

Articles

Stratégie & Organisation

7 articles



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023711059

Free

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

www.bookiner.com

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

Articles

Stratégie & Organisation

- . **L'Open Book Management**
- . **Cultiver le sens de l'anticipation**
- . **Appliquer la stratégie de Lisbonne**
- . **Réussite, les exemples à suivre**
- . **Les grands défis de l'entreprise**
- . **Le point d'inflexion stratégique**
- . **Ordre ou désordre ?**

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.

L'OPEN BOOK MANAGEMENT (2013)

Pour booster les profits de l'entreprise, les Américains Jack Stack (entrepreneur) et John Case (spécialiste du Management) préconisent la mise en place d'une nouvelle forme de gouvernance d'entreprise, dont la baseline (slogan) est : «*Quand les employés pensent et agissent comme des patrons, tout le monde est gagnant*». Selon eux, l'intérêt de l'«*Open Book Management*» consiste à responsabiliser l'ensemble des acteurs de l'entreprise en leur permettant d'accéder aux principales données habituellement réservées aux directions financières ou à un quarteron de décisionnaires. Il ne s'agit pas seulement ici d'être transparent mais aussi de former le personnel à la stratégie globale de l'entreprise. En comprenant mieux les règles du jeu et la réalité sous-jacente, les cadres et les non cadres se sentent ainsi davantage impliqués dans le fonctionnement de leur entreprise, contribuant ainsi à sa rentabilité financière au lieu de s'y opposer. Déjà 4 000 entreprises dans le monde suivent les conseils formulés dans le document intitulé *The Great Game of Business*.

CULTIVER LE SENS DE L'ANTICIPATION (2012)

Pour chaque entreprise, le fait de surveiller et décrypter les nouvelles tendances est crucial pour pouvoir déceler de nouvelles opportunités ou regagner du terrain. Il semble que l'habitude consistant à penser que «*Tant que les affaires vont bien il est inutile de changer*» ne soit plus vraiment d'actualité. Les choses évoluant très rapidement, Dominique Cuvillier, enseignant à Sup de Luxe et auteur de *Capter les tendances. Observer le présent, cultiver l'avenir* (ed. Dunod), conseille de bien observer le présent pour mieux prévoir l'avenir. Selon lui, «*Les signaux faibles et les tendances donnent un éclairage indispensable pour mieux cultiver son sens de l'anticipation*».

13 pistes destinées «à mettre en éveil tous ses capteurs» en sortant du politiquement correct :

1. Avoir conscience des crises permanentes en surfant dessus sans avoir peur d'elles
2. Respirer l'air du temps en faisant en sorte que celui-ci soit une source d'oxygène pour l'esprit
3. Prendre le temps de réfléchir et de regarder les paysages en marge de ses activités «TGV»
4. Posséder sa propre lecture du monde, à son rythme, en s'obligeant à filtrer l'information
5. Fuir les études de marché en dopant plutôt son imaginaire par l'observation et l'étonnement
6. Prendre des risques plutôt que de se cacher derrière le principe de précaution
7. Comprendre les effets en chaîne que chaque type d'innovation technologique peut induire dans les usages
8. Accepter l'idée de ruptures violentes en anticipant volontairement l'improbable
9. Penser comme un «néopathe» en ayant l'obsession du renouveau afin de mieux percevoir les changements et les mutations en cours
10. Questionner sans cesse la réalité sociétale tout en évitant de regarder ce que tout le monde voit
11. Voir les choses de manière différente pour éviter la routine comportementale et l'encrassement cognitif
12. Rester positif dans l'analyse de la réalité en privilégiant une observation en roue libre lucide et non défaitiste
13. Rechercher la simplicité et le bon sens en évitant tout ce qui a trait inutilement à la complexité.

APPLIQUER LA STRATÉGIE DE LISBONNE (2004)

Selon la stratégie définie à Lisbonne en 2000 et destinée à doter l'Union européenne de l'économie la plus moderne du monde d'ici à 2010, il semble que ce dilemme puisse être convenablement résolu si les pays européens convergent ensemble dans 3 directions prioritaires permettant de faire rimer productivité avec croissance et croissance avec emploi, à l'instar de toutes les économies en bonne santé.

Il s'agit en l'occurrence de :

1. dépenser davantage pour la recherche et la diffusion des nouvelles technologies ;
2. rendre plus flexible le marché du travail ;
3. aider les jeunes entreprises à se développer.

La seule ombre au tableau, et de taille, c'est que la plupart des gouvernements européens continuent de reculer devant l'option 2, la plus importante, face à l'intransigeance des syndicats et surtout la peur de perdre leurs prochains mandats dans cette bataille !

. Durée annuelle moyenne du travail des employés en 2002, en heures :

1.815 Etats-Unis
1.707 Royaume-Uni
1.545 France
1.444 Allemagne
Source : OCDE

. Origine des gains de productivité par employé de 1995 à 2002 :

	France	Etats-Unis
Invest. en nouvelles technologies	0,37%	1,02%
Organisation du travail	1,01%	0,99%
Autres	0,09%	0,39%
Durée du travail	-0,59%	0,10%
Gain total	0,88%	2,50%

Source : CAE, Etude Oliner et Sichel

RÉUSSITE, LES EXEMPLES À SUIVRE (2004)

D'après Adrian Slywotzky, auteur de *How to grow when markets don't*, «Auparavant, toutes les sociétés étaient bâties sur un modèle simple et identique : inventer un bon produit ; le lancer ; le vendre à fond ; l'imposer à l'international ; racheter d'autres sociétés ; réduire les coûts ; augmenter les prix... et répéter la même mécanique à l'infini». Une analyse menée par le magazine L'Entreprise auprès de PME-PMI ne connaissant pas la crise, malgré un contexte peu favorable, révèle les secrets de leurs 12 leviers de croissance :

1. Maintien d'une ligne stratégique forte : Dans la tempête, il faut maintenir le cap et savoir rester coûte que coûte sur une même ligne stratégique. Le mieux est d'éviter de s'écarter de son métier de base en se recentrant sur son savoir-faire.

2. Flexibilité et souplesse : Il faut bannir tout dogmatisme et toute certitude en acceptant d'adapter aussi souvent que possible ses méthodes. En temps de crise, il est nécessaire d'accepter les corrections, de rester souple et réactif.

3. Gestion dans la rigueur : Il faut s'obliger à faire de petites économies qui, mises bout à bout, finissent par représenter une somme importante. Cela suppose également de ne pas externaliser certaines tâches que l'on peut réaliser par soi-même en interne.

4. Ne jamais perdre son optimisme : Considérer qu'après la tempête revient toujours le beau temps. En engrangeant du stress, du repli, de la négation dans la vision ou dans les propos tenus, on contribue à contaminer le moral et le dynamisme de tous les acteurs au sien de tous les services.

5. S'attendre en permanence au pire : Il convient de diriger sa société avec une logique d'épicier en ne perdant jamais de vue la nécessité de garder l'œil rivé sur les tableaux de bord.

6. Accroître la proximité avec ses clients : Se positionner comme une entreprise au service permanent de ses clients en vue de se démarquer de ses principaux concurrents. Il convient alors de privilégier les relations humaines, le conseil et la capacité de prescription.

7. Jouer sur la qualité des produits et/ou des services : C'est la base de tout, ne jamais décevoir ses clients après la commande en les surprenant et en restant à leur écoute. Il s'agit surtout de développer une interaction accrue avec la clientèle en recourant à l'exploitation fine des fichiers de consommateurs. Il faut garder à l'esprit que les clients ne savent pas jusqu'à quel point l'entreprise peut leur simplifier la vie en les aidant à mieux utiliser les produits (donc à les utiliser plus).

8. Conserver un esprit d'innovation : L'innovation doit être sans relâche et tout azimut, c'est-à-dire dans tous les domaines possibles. Ce n'est pas en baissant les prix que l'on peut trouver une issue dans un marché en crise. Il faut mieux être prêt à diversifier ses produits et services en fonction de la spécificité de chaque marché.

9. Ne pas ralentir ses investissements : Dit de manière simple et directe, lorsque l'on veut carotner, il faut accepter de réinvestir ses profits. Ainsi lorsque la concurrence devient frileuse, c'est le moment idéal pour se démarquer et investir dans des actions de promotion, de communication, d'événementiels, etc. C'est lorsque tout va encore bien qu'il faut prendre une longueur d'avance.

10. Recruter lorsque c'est nécessaire : La politique de recrutement doit être effectuée à bon escient, en faisant encore plus attention à la qualité des profils comme en imposant le fait qu'une partie variable du salaire soit directement liée aux performances.

11. Ne pas négliger la formation : Pour motiver les troupes ou pour être capable de trouver des solutions efficaces face à la crise et/ou en étant confronté à de nouveaux enjeux, il est recommandé de former son personnel tant qu'il est encore temps.

12. Privilégier une vision à moyen et long terme : Si le plus difficile en temps de crise consiste à concilier une gestion à court terme avec une vision stratégique à plus longue échéance, il faut néanmoins que les réglages homéopathiques du quotidien ne fassent pas perdre de vue les enjeux fondamentaux en s'obligeant notamment à résister, coûte que coûte, aux lois du contexte financier.

LES GRANDS DÉFIS DE L'ENTREPRISE (2004)

Selon les résultats de la vaste étude intitulée *Global CEO Study 2004* menée par IBM BCS, 80% des PDG estiment que l'accroissement des revenus est l'objectif n°1 et le moyen prioritaire pour améliorer la performance financière de leur entreprise. Pour eux, le challenge est clair : il faut retrouver le chemin de la croissance tout en maintenant un contrôle rigoureux des coûts. Pour réaliser cet enjeu délicat, 64% des dirigeants se donnent pour priorité la création de nouveaux produits et services. Ils sont également 55% à envisager la conquête de nouveaux marchés et 40% à vouloir agir sur la proximité avec la clientèle par une plus grande réactivité. En ce domaine, il apparaît pour 69% des dirigeants qu'il est absolument nécessaire de s'appuyer sur la qualité en réussissant, parallèlement, à personnaliser les produits en fonction de segments de plus en plus fins de consommateurs (54% des avis). Pourtant malgré le développement de la flexibilité, les freins internes les plus chroniques et sensibles à réduire l'ambition de l'entreprise restent le manque de compétence et le défaut de leadership selon l'avis de 1 dirigeant sur 2.

. Taux de réponse à la question : Quelles sont les forces externes qui auront le plus d'impact sur votre entreprise d'ici à 3 ans ?

. Facteurs de marché	85%
. Compétences des collaborateurs	43%
. Facteurs macroéconomiques	40%

. Taux de réponse à la question : Quelles actions allez-vous entreprendre en matière de réactivité ?

. Obtenir et utiliser les informations clients	63%
. Utiliser des moyens pour identifier les besoins	58%
. Créer des processus pour répondre en temps réel	55%

. Taux de réponse à la question : Quels sont, parmi les facteurs de marché suivants, ceux qui toucheront le plus votre entreprise d'ici à 3 ans ?

. Intensification de la concurrence	72%
. Modification des dynamiques	50%
. Comportements des acteurs	33%

. Taux de réponse à la question : Quels sont les principaux obstacles internes à la transformation de votre organisation ?

. Des ressources en management limitées	52%
. Equilibre entre risque et résultat attendu	30%
. Coûts de mise en œuvres élevés	25%

Source : IBM Business Consultants Services

LE POINT D'INFLEXION STRATÉGIQUE (2003)

Le moment précis où le socle sur lequel repose l'entreprise (activité, métier, produit, organisation) est sur le point de changer, se dessinent alors les prémices d'un changement d'axe conduisant vers deux tendances opposées aux destins différents. Ce moment s'appelle le point d'inflexion stratégique*. De sa parfaite maîtrise ou non, il devient possible de rebondir opportunément sur la situation en espérant atteindre de nouveaux sommets, ou soit ne pas réagir et subir alors un déclin programmé. La conduite de ce moment de rupture particulièrement décisif est essentielle. Bien qu'elle ne ressorte pas toujours du domaine du visible ou du palpable, elle est souvent la cause d'importantes conséquences aux effets inconnus. Le point d'inflexion traduit donc le point départ d'un changement «à la puissance 10» aux conséquences imprévisibles. Il survient lorsqu'une modification notable, sans commune mesure avec des évolutions plus classiques ou ordinaires, affecte l'une des 6 forces concourant habituellement à l'équilibre ou la dynamique de l'entreprise :

- . Puissance et compétence des concurrents actuels
- . Puissance et compétence des complémenteurs (cofabricants)
- . Puissance et compétence des clients
- . Puissance et compétence des fournisseurs
- . Puissance et compétence des concurrents potentiels
- . Evolution intrinsèque dans le savoir-faire de l'entreprise et/ou dans ses process de production

Il suffit alors qu'une de ces forces change profondément pour que toutes les autres en soient affectées et que l'axe stratégique de l'entreprise bascule, sans toujours le percevoir concrètement. En général, la perception du point d'inflexion stratégique ne ressort pas d'une analyse rationnelle assortie de certitudes. Elle repose davantage sur l'intuition, la vigilance et le jugement éclairé. Une situation particulière qui oblige à modifier rapidement les règles du jeu, lorsque l'entreprise est encore saine et mobilisée. La plus grande des difficultés se pose en matière de distinction correcte entre le «bruit» produit par le marché, lequel est sans incidence notable sur les paramètres décisifs du sus-dit marché et le «signal» qui au contraire, est annonciateur de véritables mutations.

(*) La définition mathématique du point d'inflexion dit que c'est «Le point où une courbe inverse sa pente, où sa dérivée seconde change de signe passant par exemple de positive à négative». En physique, c'est le moment où une courbe concave devient convexe et vice et versa.

ORDRE OU DÉSORDRE ? (2003)

L'entreprise n'échappe pas à l'opposition entre les tenants de l'ordre soucieux apparemment de propreté et d'efficacité et de l'autre, les réfractaires au rangement revendiquant le fait qu'ils s'y retrouvent bien comme ça et que cela est même pour eux une source de créativité. Au centre de ce débat, le papier en toutes ses applications : dossiers, notes, fax, e-mail imprimés, formulaires, etc. Pour les psychologues, le rapport à l'ordre ou au désordre est un révélateur d'identité qui en dit long sur les habitudes et les manies. La façon dont l'entreprise considère les bureaux de ses salariés est également révélatrice des rapports qu'elle entretient avec eux. Ainsi, si la chasse à l'improductivité est souvent associée à la rationalité et à l'efficacité, des études ont montré que les managers et les employés administratifs perdent chaque semaine 10,7% de leur temps à rechercher des documents, soit l'équivalent de 5 semaines et demie par an !