissements conduisent leur changement en mettant l'accent sur la « transformation numérique » de leurs sites (par exemple, le Groupe Robertet) (Fitzgerald et al., 2014 ; Rifkin, 2012).

L'évolution de la « transformation numérique » et sa relation avec le changement d'établissements (Kane et al., 2015 ; Fitzgerald et al., 2014 ; Westerman et al., 2011) sont des sujets qui nous intéressent. Nous contribuons aux disciplines des Sciences de l'information et de la communication et des Sciences de la gestion en étudiant la

conduite du changement d'une Entreprise française de Taille Intermédiaire (ETI), étant confrontée à la variabilité du numérique.

Dans leurs travaux de 2014, Autissier et al. (p. 1) ont défini le changement « comme [une] solution à la gestion de toutes les évolutions qu'une entreprise doit intégrer pour survivre et se développer ». La conduite du changement est assimilée à une démarche qui commence dès le diagnostic d'un problème dans un flot d'informations à la détermination d'un plan d'actions, qui permet la conception et la réalisation d'une solution satisfaisante dans un cadre optimal (Simon, 1987 ; Mintzberg et al., 1976).

Quant à la « transformation numérique » d'établissements, en 2011, Westerman et al. ont proposé de la définir comme le changement qui est associé à l'application de la technologie pour augmenter davantage la performance des établissements. L'étape de la « transformation numérique » signifie que les usages numériques contribuent activement au développement de nouveaux types d'innovation dans un domaine particulier (par exemple, la robotisation d'un site industriel) (Westerman et Bonnet, 2015).

Nous fondons ce travail de recherche sur le modèle contextualiste du changement (Pettigrew et al., 2001 ; Pettigrew, 1990, 1985) et la matrice du changement (Brynjolfsson et al., 1997, 1996). Le modèle contextualiste du changement se base sur l'analyse longitudinale et structurée de trois concepts-clés en interrelation, qui sont les contextes interne et externe de l'établissement, le contenu du changement et les processus impliqués dans le changement. Un processus est une séquence de tâches qui décrivent le déroulement des choses au fil du temps (Van de Ven, 1992). La matrice du changement permet de mener une analyse structurée des pratiques organisationnelles au sein d'un établissement. Une pratique organisationnelle se définit comme une manière efficace et performante pour réaliser un processus dans un établissement (Brynjolfsson et al., 1996). La matrice du changement est formée de trois sous-systèmes interreliés et d'un ensemble d'évaluations. Les trois sous-systèmes sont les « pratiques actuelles », les « pratiques souhaitées » et l'« état de transition ». L'ensemble d'évaluations est composé de plusieurs facteurs, par exemple les opinions de parties prenantes, la faisabilité, l'ordre de séquences, l'emplacement et le rythme du changement.

La démarche de travail proposée pourrait être appliquée à des établissements appartenant à différents domaines, à savoir celui de l'hôtellerie, la finance, la santé, l'enseignement, et bien d'autres. Nous nous intéressons au domaine de la chimie, et en particulier celui des arômes et parfums. Tout en analysant le cas du Groupe Robertet France, nous portons notre attention sur son siège social à Grasse et son site industriel à Plan de Grasse. Cette ETI française et familiale s'est faite remarquer par la conduite de sa vision et l'innovation de son site industriel, à partir de l'année 2008 (Groupe Robertet, 2015).

Cet article est formé de quatre sections. Dans la première section, nous présenterons brièvement quelques travaux publiés qui concernent notre sujet. Dans la deuxième

section, nous mènerons une étude qualitative pour analyser la conduite du changement du Groupe Robertet France. La troisième section servira à concevoir, construire et étudier la matrice du changement de cette ETI. Enfin, dans la dernière section, nous discuterons de l'ensemble de ce projet de recherche et conclurons notre démonstration.

La présentation de travaux précédents

À notre connaissance, les projets publiés abordant le sujet de la « transformation numérique » des ETI familiales en s'appuyant sur le modèle contextualiste du changement et la matrice du changement sont rares. Les principaux travaux, dont nous nous servirons, sont ceux de Pettigrew (Autissier et al., 2014, p. 221-230 ; 2013, 1985) et Brynjolfsson et al. (1997, 1996). Les méthodes de travail et les études de terrain, abordées par ces chercheurs, nous seront utiles afin d'affiner notre direction de recherche.

Pettigrew (Autissier et al., 2014, p. 221-230 ; 2013, 1985) a estimé que les recherches faites sur la conduite du développement organisationnel sont « a-historiques, a-contextuelles et a-processuelles ». En menant une étude empirique de l'une des plus grandes sociétés chimiques au monde, le chercheur a mis l'accent sur la description et l'analyse des processus du changement en utilisant le modèle contextualiste du changement. Pettigrew a fondé sa recherche sur une collecte d'information comparative, provenant des fonctions principales de l'entreprise et du siège social. Le chercheur a expliqué comment les changements dans les environnements (par exemple, économique, politique), ainsi que les traditions et les activités de l'entreprise représentent des contraintes pour mettre en œuvre les contenus du changement et les stratégies de l'entreprise.

En 1997 et 1996, Brynjolfsson et al. ont développé la matrice du changement pour à terme aider les gestionnaires à identifier les interactions critiques entre les processus (par exemple, les processus de pratiques organisationnelles et opérationnelles). Les chercheurs se sont servis de cette matrice afin d'analyser la gestion opérationnelle du changement chez un fabricant de produits médicaux. La collecte d'information s'est faite par le biais de questionnaires et d'entretiens sur le terrain. D'après Brynjolfsson et al., le changement réussi dépend de la bonne utilisation de pratiques organisationnelles et de la refonte de processus interférents. La gestion et la coordination de processus complexes nécessitent leur compréhension en profondeur, en tenant compte des frontières entre les fonctions de l'entreprise.

Le Groupe Robertet France : le modèle contextualiste du changement appliqué à son siège social et son site industriel

L'analyse de la conduite du changement des deux sites du Groupe Robertet France est marquée par trois concepts-clés qui sont en interrelation : les contextes interne et externe de l'entreprise, ainsi que le contenu et les processus du changement (Pettigrew et al., 2001 ; Pettigrew, 2013). Notre collecte d'information se fait à travers l'étude comparative du rapport de la responsabilité sociale de l'entreprise (Groupe Robertet, 2015) et d'un ensemble d'articles, publiés dans la presse en-ligne entre 1994 et 2017. Nous mentionnons les journaux spécialisés et généralistes suivants : L'Usine Nouvelle (Bovas, 2009-2017 ; Fleitour, 2015 ; Anonyme, 2013 ; Anonyme, 1994), WebTimeMedias (Largillet, 2015), L'Express (Feltin-Palas, 2017), Les Echos (Cotten, 2017 ; Courbatère de Daudric, 2016) et La Tribune (Anonyme, 2011). Tout au long de ce travail, l'étude comparative, du contenu du rapport de la responsabilité sociale de l'entreprise avec celui des articles publiés, est menée afin d'examiner la pertinence, la cohérence et la consistance de l'information publiée.

Dans les trois prochains paragraphes, nous expliquerons successivement l'influence des contextes sur la conception du contenu du changement ainsi que la mise en place des processus.

Les contextes

L'examination des contextes externe et interne des deux sites a mis en évidence trois facteurs essentiels qui ont menacé la croissance du Groupe. Les facteurs externes sont la crise économique mondiale et la force de la concurrence. Le facteur interne est la stratégie d'intégration verticale.

D'une part, la crise économique des années 2007 et 2009 a provoqué une récession mondiale (Aglietta, 2010). Entre autres, il en a résulté un ralentissement des affaires et du commerce mondiaux (Aglietta, 2010). Le Groupe Robertet était concerné par cette crise. À notre connaissance, cette ETI était affectée par la baisse de ses prix d'ingrédients naturels aromatiques et la baisse de ses exportations notamment vers les États-Unis (Cotten, 2017).

Les concurrents de ce Groupe sont des entreprises spécialisées dans le traitement et la fabrication de produits naturels et synthétiques. À titre d'exemple, nous mentionnons les entreprises Givaudan, Mane, Naturex. Givaudan et Mane sont consécutivement les “leaders” à l'échelle internationale comme nationale de la création à la commercialisation de parfums et d'arômes synthétiques et naturels (Fleitour, 2015).

Naturex est un fabricant d'ingrédients naturels, destinés aux industries de l'agroalimentaire et de la cosmétique (Anonyme, 2013a). Le positionnement stratégique de Givaudan et Mane (Fleitour, 2015) ainsi que la spécialisation particulière de Naturex représentaient une double menace pour les affaires du Groupe Robertet (Kordahi, à paraître).

D'autre part, cette entreprise familiale privilégie l'intégration verticale de ses pratiques organisationnelles (Feltin-Palas, 2017). Avec la stratégie d'intégration verticale, elle cherche une économie d'échelle grâce aux séries de production qui permettent de réduire le coût unitaire d'un produit tout en augmentant la quantité de sa production (Porter, 2008). Ce Groupe partage les coûts générés émanant de l'extraction, du traitement et de la fabrication de matières premières communes avec ses filiales, en France comme à l'international (Groupe Robertet, 2015). La stratégie d'intégration verticale de cette ETI était menacée par les forces de la concurrence et des nouveaux entrants sur le marché (Porter, 2008). Ces derniers étaient des entreprises spécialisées dans l'industrie d'ingrédients naturels, comme SAPAD, Hitex, Bionov (Kordahi, à paraître).

Le contenu du changement

La direction de ce Groupe mène le développement du contenu de son changement d'une manière progressive (Autissier et al., 2014, p. 246-251 ; Pettigrew et al., 2001). Son objectif est d'améliorer davantage son positionnement stratégique en conquérant de nouveaux segments de marchés (Groupe Robertet, 2015). Depuis cette dernière décennie jusqu'à ce jour, le siège social conduit trois actions principales.

Premièrement, l'innovation et la modernisation du site industriel consistent en un investissement important dans la robotisation et l'informatisation des processus de la chaîne de traitement d'ingrédients naturels à la distribution de produits fabriqués (Cotten, 2017 ; Bovas, 2017, 2011 ; Anonyme, 2011). Deuxièmement, depuis 2007, l'ETI familiale a acquis de petites et moyennes entreprises, comme SAPAD, Hitex et Bionov, et elle investit dans les secteurs pharmaceutique et cosmétique afin d'enrichir davantage sa gamme de production (Kordahi, à paraître ; Largillet, 2015). Et, troisièmement, Robertet crée des usines, des filiales et des partenariats en France et à l'international (par exemple, Singapour, Inde, Brésil, Chine) (Groupe Robertet, 2015). Cette entreprise et ses partenaires cherchent des économies de gamme en créant des quantités de produits communs et réduisent les risques grâce aux principes d'équité et aux accords de coopération. Par exemple, le Groupe Robertet a établi une charte pour évaluer et contrôler la qualité d'ingrédients naturels extraits en vue de prévenir les risques d'approvisionnement (Groupe Robertet, 2015).

Les processus

Les actions appliquées par le siège social concernent essentiellement les stratégies d'intégration verticale et horizontale des processus. Le siège social s'appuie sur les

récentes innovations de la technologie (Grange et Ricoul, 2017) pour mener les processus du changement. Il nous semble que ces processus concernent la création de nouvelles gammes de produits (par exemple, la création de produits en poudre) (Bovas, 2015 ; Largillet, 2015), l'amélioration de la qualité de produits existants, la réduction des coûts et du temps de traitement d'ingrédients naturels (par exemple, le traitement de la matière première importée), la livraison plus rapide de clients (par exemple, l'automatisation de la logistique) (Courbatère de Daudric, 2016 ; Groupe Robertet, 2015 ; Anonyme, 2013).

Dans la section suivante, nous expliquerons certains processus du changement. Notre analyse portera sur la période comprise entre l'année 2008 et l'année de projection 2025 (Groupe Robertet, 2015). Nous présenterons les cadres de références, les méthodes d'analyse de données et le contenu de la matrice du changement (Brynjolfsson et al., 1997, 1996), utilisés afin d'affiner nos résultats (Pettigrew, 2013, 1985).

Le Groupe Robertet France : la première démarche de la création de la matrice du changement du siège social et du site industriel

Cette section est formée de trois paragraphes principaux. Tout d'abord, nous commencerons par expliquer la démarche suivie afin de construire la matrice du changement du siège social et du site industriel du Groupe. Ensuite, nous présenterons les trois matrices construites : les « *pratiques actuelles* », les « *pratiques souhaitées* » et l'« *état de transition* ». Enfin, nous mènerons une analyse qualitative de quelques lignes directrices de la matrice du changement.

La méthode suivie

La méthode suivie pour préparer la construction de la matrice du changement (Brynjolfsson et al., 1997, 1996) des deux sites repose sur trois étapes. Tout d'abord, nous mènerons une analyse détaillée et comparative des articles et des rapports publiés. Puis, nous procéderons au traitement du contenu en adoptant le codage ainsi que la classification manuelle des fonctions de l'entreprise, des aspects spécifiques de la matrice du changement et des tâches constitutives correspondantes. Et, nous délimiterons les interrelations qui entourent les fonctions et les pratiques organisationnelles.

L'analyse du contenu : Nous approfondissons davantage la recherche d'information en nous servant d'articles publiés dans la presse en-ligne et des rapports du Groupe

Robertet. En extrayant et analysant ces ressources, nous posons trois critères de sélection qui sont les suivants : l'année de la publication d'articles et de rapports doit être supérieure ou égale à l'année 2008, les sujets traités doivent concernés le contenu du changement de l'ETI, et les thèmes abordés doivent être en relation avec le siège social et le site industriel de l'ETI. Ce processus d'analyse aboutit à la sélection de dix articles dans les journaux L'Usine Nouvelle, Les Echos, La Tribune, L'Express et WebTimeMedias, et du rapport de la responsabilité sociale du Groupe Robertet (2015). Dans l'Usine Nouvelle, les cinq articles publiés sélectionnés sont compris entre les années 2009 et 2017 (Bovas, 2009-2017 ; Anonyme, 2013b). Dans Les Echos, les deux articles sélectionnés sont datés des années 2016 et 2017 (Courbatère de Daudric, 2016 ; Cotten, 2017). Et, dans La Tribune, WebTimeMedias et L'Express, trois articles sont sélectionnés, datant respectivement des années 2011, 2015 et 2017 (Anonyme, 2011 ; Largillet, 2015 ; Feltin-Palas, 2017).

Le traitement du contenu : Ensuite, suite à l'analyse des documents mentionnés ci-dessus, nous distinguons un ensemble de fonctions impliquées dans le programme du changement des deux sites. La détermination d'une fonction (par exemple, la direction) repose sur l'identification d'une relation entre les trois critères suivants : les objectifs de l'ETI (par exemple, la croissance internationale), les parties prenantes liées à une des fonctions des deux sites (par exemple, le Président-Directeur Général de l'entreprise), et les tâches principales accomplies par les parties prenantes liées à une des fonctions des deux sites (par exemple, la tâche de l'acquisition de nouvelles entreprises). Ce travail préparatoire nous permet de délimiter un ensemble de fonctions qui sont les suivantes : la direction, les ressources humaines, l'ingénierie, la logistique, l'approvisionnement, le marketing, la qualité et l'innovation.

Tout en nous appuyant sur les mêmes ressources préalablement traitées, nous extrayons et codons les différents aspects spécifiques de la matrice du changement et de leurs tâches constitutives correspondantes. Puis, nous classons ces aspects et leurs tâches suivant chaque fonction. Par exemple, les aspects suivants sont en relation avec la fonction direction : la croissance à l'internationale, l'implication des partenaires du Groupe (tableaux 1 et 2).

La détermination des interrelations : Enfin, nous nous efforçons d'analyser avec précision l'évolution des pratiques organisationnelles qui entourent le changement des deux sites concernés (Kordahi, à paraître). Cette analyse nous permet de déterminer des interrelations entre les aspects spécifiques et leurs tâches constitutives correspondantes (Brynjolfsson et al., 1997, 1996). Aussi, étant donné que les aspects spécifiques et leurs tâches constitutives dépendent d'une certaine fonction, alors il existe également des interrelations entre les différentes fonctions. En nous appuyant sur les travaux de Brynjolfsson et al. (1997, 1996), nous déterminons la présence de trois types d'interaction : une interaction de type positif qui renforce les pratiques entre les tâches, une interaction de type négatif qui initie une interférence entre les tâches, et sans interaction quand aucune interaction évidente n'est identifiée entre les tâches.

La présentation du contenu de la construction des trois matrices

La construction de la matrice du changement se fonde sur la création des tableaux des pratiques actuelles et souhaitées, ainsi que sur la réalisation des trois matrices.

Les tableaux des "pratiques actuelles" et des "pratiques souhaitées" : Nous dressons prudemment deux tableaux distincts, dédiés aux pratiques actuelles et à venir des deux sites. Le motif de chaque tableau est de classer les fonctions, les aspects spécifiques et les tâches constitutives correspondantes, en mettant en évidence les relations de dépendance existantes entre eux. Nous structurons chaque tableau en trois catégories qui sont les suivantes : les fonctions, les aspects spécifiques et les tâches constitutives (Brynjolfsson et al., 1996).

Les tableaux 1 et 2 montrent une partie des résultats obtenus, suite à la classification des fonctions accompagnées de leurs aspects spécifiques et leurs tâches correspondantes. Dans le tableau des "*pratiques actuelles*", nous donnons l'exemple des deux fonctions Ingénierie et Logistique. Ces fonctions sont mises en relation avec l'aspect de mise en oeuvre de processus efficaces. Nous attribuons à ce dernier les tâches constitutives suivantes : la réduction des coûts, des délais et du stock, l'union du centre de la logistique avec celui de l'approvisionnement, l'automatisation du siteindustriel. Les fonctions Ingénierie et Logistique sont donc chargées d'accomplir les tâches constitutives précédentes.

Tableau 1 : *La présentation d'une partie des « pratiques actuelles » des sites en cours d'étude*

PRATIQUES ACTUELLES

FONCTIONS	ASPECTS SPÉCIFIQUES ET TÂCHES CONSTITUTIVES
Direction	Croissance à l'échelle internationale
	Acquérir de nouvelles entreprises (SAPAD,...)
	Décentraliser le site industriel du siège social
	Ouvrir de nouvelles usines à l'international
Ressources humaines	Préparation du personnel
	Nommer des salariés pour le contrôle qualité
	Transmettre les connaissances acquises
Ingénierie / Logistique	Mise en œuvre de processus efficaces
	Réduire les coûts, les délais et le stock
	Joindre le centre de la logistique à celui de l'approvisionnement
	Automatiser le site industriel (l'entrepôt de la logistique inclus)

Tableau 2 : *La présentation d'une partie des « pratiques souhaitées » des sites en cours d'étude*

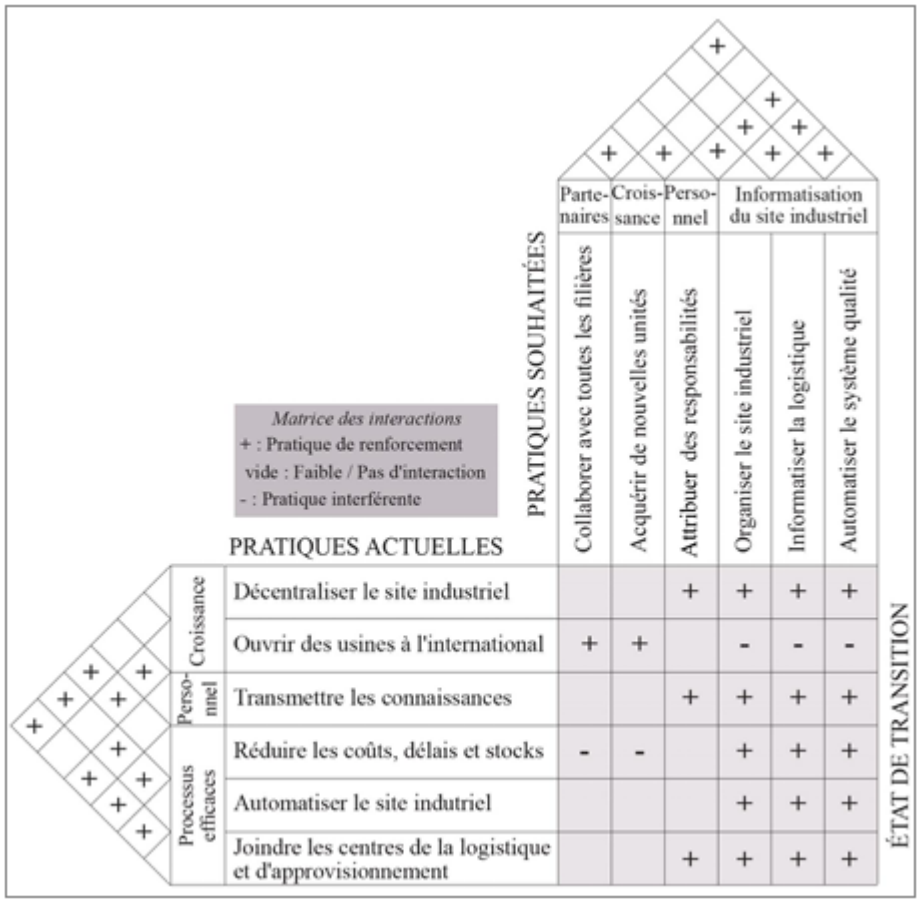
PRATIQUES SOUHAITÉES	
FONCTIONS	ASPECTS SPÉCIFIQUES ET TÂCHES CONSTITUTIVES
Direction	Implication des partenaires du Groupe *Intégrer des processus de production moins polluants* *Offrir aux clients des produits plus sains* *Collaborer avec toute la filière d'approvisionnement*
Direction	Croissance à l'échelle internationale *Acquérir de nouvelles unités dans les pays émergents*
Ingénierie / Logistique	Informatisation du site industriel *Automatiser le système contrôle qualité* *Organiser le site industriel par zones* *Informatiser la logistique*
Ressources humaines	Préparation du personnel *Attribuer de plus grandes responsabilités*

Les matrices des « transition » : pratiques actuelles », des « pratiques souhaitées Nous commençons par construire les matrices des « » et de l'« pratiques actuelles état de » et des « pratiques souhaitées » en nous servant du contenu des tableaux 1 et 2. Chaque matrice est constituée de ses aspects spécifiques et de ses tâches constitutives correspondantes . Chaque tâche constitutive est répertoriée en fonction de l'aspect spécifique auquel elle est rattachée (figure 1) (Brynjolfsson et al., 1997, 1996). Ensuite, nous établissons les interactions qui existent entre les tâches, pour à terme examiner l'équilib re des processus des pratiques organisationnelles en changement. Dans chaque matrice, nous nous efforçons de déterminer au mieux le type d'interaction existant entre deux tâches constitutives. Par exemple, dans la matrice des « pratiques souhaitées », l'or ganisation du site par zones renforce les tâches de l'automatisation du système contrôle qualité et de l'informatisation de la logistique (Bovas, 2017 ; Groupe Robertet, 2015) (figure 1).

L'intersection de la matrice des « souhaitées » constitue la matrice de l'« pratiques actuelles état de transition » avec celle des « pratiques » (Brynjolfsson et al., 1997, 1996). Dans cette matrice, nous analysons également les types d'interaction entre les tâches constitutives des matrices précédentes (les matrice s des pratiques actuelles et souhaitées). Par exemple, la tâche de la réduction

des coûts, des délais et du stock interfère avec les tâches de la collaboration avec toute la filière de l'approvisionnement et de l'acquisition de nouvelles unités dans les pa ys émergents. Mais, elle renforce les tâches de l'o rganisation du site industriel par zones, de l'informatisation de la logistique et de l'automatisation du système contrôle qualité La figure 1 illustre les trois matrices reliées ensemble en mettant en év . idence les types d'interaction entre les différentes tâches constitutives. 7

Figure 1 : *La représentation d'un exemple des trois matrices en relation*



L'étude de la matrice du changement construite

En analysant la matrice du changement des deux sites, trois facteurs principaux ont attiré notre attention, à savoir la faisabilité, la localité et le rythme du changement.

L'étude des trois matrices manifeste une certaine stabilité entre les différents composants. D'une part, dans les matrices des « pratiques actuelles » et des « pratiques souhaitées », les interactions entre les tâches sont stables et cohérentes (Kordahi, à paraître). Pour la matrice des « pratiques actuelles », ceci est justifié par l'ancienneté des tâches, ayant évolué afin d'éliminer les interférences entre elles. D'autre part, dans la matrice de l'« état de transition », les interactions présentes manifestent également une stabilité majoritaire. Mais, il existe deux tâches actuelles qui interfèrent avec des tâches à venir. La tâche de la réduction des coûts, des délais et du stock interfère avec les deux tâches à venir : la collaboration avec toute la filière de l'approvisionnement et l'acquisition de nouvelles unités dans les pays émergents. La première tâche dépend des fonctions de l'ingénierie et la logistique, alors que les deuxième et troisième 9 tâches dépendent de la direction (tableaux 1 et 2). La tâche de l'ouverture de nouvelles usines à l'international interfère avec les trois tâches à venir : l'organisation du site industriel par zones, l'informatisation de la logistique et l'automatisation du système contrôle qualité. La première tâche dépend de la direction alors que les autres tâches dépendent de l'ingénierie et de la logistique (tableaux 1 et 2). La révision de ces tâches est recommandée afin de réduire ou d'écarter ces interférences (figure 1).

Il nous apparaît que la profondeur du contenu du changement est plutôt majeure car il contribue à la vision et à la mission de l'entreprise (Westerman et Bonnet, 2015 ; Giroux, 1991). La détermination des aspects, des tâches et des interactions met en évidence l'importance de l'informatisation du site industriel pour à terme répondre à la stratégie de ce Groupe (Feltin-Palas, 2017 ; Bovas, 2009-2017). À partir des années 2008, la direction a préféré changer la localité de son site industriel en le décentralisant sur un terrain plus vaste, à savoir Plan de Grasse. En investissant dans la « transformation numérique » de son site industriel afin de le robotiser et l'informatiser (Bovas, 2017, 2015), la direction de cette ETI met l'accent sur les activités à but commercial (par exemple, l'extraction et le traitement de la matière première naturelle aromatique, la livraison de produits). De plus, l'innovation et la réingénierie des processus permettent aux fonctions concernées (par exemple, l'ingénierie, la logistique) d'intégrer les technologies adéquates à leurs activités (Walker et al., 2015).

Notons que le rythme du changement est lent et continu (Alter, 2015 ; Pettigrew et al., 2001 ; Gallivan et al., 1994 ;Van de Ven, 1992 ; Giroux, 1991). La direction de cette ETI propose des actions pour concevoir et réaliser les solutions adaptées à son environnent externe en évolution (Kotter, 2015 ; Pettigrew, 1985). L'implémentation de cette suite continue d'actions se fait d'une manière progressive dans la structure de l'ETI (Bovas, 2015, 2011, 2009 ; Anonyme, 2011). En nous appuyant sur les travaux d'Autissier et Moutot (2016), Walker et al. (2015), Kotter (2015), Orlikowski (2000) et Gallivan et al., (1994), les raisons de cette implémentation progressive et continue pourraient être deux. Premièrement, depuis l'année 2008 jusqu'à ce jour, l'entreprise investit dans l'informatisation de son site industriel, implémente et teste de nouveaux processus informatisés, et contrôle la qualité de ces nouveaux processus intégrés, en vue d'améliorer sa performance. Deuxièmement, la préparation du personnel à cette nouvelle culture d'entreprise est échelonnée dans le temps. D'une part, les ressources humaines optimiseraient leurs communications avec le personnel au sujet des nouveaux changements (Dupuy, 2014). Et, d'autre part, avec le soutien des ressources humaines, les responsables des fonctions concernées initieraient la formation de leur personnel en transmettant les connaissances requises et en attribuant des responsabilités adaptées aux compétences acquises (Kotter, 2015) (figure 1).

Discussion et conclusion

En développant ce projet de recherche, nous avons été confrontée à deux limites principales. Tout d'abord, les travaux publiés traitant le sujet de la conduite et la gestion du changement du Groupe Robertet sont rares. Nous avons proposé de nous pencher sur deux types de ressources afin de documenter ce travail et d'apporter le plus de précision possible. Ces ressources sont le rapport de la responsabilité sociale du Groupe Robertet ainsi que les articles publiés dans la presse en-ligne. Il nous semble que la direction de cette ETI a préféré communiquer essentiellement autour de l'innovation et la robotisation de son site industriel en France. Le choix d'élaborer la communication à ces sujets pourrait être stratégique afin d'informer, entre autres, ses clients, ses

fournisseurs, ses concurrents de cet investissement. Ces articles et le rapport de la responsabilité sociale nous ont été utiles afin d'approfondir notre compréhension de la stratégie du changement de cette ETI. Toutefois, certains exposés de tâches à venir demeuraient succincts (par exemple, les tâches de l'informatisation de la chaîne logistique, 10 l'attribution de plus grandes responsabilités). Ceci nous a limité lors de l'analyse et l'explication des tâches des « *pratiques souhaitées* » (section 3).

L'examination d'un ensemble de processus montre que les pratiques organisationnelles sont en cohérence avec le contexte et le contenu du changement (section 2, section 3). Des aspects spécifiques des « *pratiques souhaitées* » complètent un bon nombre des aspects spécifiques des « pratiques actuelles ». Par exemple, l'aspect spécifique « l'informatisation du site industriel » complète une bonne partie des trois aspects spécifiques existants, qui sont « la croissance à l'échelle internationale », « la préparation du personnel », et « la mise en œuvre de processus efficaces » (figure 1). Le résultat de la construction de la matrice du changement est également en cohérence avec la stratégie de la croissance mondiale de l'entreprise (section 2).

La direction de cette ETI s'efforce de s'adapter à la variabilité du numérique en investissant dans les tâches et les processus à but commercial (Westerman et Bonnet, 2015 ; Bharadwaj et al., 2013). Elle se sert des avancées technologiques afin de systématiser et d'informatiser des processus (nous rappelons l'exemple de l'automatisation du traitement d'ingrédients naturels) (Kordahi, à paraître). La modernisation et la robotisation du site industriel contribuent donc essentiellement à la « transformation numérique » des pratiques organisationnelles et à la réalisation de la stratégie d'intégration verticale de cette ETI (figure 1).

Dans un futur proche, nous mènerons trois directions de recherche relatives à ce projet. Nous nous intéresserons à l'analyse comportementale des employés, impliqués dans ce changement. Nous analyserons les degrés de perception et d'acceptation du changement en vue d'évaluer la capacité d'adaptation des employés (Kotter, 2015). Aussi, nous approfondirons davantage l'analyse des deux stratégies d'intégration, verticale et horizontale, dans le contexte de la conduite du changement. Cette analyse nous permettra d'étudier les interrelations entre les deux stratégies et les éventuelles interférences entre les pratiques organisationnelles (Brynjolfsson et al., 1996 ; Milgrom et Roberts, 1990). Et, nous nous pencherons sur les processus d'informatisation de la logistique du site industriel, en incluant l’approvisionnement de matières premières. Cette informatisation de la logistique pourrait inclure également des processus d'achat à distance.

Références bibliographiques

Ouvrages et articles

AGLIETTA M. (2010), La crise : les voies de sortie, Michalon.

ALTER N. (2015), L'innovation ordinaire, Presses Universitaires de France.

AUTISSIER D., MOUTOT J.M. (2016), Méthode de conduite du changement - 4ème éd. : Diagnostic, Accompagnement, Performance, Dunod.

AUTISSIER D., VANDANGEON I., VAS A. (2014), Conduite du changement : concepts-clés-2e éd : 50 ans de pratiques issues des travaux des auteurs fondateurs, Dunod.

BHARADWAJ A., EL SAWY O.A., PAVLOU P.A., VENKATRAMAN N.V. (2013), « Digital business strategy : toward a next generation of insights », MIS quarterly, vol.37, n°2, 471-482.

BRYNJOLFSSON E., RENSHAW A.A., VAN ALSTYNE M. (1997), « The matrix of change », Sloan Management Review, Vol. 38, n°2, 37.

BRYNJOLFSSON E., RENSHAW A.A., VAN ALSTYNE M. (1996), « The Matrix of Change : A Tool for Business Process Reengineering », Sloan Management Review, winter.

DUPUY F. (2014), Lost in Management. La vie quotidienne des entreprises au XXIe siècle, Le Seuil. 11

FITZGERALD M., KRUSCHWITZ N., BONNET D., WELCH M. (2014), « Embracing digital technology: A new strategic imperative », MIT Sloan Management Review, Vol. 55, nº 2, 1.

GALLIVAN M., HOFMAN D., ORLIKOWSKI W. (1994), « Implementing radical change: Gradual versus rapid pace », ICIS 1994 Proceedings, Vol. 24.

GIROUX N. (1991), « La gestion du changement stratégique », Gestion, Vol. 7, 19-25.

GRANGE C., RICOUL S. (2017), « Organisations : quel est votre degré de maturité numérique ? », Gestion, Vol. 42, nº 1, 86-89.

KANE G.C., PALMER D., PHILLIPS A.N., KIRON D., BUCKLEY N. (2015), « Strategy, not technology, drives digital transformation », MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, Vol. 14.

KORDAHI M. (à paraître), « Les forces concurrentielles, la matrice du changement, une introduction à la transformation des pratiques organisationnelles », Management des Technologies Organisationnelles, Vol. 9.

KOTTER J. (2015). Conduire le changement, Pearson.

MILGROM P., ROBERTS J. (1990). « The economics of modern manufacturing :

Technology, strategy, and organization », The American Economic Review, Vol. 80, n°3, 511-528.

MINTZBERG H., RAISINGHANI D., THEORET A. (1976), « The structure of 'unstructured' decision processes », Administrative science quarterly, vol.21, n°2, 246-275.

ORLIKOWSKI W. J. (2000), « Using technology and constituting structures : A practice lens for studying technology in organizations », Organization science, Vol. 11, n° 4, 404-428.

PETTIGREW A. (2013), The Awakening Giant (Routledge Revivals) : Continuity and Change in Imperial Chemical Industries, Routledge.

PETTIGREW A.M., WOODMAN R.W., CAMERON K.S. (2001), « Studying organizational change and development : Challenges for future research », Academy of management journal, Vol. 44, n° 4, 697-713.

PETTIGREW A.M. (1990), « Longitudinal field research on change : Theory and practice », Organization science, Vol. 1, n° 3, 267-292.

PETTIGREW A.M (1985), « Contextualist research and the study of organizational change processes », Research methods in information systems, Elsevier Science, 53-78.

PORTER M.E. (2008), « The five competitive forces that shape strategy », Harvard business review, Vol. 86, n° 1, 25-40.

RIFKIN J. (2012), La troisième révolution industrielle : comment le pouvoir latéral va transformer l'énergie, l'économie et le monde, Éditions Les liens qui libèrent.

SIMON H.A. (1987), « Making management decisions: The role of intuition and emotion », The Academy of Management Perspectives, Vol. 1, n° 1, 57-64.

VAN DE VEN A.H. (1992), « Suggestions for studying strategy process : A research note », Strategic management journal, Vol. 13, n° 5, 169-188.

WALKER R.M., CHEN J., ARAVIND D. (2015), « Management innovation and firm performance : An integration of research findings », European Management Journal, Vol. 33, n° 5, 407-422.

WESTERMAN G., BONNET D. (2015), « Revamping your business through digital transformation », MIT Sloan Management Review, Vol. 56, n° 3, 10.

WESTERMAN G., CALMEJANE C., BONNET D., FERRARIS P., McAFEE A. (2011), « Digital Transformation : A roadmap for billion-dollar organizations », MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, 1-68.

Presse en ligne

ANONYME (2013a), « Naturex prend sa source sur les cinq continents », Usine Nouvelle, n° 3384.

ANONYME (2013b), « Robertet, fragrance de croissance », Usine Nouvelle, n° 3340.

ANONYME (2011), « Robertet : 27 MEUR pour une usine de haute technologie », La Tribune.

ANONYME (1994), « Aldéhydes contre odeurs d'usines », Usine Nouvelle, n° 2476.

BOVAS M. (2017), « Robertet investira 40 millions d'euros à Grasse », Usine Nouvelle.

BOVAS M. (2015), « Le Groupe Robertet inaugure un nouvel atelier "arômes en poudre" dans son usine de Grasse », Usine Nouvelle.

BOVAS M. (2011), « Robertet inaugure son unité de mélange parfums à Grasse », Usine Nouvelle.

BOVAS M. (2009), « 1ère pierre de l'unité Robertet-Charabot à Grasse », Usine Nouvelle.

COTTEN R. (2017), « Mode et luxe : innover pour surmonter la crise », Les Echos.

COURBATERE DE DAUDRIC J. (2016), « Le parfum et le territoire Retour en Grasse », Les Echos.

FELTIN-PALAS M. (2017), « Portraits de grandes-familles: Maubert, un parfum de réussite », L'Express, n° 1925485.

FLEITOUR G. (2015a), « Les secrets de fabrication de Mane, premier parfumeur français », Usine Nouvelle.

FLEITOUR G. (2015b), « Le numéro un des parfums Givaudan prêt à casser sa tirelire », Usine Nouvelle.

LARGILLET J.P. (2015), « Grasse : Robertet inaugure sa nouvelle unité de production », WebTimeMedias.

Rapport

GROUPE ROBERTET (2015), Rapport de responsabilité sociale, [en ligne :

https://www.robertet.com/wp-content/uploads/2016/12/RSE-New-fr-BD.pdf].