

Dossier

Stratégie & Organisation

Quel type d'organisation stratégique ?



Solution

Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023701135

1€

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

www.bookiner.com

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

STRATÉGIE & ORGANISATION

Quel type d'organisation stratégique ?

- . L'urgence du changement
 - . Stratégie, ersatz et cie
- . Les 3 principales pratiques stratégiques
 - . Devenir révolutionnaire...
 -Ou devenir moribond

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'urgence du changement

La pratique traditionnelle du fonctionnement de l'entreprise est vouée inéluctablement au changement. De nouveaux espaces de créativité, de production, d'efficacité dans le travail, de relationnel et d'épanouissement personnel émergent sans cesse dans l'entreprise, comme autant d'impérieuses nécessités économiques et sociales. L'avenir est forcément au changement imposé, subi ou volontaire. L'urgence est telle, que tout retard pris aujourd'hui en matière d'organisation, d'option stratégique ou de pratiques managériales offensives sera considéré demain comme inqualifiable et criminel. Plus le temps passe, plus le statu quo et l'immobilisme seront payés au prix fort, en tout cas bien davantage que celui de l'effort et de l'inconfort liés à une adaptation individuelle et collective hautement nécessaire. Pour mieux comprendre cette obligation de changement ouvert des temps économiques modernes, ce dossier est étayé par la définition des principales techniques et méthodes opérationnelles du management moderne (en bleu).

Stratégie, ersatz et cie

Selon les sociologues, anthropologues, économistes et historiens, la stratégie d'entreprise s'apparente plus à un rituel qui ne fait que distinguer ceux qui y participent de ceux qui n'y participent pas, que d'une vision claire et offensive du devenir de l'entreprise. La stratégie pratiquée par nombre d'entreprises révèle principalement une intention de ce qu'il va falloir faire en fonction des turbulences du marché. Elle correspond à une trajectoire à suivre influencée par les expériences vécues intégrant un vernis d'informations en provenance des mouvements du marché. De ce fait, la stratégie devient une collusion entre tous les membres participants à la décision de sa mise en place, mettant ainsi les autres en demeure de suivre les procédures imposées ou de partir. Cette coalition entre les participants à l'option stratégique permet également de donner des prétextes officiels pour prendre des mesures pertinentes en éliminant ainsi du jeu, les autres mesures considérées comme non pertinentes par la direction. Autrement dit, la pratique stratégique ne révèle qu'une intention *ex ante* destinée à favoriser soit une simple projection de l'existant et/ou du passé, soit à réaliser une copie personnalisée de ce qui se passe ailleurs chez les concurrents, sans vraiment tenir compte des ruptures profondes et des évolutions nouvelles à venir. Dès lors, la pratique stratégique se traduit rarement comme elle a été envisagée au départ et surtout en regard de la réalité complexe du parcours réel. Il est même considéré par beaucoup d'experts, que la grande stratégie globale d'état major avec ses prétentions et vanités à formuler des orientations globales, précises et cohérentes dans un cadre rationnel et pragmatique, est tout à la fois dangereux et inefficace par sa démarche réductrice et trop formaliste. Donner le droit de vision de l'avenir seulement à une poignée de personnes (toujours les mêmes), condamnent *de facto* à limiter l'expression d'autres possibilités nouvelles, originales ou en ruptures. Ainsi, l'analyse des parcours d'entreprises révèle qu'il est beaucoup plus facile d'expliquer les échecs liés à la prévision, que d'interpréter les causes réelles du succès !

AVANTAGE CONCURRENTIEL

Disposer d'un avantage concurrentiel consiste à maîtriser mieux que les concurrents une compétence ou un positionnement. C'est un facteur déterminant et durable de succès, tel que le consommateur trouve un intérêt certain à choisir les produits ou services de l'entreprise par rapport à ceux de la concurrence. Il existe 2 types d'avantages concurrentiels :

- . **La domination par les coûts** : qui permet d'offrir une valeur comparable sur le marché mais de manière plus efficace que les concurrents (économies d'échelle, intégration performante des activités, nouveau mode de distribution, avancée technologique...).
- . **La différenciation** : qui permet d'exercer des activités à un coût comparable, mais d'une manière exclusive créant ainsi plus de valeur que les concurrents en impliquant, de ce fait, une majoration du prix. L'élément différenciant doit forcément correspondre à des critères de décision d'achat pour le consommateur (qualité, prix, originalité, statut associé...).

Les 3 principales pratiques stratégiques

La quête incessante de l'amélioration marginale (gagner de nouveaux marchés, réduire les coûts de fabrication, réagir rapidement aux besoins de la clientèle, innover, prendre de l'avance sur le lancement de nouveaux produits, augmenter le niveau de qualité...) est le plus souvent assimilable à du bricolage. Elle s'apparente à du coupé-collé économique formant une mosaïque de procédures à court terme, dont le ciment culturel reste fin et fragile. Il y manque le plus souvent une vraie philosophie d'action ou une culture entrepreneuriale de fond, afin de pouvoir considérer que ces pratiques s'inscrivent vraiment dans la durée et permettent une évolution des mentalités. Il est ainsi clair que la plupart des dynamiques managériales et organisationnelles menées en entreprise ont un caractère superficiel, plus activé par la course aux résultats, au «toujours plus» et au rendement immédiat que par la recherche d'une évolution sereine, puissante et épanouie capable de maîtriser l'incertitude dans un changement permanent. Dès lors, 3 principaux types de stratégie sont pratiqués par les entreprises :

. LA STRATÉGIE REBELLE

C'est la stratégie qui correspond aux entreprises pratiquant sans crainte et sans complexe la rupture innovante (Swatch, Ikéa...). Ces entreprises se veulent particulièrement offensives sur leurs créneaux, tout en se différenciant nettement du comportement habituel de masse. La politique menée est d'opportunistiser aujourd'hui tout ce qui peut l'être à son avantage, avant de réfléchir sur l'état probable de la situation dans les prochaines années. Ainsi, les stratégies rebelles ont une durée de vie forcément limitée dans le temps dans une dynamique poussée à «fond les manettes», jusqu'à prendre plus tard si nécessaire, un nouveau virage à 90° ou à 180°. C'est la stratégie du futur pour nombre de PME-PMI, même si elle est considérée comme d'une pratique révolutionnaire et iconoclaste par rapport aux dogmes établis du moment.

. LA STRATÉGIE LEADER

Elle correspond le plus souvent aux entreprises fondatrices qui ont été les premières à créer le business et qui en profitent pour dicter la loi et les règles du marché (IBM, Coca Cola, Mac Donald, Microsoft...) sur les entreprises suiveuses et/ou les concurrents plus timorés ou petits. Elle crée une certaine orthodoxie dans les usages professionnels, en favorisant une forte domination de leurs modèles de référence (effets mammouth ou dinosaure) sur les marchés. En fait, ces entreprises ont mis au point un type de produit et/ou d'organisation particulièrement efficace à une époque donnée, qu'elles essaient de rentabiliser au maximum en capitalisant sur leurs compétences clés. Le leader attire toujours sur lui la concurrence. Il doit de ce fait supporter un coût de leadership qui peut devenir lourd et handicapant à terme, sauf adaptation et anticipation des grandes ruptures concurrentielles.

. LA STRATÉGIE SUIVEUR

Dans cette catégorie se retrouvent toutes les entreprises qui se bornent à suivre sagement les règles définies par les leaders du secteur. Bien qu'elles essaient d'innover et de faire les efforts nécessaires en matière de réorganisation, de productivité ou de compétitivité, elles ne font que copier ou s'inspirer des méthodes des autres en les adaptant à leurs propres spécificités ou en les personnalisant sans véritable puissance. En fait, ce type de stratégie reflète à une autre échelle le même type de classement qu'à l'école, avec des premiers de la «classe économique» sages et sérieux respectant et écoutant inconditionnellement les consignes du maître, des élèves moyens turbulents, silencieux ou réservés et des derniers qui s'en fichent, portent leur intérêt ailleurs ou font bande à part !

APPROCHE ABC (Activity Based Costing)

Technique de comptabilité analytique qui permet de déterminer le niveau des charges indirectes à affecter à un produit ou à un service. La méthode ABC est fondée sur la notion d'activités qui une fois bien identifiées, consiste à répartir entre elles le coût des ressources mobilisées, c'est à dire les charges directes (salaires, matières premières...) mais aussi les charges indirectes (loyers, amortissement...) en mettant en évidence les relations entre les produits, les activités et les ressources. L'activité est une combinaison de personnes, de technologies, de matières premières, de méthodes et d'environnements qui permet d'obtenir un produit ou un service donné.

Devenir révolutionnaire...

Il est dorénavant clair que les entreprises qui réussissent sont celles qui osent changer la donne sur leurs marchés, qui se détachent des normes concurrentielles imposées et/ou de l'orthodoxie des leaders ou des premiers de la classe. Ce sont également celles qui savent que le succès contient les germes de sa propre destruction, lorsqu'il est seulement fondé sur une stratégie validant l'expérience au détriment de l'imagination. De ce constat pragmatique, les nouvelles règles du jeu économique induisent dorénavant 2 axes distincts : celui de la domination par l'imagination et la réflexion stratégique permanente et celui de la mort par manque d'imagination, de discussion et de réflexion collégiale en interne. Dès lors, celui qui ne domine pas son marché ou son créneau est voué à mourir et celui qui tend vers la mort est destiné à vivre des sursauts moribonds. Axe privilégié des meilleurs, la domination du marché suppose un état d'esprit révolutionnaire s'articulant sur 10 principes :

1. SUSPENDRE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Le plus souvent la procédure de planification stratégique est confiée à l'élite dirigeante. Cette mégalomanie institutionnelle a pour effet immédiat de limiter l'exploitation optimale du potentiel créatif de tous, en ne mettant rarement en cause les règles et les conventions du métier. Il est bien connu d'autre part, que les gestionnaires ne se sentent bien qu'en terrain connu même si celui-ci est miné, idiot, étroit ou difficile. L'extrapolation qui en résulte ne conduit alors qu'à positionner les produits et les services à l'intérieur de bornes connues, sans vraiment rechercher à repousser les frontières du possible de l'entreprise. Face à ces pratiques usuelles d'un autre âge, il convient de déplacer le problème en inventant un nouvel espace de compétitivité, un champ d'expression ouvert dans lequel l'entreprise serait la première à investir. La stratégie doit alors devenir une quête permanente et enthousiaste, une sorte d'exploration de «terra incognita» sans a priori ni crainte et non plus seulement, une planification froide et émasculée à partir du seul quotient intellectuel du chef. Ce qui est imposé est rarement plébiscité, faisant en sorte que l'approche élitiste de la planification et/ou de la création stratégique est peu encline à rassembler les suffrages de la majorité silencieuse. A ce stade, c'est toute l'entreprise qui doit être impliquée selon le postulat de base suggérant qu'en matière d'innovation, c'est la pensée et l'action de l'homme qui fait et influence le marché et non le contraire.

BENCHMARKING

C'est l'art de regarder de près ce que font les autres (dans d'autres activités) et de s'emparer de leurs principes de performance pour s'enrichir et devenir soi-même meilleur dans sa propre activité. Le terme «benchmark» est emprunté aux géomètres et désigne un repère servant de point de référence pour des comparaisons de direction et d'élévation. A noter qu'une perversion et dérive de l'usage du benchmarking pousse certains cadres à pratiquer une pure contrefaçon intellectuelle en espionnant à visage découvert leurs concurrents, en pompant et en s'appropriant purement et simplement l'intégralité de leurs méthodes, en les maquillant ou en les rebaptisant. En réalité, la démarche de benchmarking nécessite une mobilisation opérationnelle et une grande ouverture d'esprit de la part de la plupart des collaborateurs intéressés à découvrir et comprendre la diversité de méthodes utilisées dans le monde économique. Elle permet d'ouvrir la comparaison à d'autres secteurs d'activité, en essayant de comprendre les processus opérationnels et les principes de succès utilisés ailleurs ou autrement, en essayant de les transférer utilement dans son entreprise. C'est donc une oeuvre d'analyse stratégique de l'information, qui essaie d'enrichir son propre métier par les particularités saillantes des autres métiers.

2. CRÉER SES PROPRES RÈGLES

Le pire ennemi de l'évolution, c'est l'habitude amicale confortée par des dogmes tolérants. Dans un environnement changeant, faire comme les autres ou comme avant, s'apparente à une forme de panurgisme, lequel a toujours mené soit à la défaite ou au suicide collectif, soit à la soumission, à l'esclavagisme ou à la dépendance collective. Il convient donc de se désolidariser des dogmes d'hier qui freinent aujourd'hui la progression des hommes et des entreprises. La révolution constructive atypique apparaît clairement comme la seule manière de briser plus ou moins violemment et rapidement ce genre de freins et d'entraves, en permettant d'ouvrir de nouvelles fenêtres, de nouveaux espaces de liberté d'agir ou d'entreprendre. La mesure la plus radicale recommande de se constituer ses propres règles d'inter-

vention dans un cadre éthique suffisamment ouvert. Toute règle doit être destinée à évoluer en elle-même, sans jamais devenir une fin en soi. Elle ne doit former qu'un repère utile, un moyen commode pour avancer toujours plus loin.

COACHING

Terme anglo-saxon qui provient du domaine sportif et qui traduit la notion d'accompagnement. Le coaching concerne l'accompagnement en situation réelle soit d'un collaborateur ou d'une équipe (coaché) par le manager (coach), soit l'intervention d'un consultant auprès du dirigeant lui-même. Le coach adopte une attitude de conseiller en posant des questions ouvrant sur de nouvelles solutions. La relation de conseil doit rester confidentielle, sinon aucune véritable confiance ne peut s'instaurer entre eux. Le coaching doit également faire l'objet d'un contrat d'accompagnement qui définit l'objectif et les modalités de la relation. Il doit toujours respecter 3 étapes :

- . La préparation
- . L'intervention
- . Le suivi

3. SE LIBÉRER DU DOGME PERFIDE DE L'EXPÉRIENCE

Parmi les dogmes les plus pernecieux pour l'entreprise, il en est principalement de ceux qui recouvrent l'expérience et le mérite liés à l'âge, au statut social, au corporatisme ou aux diplômes. Ces dogmes sont dangereux car ils perpétuent la notion de préséance et de hiérarchie verticale, par conséquent celui d'allocation de pouvoir, de statut d'élite de papier, de privilèges et/ou de salaires disproportionnés à ceux qui se ressemblent et se cooptent. L'usage des dogmes en entreprise favorise toujours les mêmes circuits structurels et les mêmes schémas d'organisation, favorisant la préservation assidue de l'ordre établi et des avantages identifiés qui en découlent. Dans la mesure où la photo du présent et le 3D du futur ressemblent de moins en moins au tableau du passé, privilégier le comportement et/ou les modèles d'hier (par conséquent l'omnipotence d'une caste dirigeante), c'est faire objectivement oeuvre de ringardise économique voire d'anti-stratégie. Toute expérience restant limitée à celui qui la pratique, la promouvoir comme seule référence utile pour conduire les rênes de l'entreprise, dénote d'un «bug» de personnalité inquiétant. Le monopole de l'imagination n'appartient à personne et surtout pas à ceux qui ont été déjà largement «pressés comme des citrons» durant toute leur susdite expérience, jusqu'à devenir aussi «épanouis et juteux» que des grappes de raisins secs !

COBRANDING

C'est l'association dès le stade de la production, de deux fabricants de force comparable possédant deux marques de même impact, pour la création commune d'un nouveau produit afin d'en retirer un bénéfice équitable. Le cobranding correspond à un partenariat de marques destiné à lutter contre l'attaque des marques distributeurs et celles du hard-discount, en partageant les coûts de lancement du nouveau produit. La forme juridique du cobranding peut passer par la création d'un joint-venture ou par la signature d'un simple contrat de licence de marque, entre la marque «hôtesse» celle qui va fabriquer le produit et la marque «invitée».

4. IMPOSER L'IMAGINATION ET LA RÉFLEXION

Les plus grands potentiels créatifs couvent de manière anonyme au sein de l'ensemble du personnel. Avec une masse active de 10 à 100 fois supérieure à celle de la minorité dirigeante, les potentiels d'un personnel bien formé, motivé et proactif (agissant de manière offensive et non réactive aux situations), l'entreprise détient des gisements énormes d'imagination et de réflexion. A côté de ces ressources latentes, les pures qualités intellectuelles des dirigeants feront bientôt figures de particularités de musée. Dès lors promouvoir l'imagination collective, c'est anticiper, inventer, influencer l'avenir en ouvrant de nouvelles voies et de nouvelles brèches. C'est défricher de nouveaux territoires de l'esprit favorisant de nouveaux types d'action. L'imagination s'oppose donc à la seule expérience, qui ne fait que répéter l'acquis du passé en subissant une régulière érosion de son efficience face aux paramètres changeants de l'environnement général. Pour créer une saine complémentarité entre ces deux modes de perception de l'avenir, il convient de pratiquer la discussion et la réflexion stratégique. La réflexion s'oppose à l'auto-contemplation de l'état de l'entreprise. Elle repousse et rejette sans cesse les certitudes et le

confort de l'acquis, critique fermement mais positivement, pose des questions dérangeantes, permet de rebondir opportunément tout en favorisant peu à peu un apprentissage individuel et collectif de l'effort, de la motivation par la difficulté et le challenge, de la conscience des réalités et du possible. Il ne s'agit donc pas de disposer d'une «boîte à outils» même performante et complète, mais de faire en sorte que chaque problème nouveau soit résolu avec une solution nouvelle. Le processus décisionnel doit constamment intégrer l'avis des personnes les plus concernées, en recherchant le plus juste équilibre entre la réflexion critique et l'action possible. Toute réflexion sans capacité d'action opérationnelle n'a aucun intérêt à terme. Elle ne fait que favoriser une spirale de paralysie par overdose d'analyse. Il en est de même pour une action réflexe et sans visibilité, qui risque de faire s'engager les troupes sur des terrains dangereux et/ou décalés du mouvement général.

COMPÉTENCE-CLÉ

La compétence clé est un savoir-faire distinct, une technologie spécifique de l'entreprise capable de lui procurer un avantage concurrentiel durable dans un secteur économique donné. Compétence «matrice» ou principale, elle doit permettre de prendre une position de leader pendant de nombreuses années en favorisant parallèlement l'attaque de nouveaux créneaux selon différentes déclinaisons. La compétence clé s'acquiert dans la durée. Elle nécessite un long apprentissage en consacrant sur elle une part importante des budgets d'investissement, de communication, de R&D et de formation du personnel.

5. LAISSER S'EXPRIMER L'ESPRIT RÉVOLUTIONNAIRE

Il est dorénavant clair que les principaux opposants au changement, se comptent principalement parmi le team dirigeant, leurs cerbères ou les indépendants de l'entreprise, essayant chacun à leur manière de protéger l'ordre établi, c'est à dire le positionnement d'eux-mêmes. Pourtant, nombre de cadres et de collaborateurs disposent de capacités de réflexion innovantes, pouvant faire progresser utilement l'entreprise. Le problème est qu'ils ne sont pas assez écoutés et que leurs idées sont rendues infirmes ou mort-nées, par des couches filtrantes et inhibantes de bureaucratie ou de bureaucrates situées entre eux et la direction. Il est symptomatique de constater qu'en matière de problèmes liés à la clientèle, seulement 4% des problèmes sont connus de la direction générale, 9% le sont par les chefs de service, 74% par les superviseurs directs et 100% par les simples employés (théorie de l'iceberg de l'ignorance). Cette situation fortement anachronique à l'aube du 21^e siècle, induit une fragmentation stérile des voix et des propositions du personnel, faisant que chacun se sent impuissant, isolé et déconnecté vis à vis des autres. Il convient par conséquent de défragmenter en temps réel l'information au sein du personnel, en favorisant l'émergence de toute l'énergie intellectuelle et émotionnelle des «gentils révolutionnaires» occultés dans l'entreprise. Pour être parfaitement sain d'esprit, il faut toujours considérer que ce qui doit arriver, doit être accélérer dans son processus et/ou traiter le plus tôt possible et non pas retardé ou minoré, en laissant du temps au temps. Tout ordre établi suspect d'inefficacité est voué un jour ou l'autre, à être bousculé ou disparaître de manière policée ou brutale. Dès lors, que le sens des responsabilités et l'intelligence opérationnelle permettent d'agir vite et sans retard !

CONDUITE DU CHANGEMENT

C'est l'ensemble des processus permettant de mener à bien les changements stratégiques de l'entreprise. Bien qu'il n'existe aucun mode d'emploi magique, les spécialistes s'accordent sur certaines règles d'or pour mener la conduite du changement : la création d'un sentiment d'urgence pour convaincre les collaborateurs de la nécessité du changement et les pousser à sortir du confort et du statu quo ; la mobilisation d'au moins les 3/4 des responsables de l'entreprise ; la constitution d'une équipe de pilotage qui doit accompagner le processus sur toute la durée ; l'obligation de dessiner une vision de l'avenir assez claire pour être facile à communiquer et séduisante pour les salariés de l'entreprise, les clients et les actionnaires ; la fixation d'objectifs à court terme en communiquant sur des résultats tangibles ; l'ancrage du changement dans la culture d'entreprise en essayant d'assurer sa pérennité.

6. FAIRE DE LA STRATÉGIE UN EXERCICE COLLECTIF

Il ne suffit pas seulement de procéder à des cercles de qualité, à un processus de management de type reengineering ou à l'instauration de boîtes de suggestions pour faire émerger l'imagination au sein de l'entreprise, surtout lorsque le produit de ses actions est filtré par la hiérarchie. Les améliorations enga-

gées ont alors obligatoirement une portée limitée, même si en interne elles rassurent tout le monde. L'évolution stratégique repose par exemple, sur le droit et la liberté d'expression de 3 catégories de personnels habituellement peu représentées : les jeunes, les personnes extérieures et les nouveaux venus dans l'entreprise. Il est bien connu que les jeunes et/ou ceux qui ont l'esprit jeune vivent plus proches du futur que les têtes grisonnantes fatiguées ou pantouflardes. D'autre part, l'implication active de personnes extérieures à l'entreprise mérite une écoute attentive, car loin du siège elles doivent souvent se débrouiller seules avec moins de moyens et d'appuis, par conséquent trouver des solutions et des circuits courts en rupture avec les règles bien établies de la maison. La représentation de cette seconde catégorie de personnes est d'autant plus utile, qu'elle est déjà installée à l'étranger ou dans le pays cible concerné. Enfin, la participation des nouveaux arrivants, quels que soient leurs statuts, apportent une vision extérieure forcément neuve et différente, car encore non soumise et/ou encadrée par les dogmes de l'entreprise.

COURBE D'EXPÉRIENCE

Elle exprime sous forme de graphique le résultat de l'effet d'expérience sur les coûts. Elle s'énonce ainsi : les coûts ajoutés baissent d'environ 20 à 30% en valeur réelle à chaque fois que la production cumulée (ou expérience) double. Simple hypothèse de travail formalisée dans les années 60 par le Consulting Boston Group à partir d'une mission réalisée chez Texas Instrument, la courbe d'expérience a été vérifiée dans un grand nombre de marchés. Pour que l'effet d'expérience joue, il est nécessaire que l'entreprise ait mis en place l'organisation adéquate en termes d'investissement productif et de formation.

7. OSER SE LANCER

Nul ne peut affirmer précisément quels seront les résultats de son action dans un contexte volatil et complexe, même et surtout, lorsque le modèle de prévision utilisé est trop rationnel pour être parfait. Dès lors, il n'y a pas moins de chances de réussir dans le cadre d'une action commando téléguidée en terrain inconnu ou hostile, que dans le cadre d'une action méthodique de grande cavalerie menée face à une adversité fortement mobilisée pour la contrecarrer. Le rôle du dirigeant n'est alors plus de vendre son idée aux salariés en la faisant accepter inconditionnellement, mais de s'assurer que l'entreprise agit bien selon les convictions qui ont émergé lors de la réflexion collective. En effet, lorsque plusieurs dizaines ou centaines d'employés participent à l'identification et à la synthèse d'options stratégiques, les conclusions s'imposent naturellement à tous et deviennent ensuite indiscutables. Toute conviction partagée dans le nombre renforce automatiquement la décision et permet de dessiner l'avenir à gros traits, avec l'assurance que procure une volonté collective en marche. Dès lors encourager les innovations, ouvrir de nouveaux dialogues, permettre l'instauration de discussions stratégiques ouvertes et non pas seulement fermées sur l'opérationnel, définir en commun un axe directeur en sollicitant l'émergence de nouvelles voix participatives dans l'entreprise, sont les conditions de base du new management.

CULTURE D'ENTREPRISE

Concept né au début des années 80, la culture d'entreprise est un ensemble de références construites tout au long de l'histoire de l'entreprise et partagées par ses membres. C'est d'abord la personnalité du fondateur et des circonstances qui ont présidé à la création de l'entreprise. C'est ensuite l'histoire de l'entreprise au travers de l'évolution des activités, des technologies, des structures, des stratégies, des équipes dirigeantes lesquelles sont toutes sous-tendues par des logiques spécifiques. La culture d'entreprise se caractérise par un ensemble de valeurs déclarées ou de valeurs pratiquées. Elle inclut également les signes et les symboles porteurs de sens vis-à-vis de l'extérieur (logos, messages publicitaires), les codes de comportement (langage, mode vestimentaire, style de relation, niveaux hiérarchiques), l'aménagement de l'espace (architecture, décoration, agencement intérieur...), les signes de différenciation statutaire ainsi que les légendes et les «héros» de l'entreprise.

8. RESTER MODESTE

Le temps est désormais révolu où seul le patron mérite d'être consacré «héros» de son entreprise, bravant les résistances internes et entraînant ses troupes vers la victoire. Le mythe du héros moderne a changé de camp, il est désormais dans l'humanitaire. Un patron n'est pas un héros, c'est un actif comme les autres avec des responsabilités supplémentaires et un salaire en conséquence. C'est souvent

un homme ou une femme qui ne vaut pas grand chose tout seul, sans l'appui engagé d'un personnel compétent traitant presque 100% de l'opérationnalité de son entreprise. Ainsi, combien de chefs d'entreprise ou de responsables considérés comme importants et incontournables réussissent-ils à se débrouiller tout seul avec leurs seules compétences mises à «nues», lorsqu'ils sont licenciés, mis au chômage ou en retraite, et qu'ils ne disposent plus alors de la protection de leurs statuts, de l'appui de leurs équipes ou de l'usage des moyens techniques et financiers de l'entreprise ? Tant qu'un dirigeant perçoit une rémunération conséquente, il doit rester modeste sur son engagement et sur ses résultats même excellents, car cela n'est pas forcément mérité sur le fond. Il est devenu clair qu'au sein de la guerre économique, la plupart des grands capitaines d'industrie n'ont plus rien de vraiment d'exemplaire, ne sont aucunement des citoyens modèles et encore des humanistes à protéger dès lors que le principal de leur action est dans la décision préparée par les autres sans jamais ne risquer leur vie ou leur intégrité physique, tout en ayant d'énormes compensations salariales. Le mythe de l'entreprise et du dirigeant s'est complètement banalisé faisant que le temps de l'humilité pour les patrons est venu. Il est dorénavant temps de faire porter la vraie reconnaissance sur l'ensemble des petits entrepreneurs anonymes, des salariés de l'ombre et des équipes de projets sympa. L'émergence de la valeur de l'anonymat engagé et celle de la citoyenneté d'entreprise n'a plus rien à faire avec le mythe du père fondateur à la fois directeur de conscience, maître donnant des leçons magistrales et sauveur du peuple, un mythe dont plus personne n'a envie de croire.

DIRECTION PAR OBJECTIFS

La DPO ou direction par objectifs a été théorisée en 1954 par Peter Drucker, expert américain en organisation. Elle implique d'abord de déterminer les objectifs généraux de l'entreprise en termes de parts de marché, de résultats ou de qualité de service en les diffusant largement. Elle implique ensuite de décliner des objectifs partiels au niveau de chaque entité opérationnelle ou fonctionnelle et de chaque individu. Chaque collaborateur est alors placé face à ses responsabilités et à son talent d'opérateur. Il doit réaliser des objectifs en disposant d'un certain champ d'initiatives quant aux moyens humains et aux matériels à mettre en oeuvre. La DPO est l'ancêtre d'approches plus récentes telles que le management participatif ou l'empowerment. Le système DPO se déroule en 6 phases :

- . Détermination des buts généraux
- . Fixation des buts personnels
- . Action personnelle en vue de les atteindre
- . Contrôle des résultats
- . Lancement des actions correctives
- . Appréciation des hommes

9. DEVENIR ACTEUR PATRIOTE DU CHANGEMENT

L'objectif premier de la réflexion stratégique n'est pas de faire adhérer les gens au changement, mais de leur permettre d'en être des acteurs engagés, prenant une partie du contrôle de leur propre destinée sociale et économique. Aussi convient-il pour chaque dirigeant de renoncer au monopole du pouvoir ou pour le moins, de réduire celle de l'exercice de la primauté de la définition stratégique. C'est d'ailleurs un test sans équivoque en matière de new management et de top niveau personnel, que de distinguer ceux qui s'accrochent à leurs privilèges et ceux qui savent les partager de manière équitable et communautaire. Il est vrai qu'aujourd'hui la plupart des salariés ont perdu confiance en leur aptitude à façonner par eux-mêmes le futur de leur entreprise. Ils se posent plus en victimes qu'en acteurs, par le fait d'un conditionnement largement entretenu par l'élite au pouvoir. Ils ne doivent pourtant pas oublier que les révolutions (et les grands révolutionnaires) sont presque toujours partis du bas et rarement du haut de la pyramide. Aussi, il devient urgent d'agir comme des patriotes d'entreprise en recherchant le changement utile et non la destruction, l'action construite et non l'anarchie ou le nihilisme. Devenir patriote d'entreprise, c'est se poser comme un élément égal à tous et à chacun, se sentir coresponsable du devenir de l'entreprise. C'est également vouloir sortir son entreprise de la médiocrité ambiante, de la vénération stupide du passé, de la promotion et/ou de l'intérêt personnel. Alors que chacun sait ce que réserve le destin aux cadres et aux personnels craintifs et frileux, le patriote n'attend pas d'avoir l'autorisation pour agir. Il n'accorde pas plus sa réflexion sur celle du patron parce que c'est le patron. Le patriotisme d'entreprise, c'est en fait déplacer le centre de gravité de la mono responsabilité du chef vers une coresponsabilité partagée.

DIVERSIFICATION

Elle consiste pour l'entreprise à se développer vers de nouveaux secteurs d'activité qui n'appartiennent pas au domaine économique dans lequel s'insère son action d'origine. Les opérations de diversification peuvent s'effectuer par croissance externe (rachat d'une société dans le secteur d'activité visé) ou par croissance interne (investissement direct sur le marché souhaité en s'y implantant soi-même). La diversification concerne également l'alliance avec une entreprise déjà implantée sur un marché convoité.

10. CHANGER LA VISION HABITUELLE DE L'ENTREPRISE

Aucune innovation en matière stratégique ne peut aboutir sans un changement préalable de perspective. Par exemple, le dirigeant doit considérer son entreprise comme un faisceau de compétences clés plutôt que comme un ensemble d'unités de travail. Il est donc d'abord nécessaire d'identifier les dogmes qui immobilisent en underground (de manière souterraine) l'activité de l'entreprise. Les dogmes nocifs doivent être considérés comme des cibles ennemies à combattre, partout là où elles se localisent en interne. Il s'agit ensuite d'identifier les discontinuités dans les domaines technologiques, géopolitiques, les habitudes de travail, les styles de vie et de consommation... comme autant d'opportunités pour modifier les règles en place et non comme des menaces capables de déstabiliser le statu quo. La discontinuité se définit comme un changement plus ou moins radical par rapport aux normes, aux connaissances, aux pratiques courantes du métier ou du créneau. L'important est d'approfondir et d'élargir ses compétences clés, ainsi que d'utiliser toute l'expertise de son savoir, son intuition et le sens de l'opportunité pour repérer les idées nouvelles, atypiques ou en rupture.

ECR (Efficient Consumer Response)

La réponse optimale au consommateur est une stratégie visant à supprimer les coûts inutiles tout au long de la chaîne logistique du producteur jusqu'au client. Selon cette méthode, un coût est jugé inutile lorsqu'il n'apporte aucune valeur ajoutée au consommateur. L'ECR repose sur la stratégie de «pull» qui dit (je produis aujourd'hui ce que le consommateur achètera demain) et non plus sur la stratégie de «push» (je vends ce que je produis). L'ECR repose donc sur la mise en place d'un partenariat entre fabricants, transporteurs et distributeurs en créant entre eux un flux d'informations informatisé (EDI) aussi transparent que possible, en limitant au maximum l'échange papier. La démarche de l'ECR se décline selon 3 niveaux :

- . La gestion optimale des flux de produits
- . La gestion optimale des gammes de produits
- . Les techniques de support par l'usage de systèmes d'informations puissants et appropriés

... Ou devenir moribond

Alors que nombre d'experts conviennent que la seule alternative pour les entreprises face aux attentes exigeantes de leurs clients et aux transformations de leur environnement est de «dominer ou mourir», encore trop d'entreprises négligent cet avertissement et mènent des stratégies uniquement orientées sur l'amélioration de leur façon de travailler. Elles ne recherchent qu'à survivre et rarement à dominer leur secteur d'activité. Dès lors, la notion de mort s'applique aux entreprises qui ne présentent aucune des caractéristiques de la domination et/ou de la pratique d'une stratégie rebelle. Ces entreprises sont considérées comme moribondes, dans le sens où elles ne se contentent que de suivre les leaders, de survivre dans l'ombre ou d'effectuer une prédation sur le milieu. Les principaux signes avant-coureurs de la mort se distinguent clairement selon l'acuité entropique du moment (état de déséquilibre tendant vers le chaos, la mort) qu'elle soit faible, nette, forte ou de crise. Sur le principe, aucune entreprise ni personne n'est épargnée par les turbulences morbides liées à l'angle de la pente conduisant d'une entropie mineure, à celle plus progressive ou inéluctable. Cette constante est de loin la plus fréquente dans le monde économique, faisant que dans cette situation la plupart des entreprises se recentrent sur leurs métiers de base, se restructurent, misent sur le reengineering ou bien encore, s'enfoncent inéluctablement vers le dépôt de bilan et la liquidation. C'est d'ailleurs la pente morbide qui induit le plus souvent

l'usage de méthodes de gestion du changement et l'utilisation de programmes d'amélioration avec les outils et les théories modernes du management. Les 3 principales tendances en la matière concernent la mise en place : de programmes d'amélioration (qualité, production, management, capacité de réaction, négociation, flexibilité...) ; la restructuration financière qui s'apparente souvent à un emplâtre sur une jambe de bois ; le remaniement au sein de la direction en changeant les cases de l'organigramme ou encore les appellations des postes.

Les 4 principaux signaux de déliquescence de l'activité sont :

ENTROPIE FAIBLE

- . Perte de créneaux
- . Retards ou échecs en matière de R&D produits et services
- . Sous-estimation de la concurrence
- . Suivi insuffisant de la clientèle
- . Départ des meilleurs collaborateurs

ENTROPIE NETTE

- . Réduction des parts de marché et perte de compétitivité face à la concurrence
- . Ralentissement ou stagnation de la croissance
- . Perte de clients importants
- . Faible développement de nouveaux produits & services
- . Mise en place de programmes d'amélioration

ENTROPIE FORTE

- . Graves problèmes de rentabilité financière
- . Rationalisation et durcissement de la gestion par différentes méthodes
- . Mécontentement du personnel
- . Rotation du personnel et remaniement au sein de l'équipe dirigeante
- . Etat de défensive permanent, réactions instinctives et non planifiées

ENTROPIE DE CRISE

- . Crise financière alarmante
- . Défaut de visibilité commerciale et signal d'alarme en matière de gestion
- . Restructuration globale, coupes claires
- . Licenciement du personnel
- . Procédures administratives diverses et régulières

EMPOWERMENT

Dans l'entreprise, le concept d'empowerment consiste à impliquer les individus en leur donnant des responsabilités, la possibilité de prendre des initiatives et d'être décisionnaires dans leurs domaines d'activité. Le terme empower signifiant «*donner du pouvoir à quelqu'un*» a été théorisé par l'université d'Harvard dans les années 80, en référence à l'usage qu'en faisaient les leaders de la communauté noire américaine pour symboliser la prise en main de leur destin. Apparue en France dans les années 90, l'empowerment connaît depuis un réel développement. L'idée principale, est de dire que ceux qui agissent sur le terrain sont les mieux placés pour prendre les décisions adaptées. La démarche d'autonomie décisionnelle ne se décrète pas et doit se dérouler selon 4 étapes :

- . Définition préalable des visions stratégiques et des valeurs de l'entreprise
- . Envisager les changements d'organisation nécessaires
- . Fonctionnement en équipe autonomes bien formées, conseillées et soutenues
- . Mesurer constamment le progrès accompli avec des outils adaptés.