

Extrait

Stratégie & Organisation

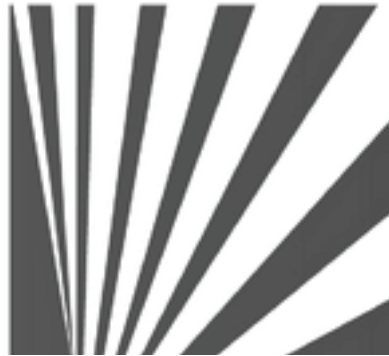
Construire une entreprise agile



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023711066

Free

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

www.bookiner.com

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

STRATÉGIE & ORGANISATION

Construire une entreprise agile

- . **Mettre le client au coeur de la stratégie**
- . **Adopter une organisation centrée sur le client**
 - . **Créer une culture de l'agilité**
- . **Faire de son infrastructure technologique une arme stratégique**
 - . **Postures à ne pas adopter**

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.

4 points essentiels

Actuellement, 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 différents 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.

REENGINEERING

Lancé en 1992 par Michael Hammer et James Champy, le reengineering correspond à une reconfiguration totale ou partielle de l'entreprise principalement orientée vers la satisfaction du client. Il consacre un état d'esprit favorisant «*La remise en cause fondamentale et la redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires sur les points critiques que sont aujourd'hui le coût, la qualité, le service et la rapidité*». Le reengineering permet de passer d'une organisation fondée sur les fonctions (besoins internes de l'entreprise) à une organisation centrée sur les processus permettant la satisfaction finale du client. Il s'agit en fait de procéder de manière méthodique au nettoyage, au dégraissage et à la mise à niveau compétitive de l'entreprise. Une des perversions du reengineering est d'être seulement utilisé pour justifier des licenciements ou des coupes claires, sans être véritablement le reflet d'un esprit de changement ou de progrès continu. Les 8 principales étapes sont :

- . La création d'un comité de pilotage ;
- . Le choix des fonctions à reconfigurer ;
- . La compréhension et la description des processus ;
- . L'identification des processus prioritaires ;
- . L'analyse des failles et des faiblesses en fonction des attentes des clients ;
- . Le remodelage des processus dans un cadre de transversabilité ;
- . L'évaluation des conséquences sur les fonctions et les services ;
- . La mise en place d'une communication adaptée.

3. Créer une culture 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*». 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'installent les habitudes et 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, en plus des commerciaux, de tous les opérateurs (techniciens, ouvriers, employés) sur les problèmes concrets rencontrés par le client.
- . En libérant la prise d'initiative de la tutelle de la direction ; en faisant confiance aux salariés et aux gens du terrain, 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 les postes opérationnels (qui sensibilisent à la priorité client) et les postes fonctionnels (qui aident à rester à la pointe de son métier).

GESTION DE PROJET

C'est la mise en œuvre d'un projet par une équipe pluridisciplinaire, dans lequel les différents métiers et fonctions de l'entreprise sont représentés et travaillent simultanément sur le même dossier. Un chef de projet expérimenté et possédant de réelles capacités de négociateur est responsable de l'opération de A à Z. Directement dépendant de la direction générale, il fait figure à la fois d'animateur de son équipe et d'empêcheur de tourner en rond face aux responsables des grandes fonctions de l'entreprise. Pour être efficace l'équipe doit être réduite et totalement réactive, formée des meilleurs éléments des disciplines concernées. L'intérêt de la gestion de projet réside dans l'appréhension globale du projet en mettant en place des principes d'ingénierie simultanée. Il est évident qu'elle court-circuite les hiérarchies et l'organisation traditionnelle, lesquelles seraient incapables de traiter aussi efficacement des opérations complexes ou nouvelles.

4. Faire de son infrastructure technologique une arme stratégique

Par technologie, il faut entendre l'utilisation des NTIC, 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.

Crise ou pas crise, les mentalités évoluent au sein de l'entreprise sous la poussée conjointe du management moderne, des nouvelles attentes de reconnaissance de la part des salariés, ainsi que des avancées nécessaires dans les modes d'organisation et de production. Il existe pourtant encore de nombreuses résistances au sein d'un grand nombre d'entreprises qui ne peuvent évoluer que par un changement radical de l'équipe dirigeante, favorisant ainsi les conditions propices à l'arrivée d'autres formes de relations internes et/ou d'autres stratégies de développement.

POSTURES À NE PAS ADOPTER

- . Imiter la réussite de certains par simple enthousiasme
- . Se présenter sur un marché très concurrentiel ayant une offre pléthorique et des prix bas
- . Se lancer alors que les fins de mois difficiles sont jugées angoissantes
- . Vouloir diriger en n'ayant jamais managé d'équipe
- . Vouloir partir régulièrement en week-end et en vacances
- . Etre un brillant technicien, informaticien de génie ou docteur en biotechnologie tout en ignorant comment commercialiser ses produits
- . Etre suffisant avec les autres
- . Ne pas juger utile de prévoir une éventuelle décroissance alors même que «la vitesse de décélération d'une activité est inversement proportionnelle à sa poussée»
- . Rester trop longtemps attaché à son «bébé» en ne lui donnant pas la possibilité de voler de ses propres ailes sans profiter des qualités d'autres mentors (associés)
- . Ne pas anticiper les difficultés en choisissant de réagir uniquement dans l'urgence