

Extrait

Best Practices du Management

Le concept d'agilité



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023710779

Free

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

www.bookiner.com

Usage libre de droit (non marchand) avec mention «Bookiner.com»

BEST PRACTICES DU MANAGEMENT

Le concept d'agilité

- . **Opter pour l'adaptation permanente**
 - . **Construire une entreprise agile**
- . **Les recommandations «managériales» de Saint-Benoît**
 - . **4 façons infaillibles de ruiner son entreprise**

Conditions d'usage libre de droits

Tout contenu gratuit ou payant peut être utilisé avec l'obligation d'indiquer la mention «Bookiner.com». L'acquéreur sur le site bénéficie d'un usage libre de droits à titre **PERSONNEL** (individuel, familial et privatif) dans un cadre exclusivement non marchand, non concurrentiel et non grand public. Il est autorisé à installer ce fichier sur tout équipement informatique et télécoms dont il est propriétaire ainsi que pratiquer éventuellement une duplication, un téléchargement, ou un envoi sous forme de fichier, à un maximum de 5 postes/utilisateurs internes. Ce droit ne s'applique pas à l'utilisateur qui reçoit gratuitement un contenu payant, lequel ne peut aucunement le diffuser autour de lui sans risquer de tomber sous le coup de la loi portant sur le copyright et/ou s'exposer aux conditions restrictives du droit d'auteur et de la protection intellectuelle.

Opter pour l'adaptation permanente

L'agilité est la capacité de s'adapter instantanément au moindre changement et de manière simultanée dans toutes les fonctions internes (conception, fabrication, ressources humaines, commercial, logistique...). Cette nouvelle forme de plasticité (adaptabilité) permanente au sein de l'entreprise est surtout destinée à relever 3 défis :

- . L'émergence d'un concurrent inconnu ;
- . La satisfaction optimale d'un nouveau besoin émanant de la clientèle ;
- . Saisir une nouvelle opportunité liée à la technologie.

Sachant qu'il est très difficile de prévoir précisément le futur, le seul vrai maintien de l'avantage compétitif sur le moyen terme consiste à construire une organisation totalement réactive, c'est à dire agile. L'impératif de réactivité n'est pourtant pas récent. Il est apparu dans les années 60 avec la production en juste-à-temps et s'est ensuite progressivement propagé en «morceau» de la conception (time based competition) aux approvisionnements (production en flux tendus), de la logistique (supply chain management) aux ressources humaines (management du changement). Le concept d'agilité ne remet pas en cause les différents modes de gestion et de management mais va beaucoup plus loin, en considérant que c'est toute l'organisation qui doit être rapidement réactive, y compris la stratégie. Il est vrai que le temps de réactivité s'est lui-même fortement raccourci face aux évolutions incessantes du monde économique et géopolitique. Il est passé d'une durée de mise en place assez longue (année) à l'unité de mois, voire de semaine et bientôt de jour ! Cette compression du temps suppose de ne plus perdre son temps dans une trop longue réflexion stratégique, quitte à se tromper et à rectifier immédiatement ses erreurs. De toute façon, il est devenu évident qu'un choix même excellent aujourd'hui, peut devenir demain très rapidement obsolète. Le temps des stratégies éphémères est venu.

Construire une entreprise agile

4 points semblent essentiels pour construire une entreprise agile en vue de satisfaire les demandes précises du client. Simple en apparence, leur application nécessite toutefois un véritable bouleversement dans les comportements et les mentalités. Il s'agit de pratiquer le «act-learn-act-learn» comme disent les Américains, c'est à dire agir et apprendre pour ensuite agir et apprendre. Aussi paradoxal que cela puisse paraître, l'agilité nécessite d'abord de prendre son temps pour mettre en place ses principes. Une étude du Cabinet Bain & Cie montre que les résultats financiers s'améliorent lorsque les principes d'agilité sont mis en oeuvre avec intelligence et sur la durée. Si l'économie est devenue une course d'endurance et de vitesse, l'entreprise doit savoir dorénavant utiliser et la tête et les jambes !

1. Mettre le client au coeur de la stratégie

Depuis plusieurs années, le client est devenu la référence unique et majeure pour la plupart des entreprises et ce d'autant plus, que la fidélisation du parc clientèle coûte 5 fois moins cher qu'une prospection dure destinée à favoriser l'arrivée de nouveaux comptes. Pour appréhender en temps réel l'évolution du client, 4 objectifs s'avèrent nécessaires :

- . Traquer en permanence son comportement d'achat et ses attentes, en évitant de se référer à des typologies figées.
- . Effectuer un «reporting» quotidien des actions menées en les planifiant, en les mesurant et en étudiant à l'avance plusieurs scénarios, training qui permettent d'improviser ensuite plus facilement.
- . Saisir les opportunités d'une erreur, d'un défaut ou d'un manque pour rebondir immédiatement dessus.
- . Sacrifier ses anciens produits à succès, lorsque ceux-ci se trouvent dépassés par de nouvelles activités plus rentables.

2. Adopter une organisation centrée sur le client

50% des entreprises mondiales envisagent d'abandonner dans les 5 ans qui viennent leurs divisions par produit, dans le but de s'orienter vers une organisation par client. Une nouvelle organisation capable de gérer le changement et de répondre très rapidement aux demandes. 5 conditions s'imposent :

- . Alléger sa structure en supprimant des niveaux hiérarchiques, en décentralisant et en réduisant au minimum les procédures.
- . Changer régulièrement son organisation (maximum tous les 2 ans) en l'adaptant à l'environnement et aux priorités du moment.
- . Réduire les délais de développement, en pratiquant l'ingénierie simultanée et la simulation sur ordinateur.
- . Intégrer l'ensemble des processus (production, logistique, vente, planification, achats...) afin de réduire les coûts, les délais et les stocks. Il ne s'agit plus de produire d'après les prévisions mais uniquement à partir de la réception des commandes.
- . Travailler par projet, en animant simultanément plusieurs équipes de recherche. L'innovation doit devenir une quête permanente (et non pas du coup par coup) en s'intégrant au coeur du quotidien de l'entreprise.

LES RECOMMANDATIONS «MANAGÉRIALES» DE SAINT BENOÎT

Dans la Règle rédigée en 537 par le fondateur de l'ordre des bénédictins, Saint-Benoît avait déjà inventé avec bon sens la corporate governance à l'adresse des pères abbés des abbayes en vue d'organiser leurs communautés monastiques. En cela, les pères abbés devaient :

. *«Varier sa manière d'agir selon les moments et les circonstances, joignant les caresses aux menaces, montrant tantôt la sévérité d'un maître et tantôt la tendresse d'un père».*

Traduction managériale : savoir s'adapter à la situation et à la personnalité de chacun.

. *«Toutes les fois qu'il y aura dans le monastère quelque affaire importante à traiter, l'abbé convoquera toute la communauté, puis il exposera lui-même ce dont il s'agit. Après qu'il aura entendu l'avis des frères [...], il fera ce qu'il aura jugé le plus utile.»*

Traduction managériale : Tenir compte de l'avis des collaborateurs et des actionnaires tout en prenant et assumant seul la décision.

. *«Il doit distribuer la doctrine à ses disciples en deux manières, leur montrant tout ce qui est bon et saint par ses œuvres plus encore que par ses paroles.»*

Traduction managériale : Montrer l'exemple par l'action concrète et non le discours théorique.

. *«Qu'il sache que l'on imputera au pasteur, comme faute, tout ce que le père de famille trouvera de mécompte dans ses brebis.»*

Traduction managériale : Etre tenu pour responsable du comportement de ses collaborateurs.

3. Créer une culture interne de l'agilité

Il faut du temps pour apprendre à réagir rapidement. Selon Marc Pénan de Gemini Consulting : *«L'entreprise ne doit pas se contenter d'avoir une structure réactive. Elle doit la faire vivre au quotidien. Pour cela, il faut que les salariés eux-mêmes soient réactifs, qu'ils aient le goût du risque et du changement, une culture de travail en réseau, qu'ils aient une certaine liberté et puissent évoluer en permanence, en se formant».* Pour y arriver, il existe 6 manières différentes :

- . En impliquant tout le personnel dans différentes étapes du projet, afin que chacun sente qu'il a un rôle à jouer dans le produit final.
- . En créant un état d'alerte permanent et d'incertitude quant aux risques possibles pour l'entreprise. L'objectif est d'éviter que s'installe le «ronron» professionnel.
- . En stimulant les échanges via un intranet mais aussi, par des «primes à la réussite» sous forme d'allocation de petits objets chargés de symboles ou par un système de rémunération variable, modulé selon les résultats obtenus par l'entreprise.
- . En favorisant l'ouverture d'esprit par l'implication active de tous les opérateurs (techniciens, ouvriers, employés) sur les problèmes concrets rencontrés par le client.

- . En libérant la prise d'initiative de l'impulsion et du contrôle de la direction ; en faisant confiance aux salariés partant du principe qu'ils savent ce qu'il faut faire.
- . En formant dans la continuité tous les salariés au même stage de «managing personal growth», jusqu'à alterner (comme chez Honda) les postes opérationnels qui sensibilisent à la réalité «client» et les postes fonctionnels qui aident à rester à la pointe de son métier.

4 FAÇONS INFALLIBLES DE RUINER SON ENTREPRISE

- 1.** Planifier chaque action en ne laissant aucune place à la spontanéité et surtout, en ne réalisant jamais aucune étude sur le terrain.
- 2.** Rationaliser (reengineering), licencier et élaguer (downsizing) puis faire de la croissance un but unique en continuant à licencier, afin de maintenir la pression.
- 3.** Ne s'intéresser qu'aux résultats financiers en réalisant des opérations financières ou en ne misant que sur la bourse.
- 4.** Changer régulièrement les responsables intermédiaires de poste, afin d'être sûr qu'ils ne maîtriseront jamais toutes les clés de l'entreprise.

4. Faire de son infrastructure technologique, une arme stratégique

Par technologie, il faut entendre l'utilisation des TIC, d'Internet pour développer de nouveaux services et l'intégration de logiciels comme les CRM (Customer Relationship Management) destinés à aider l'entreprise à rassembler les informations sur chaque client, les ERP (Entreprise Ressource Planning) qui permettent une gestion intégrée de tout le back-office (facturation, comptabilité...) ou encore, les ECR (Efficient Consumer Response).

4 précautions doivent néanmoins être prises pour choisir le bon système :

- . Choisir une technologie qui serve la stratégie, sans rechercher pour autant le dernier petit bijou ultra-sophistiqué.
- . Vérifier l'intégration technologique dans le système actuel, afin que ce dernier puisse évoluer facilement dans le futur.
- . Former les utilisateurs de manière approfondie et non superficielle, afin qu'ils puissent en tirer le meilleur parti.
- . Calculer la performance acquise grâce à la technologie, dans le souci que l'investissement initial et sa maintenance puissent être compensés par des réductions de délais et de coûts d'usage.