



FURNITURE INDUSTRY IN RESTRUCTURING : SYSTEMS & TOOLS

FURNITURE INDUSTRY IN RESTRUCTURING : SYSTEMS & TOOLS



# Guide

LA GESTION DU PROCESSUS  
DE CHANGEMENT  
DU FABRICANT DE MEUBLES



Cofinancé par l'Union européenne  
Fonds social Européen  
Article 6 Mesures Innovantes

<b>1</b>	<b>Motifs de changement dans l'industrie du meuble dans les pays développés</b>	<b>4</b>
	1.1. Cadre d'environnement de concurrence et viabilité du modèle d'activité	4
	1.2. Schémas à venir de l'industrie du meuble	5
	1.3. Le besoin d'anticipation	5
<b>2</b>	<b>Gestion du processus de changement</b>	<b>6</b>
	2.1. La résistance au changement	6
	2.2. Etapes du processus de changement	6
	2.3. Rôles Internes	7
	2.4. La vitesse du changement	9
<b>3</b>	<b>Implanter le changement pour un fabricant de meubles</b>	<b>10</b>
	3.1. Identifier les facteurs de changement: analyse interne	10
	3.2. Directions du changement	11
	3.3. Définir les stratégies alternatives	12
	3.4. Estimation des options	13
	3.5. Les limites d'une entreprise face au changement	13
	3.6. Définition des objectifs	15
<b>4</b>	<b>Gérer le changement</b>	<b>16</b>
	4.1. Planifier le processus de changement	16
	4.2. Répartition des ressources et équipes	16
	4.3. Communication	17
	4.4. Evaluation et actions correctives	17



La mondialisation modifie la structure des industries de travail intensif telles que l'industrie du meuble. L'augmentation des importations à des prix moins élevés forcent les fabricants Européens à rechercher des avantages compétitifs et à restructurer leurs fonctionnements si nécessaire. Certains se sont tournés vers leur modèle commercial, d'autres vers le produit, la production, la productivité ou la relation avec le consommateur final ou une combinaison de certains ou de l'ensemble de ces différents aspects.

Les solutions employées, certaines plus efficaces que d'autres sont multiples. Le projet FIRST a pour ambition d'aborder ce sujet dans le but de formuler des recommandations pour servir au mieux les fabricants. La méthodologie employée a consisté en l'analyse de 30 sociétés s'étant tournées soit vers une restructuration, ayant des caractéristiques particulières dans un aspect ou plus de leur commerce leur permettant de (mieux) aborder les problèmes liés à la mondialisation. Cette analyse devant aboutir à des modèles de commerce à partir desquels des lignes directrices sur des stratégies spécifiques pourraient être distillées.

Durant ce travail, il est très vite apparu qu'il existe presque autant de modèles d'affaires que de sociétés, et à la suggestion du comité consultatif du projet, il a été décidé de se concentrer sur les lignes directrices pour des stratégies pratiques dans des champs spécifiques plutôt que de développer des modèles de commerce entiers. Le bureau consultatif a aussi suggéré de formuler ces guides dans de courts formats séparés facilement utilisables par des fabricants intéressés. De cette manière, le travail a abouti à la formulation de huit guides sur des activités spécifiques: le développement et l'innovation de produit, gestion de la chaîne d'approvisionnement, la bonne approche du marché, la collaboration industrielle, la délocalisation, la gestion de ressources humaines, la gestion du processus du changement et la gestion des communications électroniques. Parallèlement, les partenaires ont développé une base de données de sous-traitance pour les fabricants intéressés par la collaboration comme moyen d'augmenter une telle collaboration entre les fabricants de l'UE et particulièrement avec les fabricants des Pays Membres de l'UE les plus récents. Vous pourrez trouver des informations sur ce projet et sur la base de données sur le site Internet de l'UEA [www.ueanet.com](http://www.ueanet.com).

Le travail analytique a été effectué par les partenaires sous la direction du MIP, Université Polytechnique de Milan et de l'AIDIMA, le centre technique Espagnol de l'ameublement. Le BFM, le MEDIFA et l'UEA ainsi que certains de ses membres ont contribué aux meilleures pratiques et à la rédaction de ces guides. Ifabrick, le département d'information de MEDIFA s'est chargé du site Internet et de la base de données.

Ce manuel fournit les lignes directrices pour la gestion du processus du changement dans l'industrie du meuble. Il n'a pas été conçu pour suggérer aux fabricants de mobilier Européen de suivre les stratégies décrites, mais il vise à contribuer à la réflexion sur ce sujet par les fabricants considérant qu'il conviendrait à leur modèle de commerce. Nous espérons qu'il leur sera utile.

Bart De Turck  
Secrétaire Général de l'UEA  
Responsable de Projet FIRST

# I. Motifs de changement dans l'industrie du meuble dans les pays développés

## II. Cadre d'environnement de concurrence et viabilité du modèle d'activité

Chaque année, l'industrie du meuble à travers le monde continue d'afficher une croissance vigoureuse. Au cours des dernières années, le secteur de la fabrication de meubles a augmenté de 11% chaque année à travers le monde. Ces données de croissance démontrent la stabilité du développement de l'industrie du meuble.

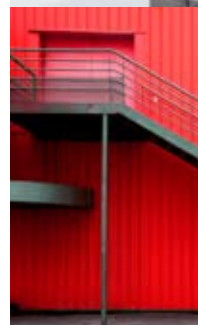
En analysant les causes pouvant expliquer la croissance de la production mondiale de meubles, on peut observer des changements dans les parts de contribution des chiffres de l'industrie dans sa totalité à partir des pays développés jusqu'aux pays appelés émergents.

En seulement deux ans, la contribution des pays émergents à la production industrielle totale a augmenté de 12%. Cette croissance de la contribution des pays émergents peut s'expliquer par la croissance de la capacité de production, qui a atteint au cours des 5 dernières années une moyenne de 30% par an.

Une telle évolution de la production des pays émergents sur la production mondiale totale peut être provoquée par la disponibilité d'une main-d'œuvre excessivement bon marché, par une politique industrielle se concentrant sur l'achat en grosse quantité de matière première et le développement de grands groupes industriels permettant de générer des économies à grande échelle dans l'industrie de production de meubles.

Même si les grosses entreprises situées dans ces pays à faible coût de production basent leur stratégie d'activité sur la génération d'économie à une large échelle au début du XXIe siècle, elles suivent en fait des stratégies basées sur la génération de produits différents à valeur ajoutée élevée. Leur objectif n'est pas la concurrence uniquement basée sur le prix face aux pays développés, mais sur la différence du produit telle que l'exclusivité, l'image/prestige de la marque, conditions de livraison rapides, retour facile, etc.

La croissance de la production de meuble des pays émergents (principalement la Chine, l'Inde, le Brésil...) est le résultat de la création d'une industrie initialement basée sur la génération d'économies échelonnées. En fait, la stratégie d'activité de ces zones de production de meubles se fonde sur la création de valeur aux yeux du consommateur à travers un investissement accru dans la technologie, image, design, délais de livraison rapides etc.



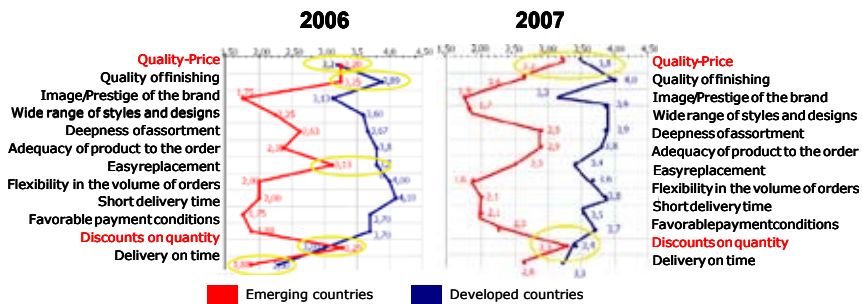


## I.2. Schémas à venir de l'industrie du meuble

L'analyse clarifie la situation actuelle de l'industrie du meuble, tel que le danger des termes de la concurrence que les pays émergents créent par l'évolution de leurs stratégies d'activité.

Les résultats d'une étude sur les perceptions des distributeurs Européens indiquent que les pays aux frais élevés sont encore compétitifs, bien que les pays émergents soient favorisés en termes de rapport qualité/prix et remises basées sur la qualité.

Ecart concurrentiel de la perception des distributeurs Européens concernant l'origine de leurs produits 2006-2007.



Source: Study on the perceptions of European retailers. AIDIMA.

Malgré le large écart existant entre certains des indicateurs analysés sur les graphiques ci-dessus, les investissements dans les domaines de la technologie et de la formation dans les pays émergents entraînent une réduction de l'écart concurrentiel dans un laps de temps très court. En somme, l'évolution actuelle des affaires ne pourra être suivie par l'industrie des pays à prix élevés dans les années à venir.

Pour être capable d'identifier actuellement les situations pouvant survenir dans l'industrie du meuble à l'avenir, il est nécessaire de créer des scénarios de prévision basés sur les facteurs économie, politique, sociaux, etc. pouvant aider à établir les différentes solutions et directions du développement de l'industrie du meuble à l'avenir. Une fois que le scénario à venir de l'industrie du meuble est défini, il est important d'observer sa réalisation sur la durée. La mesure fondée sur l'utilisation des indicateurs macro-économiques et sectoriels permet d'observer actuellement selon quel scénario l'industrie du meuble se développe.

## I.3. Le besoin d'anticipation

En créant ces facteurs ainsi que la collecte des mêmes données actuelles permettra aux entreprises de l'industrie du meuble des pays à frais de production élevés d'obtenir des informations sur le présent à propos de l'évolution future de l'industrie du meuble dans les pays développés ainsi que dans les pays émergents. De cette manière, les stratégies d'activité à suivre peuvent être définies pour les futurs plans de l'entreprise.

L'objectif de visualiser les scénarios futurs éventuels pouvant survenir dans l'industrie du meuble est de créer une viabilité des modèles d'activité sur la durée, selon les conditions créées par l'environnement de concurrence à travers le monde. La viabilité de l'entreprise se réfère à la génération de stratégies d'activité permettant aux entreprises d'obtenir et maintenir leurs sources d'avantages concurrentiels face à la concurrence en hausse principalement des pays à faibles coûts de production.

## 2. Gestion du processus de changement

La nécessité de créer de nouveaux modèles d'activité pour les industries de l'industrie du meuble, qui les rend viables en générant de nouvelles sources d'avantages concurrentiels, nécessite le développement et l'application d'un procédé de changement dans chaque partie de la structure.

### 2.1. La résistance au changement

Parler de résistance à des changements signifie parler de résistance au changement en général. L'objectif de la gestion du changement est de créer des conditions optimales (émotionnelles et politiques) afin de le rendre efficace.

La principale force à affronter lors du processus de gestion des changements est les habitudes et les attitudes de rejet des personnes contre les situations de changement provoquées par la peur de perdre le contrôle. Tout ceci engendre des retards ou rend impossible l'application de décisions stratégiques, et possède des conséquences négatives pour le développement de l'activité à court mais aussi à moyen terme.

La résistance au changement peut se manifester de trois manières:

- Une résistance explicite aux changements: les membres de l'équipe manifestent leur résistance au processus de changement (plaintes, menaces de refus de travail).
- Résistance implicite aux changements: ce type de résistance apparaît lors de l'exécution des tâches journalières (perte de motivation, augmentation des erreurs).
- Résistance ultérieure au changement: apparaît de manière inattendue et un certain temps après l'application du processus de changement.

Les résistances implicites et ultérieures sont plus difficiles à gérer que la résistance explicite à cause de la longueur à identifier le problème. La résistance aux changements pour l'équipe peut signifier un moyen de communiquer à l'entreprise des frustrations latentes, sans solution, des problèmes pratiques négligés, ou un système de stabilité culturelle forcé pour la structure.

### 2.2. Étapes du processus de changement

#### Rompre l'inertie de l'entreprise

Dans la longue période durant laquelle l'entreprise n'a pas mis en place de changement de grande importance, les employés de la structure ont été submergés dans un état professionnel où le contrôle de l'activité et des habitudes provoquent des problèmes pour tout processus de changement.

L'objectif est de faire comprendre aux personnes au niveau d'intégration à l'ancienne culture le plus élevé les motivations du changement. Dans ce but, il existe trois mécanismes utilisés habituellement:

- Admettre la non-réalisation des attentes.
- Accuser les mauvaises valeurs.
- Transmettre de la sécurité émotionnelle.

Si vous souhaitez changer une personne, les informations négatives sur son comportement doivent être accompagnées par des évaluations positives dans d'autres activités où un développement adéquat est noté.



## Restructuration de l'entreprise : application des changements

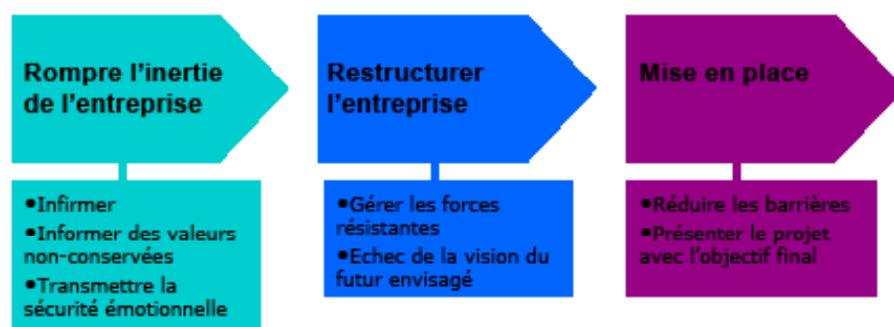
L'essence du changement est d'agir de manière différente en créant un nouveau point de vue, stimuler l'analyse de l'environnement et des circonstances afin d'obtenir des informations significatives identifiant une nouvelle possibilité d'agir.

Il s'agit de l'étape où les différents moyens de résistance commentés ci-dessus peuvent apparaître comme probables. La gestion de ces forces de résistance détermine l'échec de la mise en place des changements ou peut fournir une vision commune du futur souhaité.

## Mise en place des changements

La stabilisation du procédé de changements induit la réduction des forces obstructives créant un engagement à une nouvelle situation.

Même si la gestion de l'entreprise prend en compte le fait que les changements existeront continuellement dans l'entreprise, il n'est pas conseillé de le présenter comme continu et comme un projet de longue durée, commencer et terminer les délais doit se décider sur les projets.



## 2.3. Rôles Internes

### Directeurs

Les directeurs des changements sont les personnes au sein de la structure qui, à travers leurs points de vue professionnels internes assurent la promotion et aident à l'application des changements mentionnés précédemment, même si leur décision n'a pas de poids.

Les fonctions du rôle des directeurs sont:

- Détecter les tendances justifiant les changements.
- Communiquer la nécessité des changements aux personnes possédant le pouvoir légitime.
- Se transformer en pouvoir légitime, facilitateur, agent et/ou conseiller si le changement a été décidé et planifié.

## Facilitateurs

Le rôle de consultant peut être interne ou externe, en jouant le rôle basique du processus de changement. Les principales tâches du facilitateur sont:

- Soutenir le détenteur du pouvoir légitime et son équipe en réfléchissant sur leurs actions et la direction du processus de changement.
- Prendre part au travail de l'équipe de gestion intégrant le changement.
- Faciliter la méthodologie des processus de changement.
- Contrôler le processus de changement.
- Montrer les erreurs et les expériences positives dans les processus de changements dans d'autres contextes.
- Créer de la communication entre les personnes concernées de l'entreprise.

## Agents

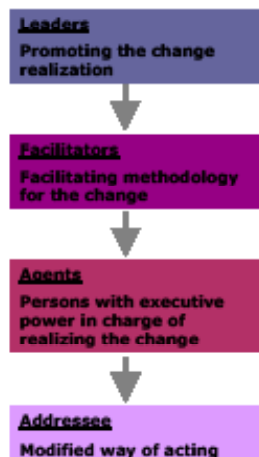
Personnes au pouvoir exécutif et technique chargées de réaliser les changements. Les tâches des agents sont:

- Mettre en place de nouveaux procédés ou systèmes nécessaires (automatisation des technologies d'échange de données, systèmes d'évaluation d'efficacité, systèmes de production).
- Estimation du processus du changement.

## Destinataires

Les destinataires du processus de changement sont indiqués ci-dessus (gestion supérieure) ou en dessous (employés) des directeurs. Les tâches des destinataires sont:

- Actualiser les attentes à venir.
- Modifier la manière habituelle de penser et de faire le travail.
- Effectuer un contrôle sur la durée du processus de gestion de changement.



## 2.4. La vitesse du changement

---

Le processus de changement nécessite un investissement dans l'organisation dans les domaines des ressources, équipes et temps.

L'intégration du processus de changement au sein de l'entreprise ne doit pas être comprise comme un processus rapide entraînant des modifications de l'organisation puis que tout redevienne statique une fois le processus terminé, mais plutôt comme un processus continu dans lequel les activités de l'entreprise coexistent avec le processus de changement lui-même.

Perdre le contrôle et conserver les vieilles habitudes sont les pires ennemis à l'établissement de l'idée de changement comme processus continu au sein de l'organisation.

Le temps pour intégrer le processus de changement diffère selon la stratégie réalisée, ainsi cela ne prendra pas le même temps d'intégrer un processus de changement à la culture de l'entreprise que cela prendrait au niveau de la production.

A mesure que la complexité de la stratégie à intégrer grandit, il est évident que le besoin de ressources et de travail pour le processus d'implantation augmente, ainsi le temps pour une intégration correcte des différentes stratégies sera différent.



### 3. Implanter le changement pour un fabricant de meubles

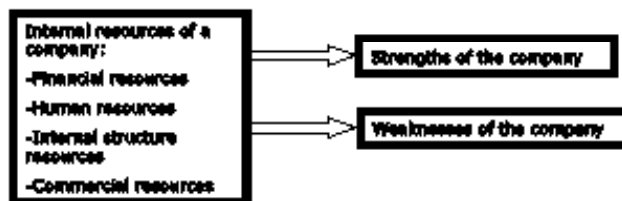
Effectuer un processus de changement uniquement pour modifier la manière de penser et d'agir au sein de l'entreprise n'a aucun sens en soi. L'entreprise décidant de changer le processus de gestion du changement doit intégrer un projet stratégique devant être contrôlé et maintenu à mesure qu'il se développe.

Entamer un processus de changement comporte deux phases implicites: une phase de lancement de la gestion du processus de changement et une deuxième phase orientée vers le contrôle et la maintenance du processus.

#### 3.1. Identifier les facteurs de changement : analyse interne

L'analyse interne représente une étude des ressources disponibles pour l'entreprise, les ressources financières, ressources humaines, ressources de la structure interne et ressources commerciales entre autres.

La caractérisation des ressources de l'entreprise permet d'identifier les faiblesses et les forces de la structure qui seront utiles à la planification stratégique.



#### Flexibilité de l'entreprise: compétences et qualités

La flexibilité d'une entreprise est déterminée par sa capacité à s'adapter aux situations changeantes déterminées par l'environnement concurrentiel, et par la capacité de l'entreprise à résoudre des situations difficiles à travers l'adaptation.

Dans une entreprise flexible, toutes les ressources doivent être orientées vers une seule direction et doivent être aussi flexibles. Les ressources de l'entreprise déterminent les capacités essentielles pouvant créer un avantage sur la concurrence pour l'entreprise à travers la polyvalence et leurs caractéristiques fongibles.

La flexibilité des ressources d'une entreprise signifie:

- La flexibilité commerciale
- La flexibilité de production
- La flexibilité financière
- La flexibilité des facteurs humains



## 3.2. Directions du changement

Utiliser les ressources créées par l'entreprise détermine les capacités essentielles qui généreront un avantage concurrentiel pour l'organisation.

Selon les sources d'avantage concurrentiel, les entreprises peuvent choisir une stratégie d'efficacité et produire des meubles à bas prix ou choisir une stratégie de différenciation basée sur la création de valeur ajoutée au produit avec comme objectif final d'être différent de ses concurrents.

### 3.2.1 Efficacité dans l'industrie du meuble

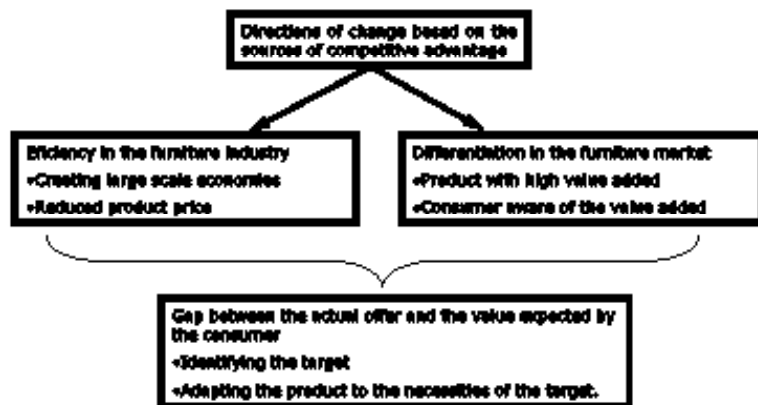
La stratégie de l'efficacité de l'entreprise est basée sur l'avantage concurrentiel fourni par la production à bas coûts de meubles et par la création d'économies échelonnées dans la production permettant d'offrir le produit au consommateur à un prix de vente inférieur.

### 3.2.2. Différenciation sur le marché du meuble: consommateurs comme source de valeur

La stratégie de la différenciation est basée sur l'avantage concurrentiel fourni par la création d'un produit à certaines caractéristiques fournissant une différence comparée aux produits des concurrents, le consommateur est conscient de ces différences générant un niveau plus élevé de satisfaction durant l'achat ou l'utilisation.

### 3.2.3. Ecart entre l'offre actuelle de l'entreprise et la valeur attendue par le consommateur

L'ancienne situation du secteur du meuble durant lequel la majorité des meubles furent achetés dans le pays d'origine et les produits importés ne représentaient pas de danger; maintenant on peut observer une situation totalement différente, le producteur doit chercher sa cible et créer produit adapté aux besoins du consommateur, générant une valeur attendue par le consommateur.



### 3.3. Définir les stratégies alternatives

#### Satisfaction du consommateur

L'un des problèmes existants majeurs dans le secteur de la fabrication de meubles est l'information modeste des producteurs et concepteurs sur les consommateurs qui utiliseront les produits.

Les actions nécessaires à la réduction de l'écart entre l'offre actuelle de la compagnie et la valeur attendue par le consommateur sont basées sur une connaissance plus profonde de la cible à laquelle les producteurs fournissent leur offre commerciale ce qui signifie des meubles adaptés à l'utilisation, au style de vie, etc.

En analysant les différentes étapes de valeur, on peut affirmer que l'industrie du meuble a fourni un léger effort pour essayer d'offrir des valeurs de différenciation pour les consommateurs au cours des dernières années.

Dans l'industrie du meuble au cours des dernières années, l'unique valeur fournie par les consommateurs était la fonctionnalité, fournie par le meuble lui-même durant le processus d'achat.

Il est en fait possible d'affirmer qu'il y a un nombre limité d'entreprises fournissant une valeur émotionnelle sur les points de vente du produit. Cette création de valeur survient uniquement durant le processus d'achat du meuble.

En observant le schéma de valeur, on note les différentes voies que l'industrie du meuble pourrait suivre. Créer de la valeur ne doit pas survenir uniquement au moment de l'achat mais il y a d'autres occasions au cours de laquelle l'entreprise devrait être capable de créer de la valeur pour le consommateur. Ces moments mentionnés ci-dessus peuvent apparaître pendant l'utilisation du produit, sa rénovation, son transport lorsqu'il n'est plus utilisé.

Ces différentes situations au cours desquelles on peut offrir un service ou produit de plus grande valeur signifient de nombreuses opportunités d'affaires pour l'industrie du meuble à l'avenir afin d'être capable de se tourner vers l'avenir et pas uniquement se concentrer sur la fabrication et la vente des produits.

	Value in creating the product	Value in buying	Value at use	Value at renovation	Value at transfer
Functional value					
Emotional value					
Social value					
Value of novelty					
Circumstantial value					

#### Réinventer les modèles d'activité

De nombreux modèles d'activité actuels de l'industrie de la fabrication de meubles sont démodés car non adaptés aux nouvelles caractéristiques de l'environnement de concurrence et ils n'anticipent pas de manière efficace et flexible les demandes du marché.

Il existe certaines entreprises ayant déjà changé leur emplacement initial au sein de la chaîne de valeur par une intégration verticale en avant ou en arrière ou par une intégration horizontale.





Ces entreprises recherchent un moyen de diversifier le risque dans le sous-secteur dans lequel elles fonctionnent, grâce à la flexibilité et l'adaptation, générant de nouvelles opportunités d'affaires en analysant la situation individuelle de l'entreprise, la situation du secteur et l'environnement de concurrence ambiant, essayant de trouver la meilleure solution alternative.

### 3.4. Estimation des options

---

#### Faisabilité du modèle d'activité

Entamer un processus de changement au sein d'une entreprise basée sur le changement de modèle d'activité nécessite un processus de planification détaillée. Une organisation devant réaliser un processus de changement doit prendre en considération toutes les ressources et personnes à disposition de l'entreprise, et doivent observer s'ils conviennent à l'exécution de l'intégration d'un procédé de changement stratégique au sein de l'organisation de l'entreprise.

### 3.5. Les limites d'une entreprise face au changement

---

Le développement ou l'intégration du processus de changement au sein de l'organisation d'une entreprise de meubles nécessite la disponibilité d'un nombre abondant de ressources et des employés capables de soutenir le projet efficacement.

La structure d'entreprise dominante de l'industrie du meuble se base généralement sur une infrastructure réduite en termes de ressources et d'employés. Malgré la caractéristique atomisée du secteur, bien souvent la taille des entreprises signifie une barrière à la diffusion de procédé de changement culturel et structure au sein de l'entreprise.

A cause des difficultés que les entreprises peuvent connaître durant le développement du procédé de changement au sein de leurs structures, elles ont besoin d'envisager d'établir une coopération avec d'autres sociétés.

#### Groupes

"Un groupe est une concentration géographique de commerces interconnectés, fournisseurs, et institutions liées à un domaine particulier. Les groupes sont censés accroître la productivité grâce à laquelle les entreprises peuvent être compétitives, aux niveaux national et mondial." (Michael Porter: dans l'avantage compétitif des Nations 1990)

L'industrie du meuble à travers le monde a fourni de l'espace aux systèmes économiques sociaux ou districts industriels présentant certaines similarités, telles que le point de vue de l'efficacité du processus de fabrication, ou au niveau de la compétitivité démontrée par la capacité de ces centres d'affaires, ainsi que les marchés étrangers.

Les caractéristiques les plus répandues des groupes sont:

- La tradition de l'activité dans des secteurs spécifiques qui représentent un moyen très efficace pour le transfert et l'adaptation des capacités professionnelles au sein de la zone à accès limité.
- Les conditions de demande favorables en termes de quantité et qualité.
- Un niveau élevé de capacité interne qui donne un supplément notable aux processus d'innovation et de spécialisation.

- La difficulté à développer une intégration verticale entre les entreprises qui sont en contact direct avec le marché, et entre les sociétés constituant les secteurs de soutien.
- Les modèles d'organisation concentrés sur le rôle de l'homme d'affaires ayant une connaissance directe des technologies et processus, et qui de cette manière est capable de contribuer immédiatement au concept du produit et aux relations client.

La combinaison positive de ces éléments est la base du développement des groupes industriels à travers une structure dynamique, un certain niveau d'ouverture vers les marchés extérieurs et à travers un modèle d'organisation de l'industrie de fabrication dans lequel la spécialisation et la flexibilité sont des facteurs clés.

Les groupes ont été identifiés comme des forces importantes à la création de la compétitivité grâce à :

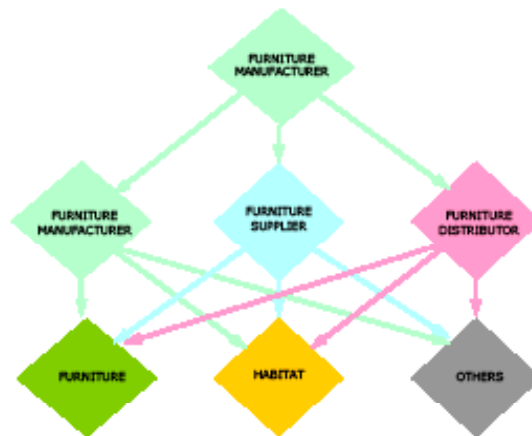
- Une productivité améliorée
- Une promotion de l'innovation
- Faciliter la commercialisation de l'innovation
- Générer un emploi qualifié

### Politique de partenariat

Une autre option est de créer un groupe dans une certaine zone géographique basé sur une politique de partenariat avec ces sociétés prêtes à parvenir à des accords tacites.

Mener des politiques de partenariat avec les autres entreprises permet d'obtenir :

- De meilleures économies, le fait que le partenariat rende possible une spécialisation plus importante dans certaines zones des activités d'affaires.
- Créer un procédé de marque entre les sociétés partenaires afin qu'elles soient capables d'optimiser leurs processus pouvant être un peu plus à la pointe que le reste dans certaines entreprises.
- L'accès potentiel à ces nouveaux marchés auxquels les entreprises n'avaient pas accès à cause de l'ancienne capacité de production faible.



**SCHEMA DE PARTENARIATS POUR LES FABRICANTS DE MEUBLES**



### 3.6. Définition des objectifs

---

Une fois que l'entreprise a défini la voie à suivre pour s'adapter à faire face aux défis de l'environnement de concurrence, l'étape suivante est de créer et définir les objectifs et actions nécessaires au commencement du processus de changement.

Ces actions déterminées par la gestion de l'organisation doivent se baser sur un plan pour le développement du processus du changement, dans lequel il est possible d'analyser si la compagnie était capable d'exécuter le changement avec ses propres équipes et ressources, si ses propres employés étaient qualifiés pour supporter un processus de changement, et aussi si l'estimation nécessaire et les méthodes correctives fournissant un retour sur la viabilité ou non du processus de changement.



## 4. Gérer le changement

### 4.1. Planifier le processus de changement

Comme tous les processus créés au sein de l'entreprise, le processus de changement a aussi besoin d'être planifié pour la durabilité d'une implantation correcte, et aussi un système d'évaluation permettant d'observer si les actions décidées sont appliquées dans chaque zone.

La planification du processus de changement doit contenir:

- Une définition de ces phases/étapes/actions devant être réalisées afin d'être capable d'exécuter l'intégration du processus de changement de l'organisation.
- Des fonctions définies de l'équipe de gestion du processus de changement pour une transition adéquate entre les activités actuelles et futures. Dans ce but, les ressources et structures doivent être prises en compte, telles que la mise en place d'un comité de gestion, une équipe administrative pour le changement qui soutien la gestion de la société en concevant et contrôlant les étapes et actions du processus.

- Etablir un budget qui devra contenir les éléments suivants:

Coûts directs: formation pour de nouvelles connaissances, valeurs et compétences, communiquer le changement de manière interne et externe, consulting interne et externe.

Coûts indirects: heures non-productives consacrées aux réunions pour préparer le changement, heures non-productives consacrées à la réception d'information, et heures non-productives consacrées à la formation.

- Un emploi du temps pour l'exécution des différentes étapes du processus de changement pas seulement à court terme, mais aussi à long terme.

### 4.2. Répartition des ressources et équipes

Il est nécessaire de consacrer les ressources nécessaires et les équipes à l'exécution de tout type d'action dans l'organisation.

Le processus de gestion de changement doit être compris comme processus extensible sur la durée et auquel l'entreprise doit consacrer une grande part de ses ressources et main-d'œuvre. Sans phase de planification concernant les ressources et la main-d'œuvre, la gestion fructueuse du processus de changement est risquée.

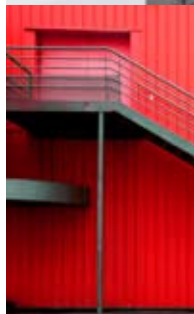
Un élément inhabituel du processus de changement est l'existence d'un budget spécifique. Les éléments principaux du budget pour un projet de changement de culture de l'entreprise sont :

Eléments directs:

- Formation à un nouveau savoir, valeurs et qualités nécessaires.
- Communiquer le changement en interne et à l'extérieur (écrits, vidéos, etc.)
- Consulting interne
- Consulting externe

Eléments indirects:

- Heures non-productives consacrées aux réunions pour préparer le changement
- Heures non-productives consacrées à la réception d'information
- Heures non-productives consacrées à la formation





### 4.3. Communication

---

La communication au début du processus de changement au sein de l'entreprise auprès des employés doit s'effectuer via un dialogue organisé basé sur une méthodologie adéquate avec deux approches basiques :

- Approche constructive: la formulation des valeurs doit être le résultat de l'intégration de tous les points de vue de chaque groupe d'intérêt et membre de l'organisation de l'entreprise.
- Recherche/action : évite les limites d'une approche trop théorique ou trop pratique.

La communication au sein de l'entreprise doit s'effectuer à différents niveaux hiérarchiques au sein de l'organisation en suivant l'ordre de :

- Communication du directeur avec lui-même: afin d'être crédible, un directeur doit commencer par clarifier ses propres valeurs et être capable de les connecter à celles qui sont souhaitées par les partenaires de l'entreprise.
- Communication au niveau de l'équipe de gestion de l'organisation: toutes les réflexions réalisées doivent être transférées aux réunions de travail spécifiques de l'équipe de gestion, découvrir les dilemmes possibles et vérifier s'il y a une perception commune de la signification des valeurs en pratique considérées comme essentielles.
- Communication entre les différents groupes d'intérêts de l'organisation (facilitateurs et agents): le vrai développement des valeurs communes de l'entreprise doit être un processus de dialogue parmi les groupes d'intérêt significatifs.
- La communication finale au niveau de fonctionnement de la société: le processus de dialogue d'organisation doit être l'essence même de certains principes ou règles du jeu édités de manière convenable et transmises à chaque partie de l'entreprise.

### 4.4. Evaluation et actions correctives

---

Gérer un processus de changement dans les entreprises de fabrication de meubles n'est pas simplement analyser et examiner les points des anciennes activités de développement. L'organisation doit comprendre les ressources et équipes nécessaires à la planification et au démarrage du processus avec pour objectif d'améliorer la situation de l'entreprise.

Le processus d'évaluation doit être compris par tous les employés de l'entreprise comme un exercice permettant de faire face à la différence entre les changements assumés professionnellement et les activités journalières à chaque degré d'activité de l'entreprise, depuis le directeur de gestion au réceptionniste.

L'énergie consacrée à mettre en place le processus de gestion du changement est habituellement tellement élevée qu'il est fréquent d'oublier l'évaluation possible du processus en elle-même.

# Notes





Institute of Technology for Furniture  
and Related Industry  
C\ Benjamin Franklin, 13. Parque Tecnológico.  
Apdo. nº 50 - 46980 Paterna. (Valencia)  
Spain  
Tel : 00 34 96 136 60 70  
Fax : 00 34 96 136 61 85  
vsales@aidima.es  
www.aidima.es



BFM  
British Furniture Manufacturers Federation  
Wycombe House  
9 Amersham Hill  
High Wycombe  
Bucks HP13 6NR  
Great Britain  
Tel : 00 44 1494 523021,  
Fax : 00 44 1494 474270  
info@bfm.org.uk  
www.bfm.org.uk



EFBWW  
European Federation of Building & Wood Workers  
Rue Royale 45/3  
1000 Brussels  
Belgium  
Tel : 00 32 2 2271040  
Fax : 00 32 2 2198228  
info@efbh.be  
www.efbww.org



EIAS  
European Industry Associations Services  
Rue de la Loi 26  
1040 Brussels  
Belgium  
Tel : 00 32 2 2181889  
Fax : 00 32 2 2192701  
www.eiasnet.com



IFA  
Industries Françaises de l'ameublement  
28 bis avenue Daumesnil  
75012 Paris  
France  
Tel : 00 33 1 44 68 18 00  
Fax : 00 33 1 44 74 37 55  
unifa@mobilier.com  
www.mobilier.com



MIP  
Piazza Leonardo Da Vinci 32  
20133 Milan  
Italy  
Tel : 00 39 0223992804  
Fax : 00 39 0223992720  
alessio.marchesi@polimi.it  
www.polimi.it



UEA  
Union Europeenne de l'Ameublement  
Rue de la Loi 26  
1040 Brussels  
Belgium  
Tel : 00 32 2 2181889  
Fax : 00 32 2 2192701  
secretariat@uea.be  
www.ueanet.com

## FURNITURE INDUSTRY IN RESTRUCTURING : SYSTEMS & TOOLS



Editeur responsable

**UEA**

Wetstraat 26 rue de la Loi  
B-1040 Brussels  
Tel. 003222181889  
Fax 003222192701  
secretariat@uea.be  
www.ueanet.com



Cofinancé par l'Union européenne  
Fonds social Européen  
Article 6 Mesures Innovantes