

Extrait

# Stratégie & Organisation

Remodeler l'entreprise en permanence



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023711172

Free

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

[www.bookiner.com](http://www.bookiner.com)

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

# STRATÉGIE & ORGANISATION

## Remodeler l'entreprise en permanence

- . 4 moyens pour modifier l'organisation d'une entreprise
  - . Le développement interne
    - . Le renouvellement
    - . L'alliance
    - . L'acquisition
  - . Culture d'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.

## 4 moyens pour modifier l'organisation d'une entreprise

Les entreprises savent quand elles ont besoin de changer, parce qu'elles l'apprennent rapidement par les contacts qu'elles ont avec leurs clients, leurs fournisseurs et leurs concurrents mais aussi par le biais des nombreux médias professionnels. Il existe 4 moyens fondamentaux pour modifier l'organisation d'une entreprise : le développement interne, le renouvellement des ressources, les alliances interentreprises et les acquisitions. Choisir le mode de changement le plus approprié aux réalités humaines et au contexte concurrentiel de l'entreprise suppose une direction dynamique et la présence de personnes hautement compétentes. Les leaders doivent faire des choix pour décider du mode de changement adapté à leur environnement particulier, puis ensuite gérer de manière cohérente les processus de changements. Ces 4 pistes offrent chacune des avantages et des risques spécifiques. Elles doivent toutes être assorties de systèmes d'encouragements et de processus organisationnels précis :

### LE DÉVELOPPEMENT INTERNE

Cette solution suppose que l'entreprise augmente ses ressources existantes telles que ses compétences techniques, ses processus de production, ses programmes marketing et/ou l'expertise de ses dirigeants. Le changement par le développement interne nécessite une coordination transversale au niveau des fonctions, ainsi qu'un réseau de communication efficace interne/externe. Le premier avantage concerne la vitesse, notamment par une mise en place rapide des changements souhaités du fait que le personnel a déjà une bonne connaissance de la situation. C'est en second, la capacité de partage des connaissances et l'existence d'un «code» de communication commun. En troisième lieu, le développement interne garantit l'exclusivité dans l'entreprise, car les ressources existantes et leurs combinaisons restent «verrouillées» dans la maison. Le principal frein constaté concerne l'incertitude liée à l'engagement irréversible dans de nouvelles ressources, dont la valeur finale reste incertaine. Le développement interne souffre également d'un symptôme que les économistes institutionnels ont appelé les «stimuli insuffisants». Ce phénomène se traduit par une inertie dans la participation, dès lors que les acteurs du changement savent ne pas être les principaux bénéficiaires de la valeur dégagée par ce changement. Pour vaincre cette résistance, il est alors nécessaire de pratiquer des systèmes d'encouragements destinés à récompenser individuellement et collectivement les résultats positifs, ainsi que la participation aux activités sous-jacentes.

### LE RENOUVELLEMENT

Il implique l'acquisition discrète de ressources spécifiques. Les remplacements portent en général sur de nouvelles embauches, du nouveau matériel et de nouveaux systèmes avec des fournisseurs spécialisés. 2 processus sont particulièrement importants pour effectuer un changement par le renouvellement des ressources. Il s'agit des systèmes de recherche externe et des systèmes d'intégration interne. Les premiers permettent d'identifier les meilleures ressources disponibles (actifs physiques, systèmes économiques, personnel...) et aident l'entreprise à comprendre qu'un changement est indispensable. Les seconds sont les compléments indispensables des premiers. Ils concernent surtout les formations individuelles et collectives, y compris les mécanismes de coordination transversale. Leur mise en place nécessite des mesures d'incitation comme la responsabilité assortie d'une rémunération particulière pour les activités de recherche et d'intégration, laquelle s'ajoute aux systèmes d'encouragement déjà en place.

### 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.

## **L'ALLIANCE**

Elle présente plusieurs points forts et peut prendre la forme de nombreux accords comme les licences de produits, le joint-venture ou les partenariats. L'intérêt majeur de l'alliance est qu'elle permet de partager sur 2 ou plusieurs entreprises (dans la durée), les coûts de développement et les coûts liés au changement. Elle donne également accès aux ressources des partenaires sur le court et le long terme, via des mécanismes de coordination interentreprises. En outre, elle permet de créer des mécanismes de protection plus efficaces en réalisant des prises de participation croisées, en créant des forums d'échange pour résoudre les problèmes et éviter les conflits tout en s'obligeant, à ajuster équitablement les conditions du contrat. La souplesse est un autre point fort qui donne aux entreprises la possibilité d'abandonner ensemble une tentative infructueuse, même si l'alliance oblige à la loyauté dans un engagement fort et irréversible. Les 3 principaux points noirs sont les problèmes de coordination, les conflits internes avec les collaborateurs qui n'adhèrent pas aux buts poursuivis et surtout la perte partielle d'autonomie et de ressources propres.

## **L'ACQUISITION**

Elle se définit comme le rachat d'une société ou d'une unité entière. Elle constitue un moyen très rapide d'obtenir de nouvelles ressources, tout en assurant la maîtrise de l'intégration et la protection des ressources nécessaires pour effectuer le changement. Cet axe stratégique est à privilégier lorsqu'il s'avère profitable d'accéder à un ensemble complexe de ressources trop long à développer en interne, ou lorsque l'alliance ne peut pas permettre un niveau suffisant d'intégration économique. La contrepartie est que les coûts d'intégration après l'acquisition dépassent souvent les prévisions les plus larges des analystes. L'expression de «malédiction du gagnant» revient régulièrement dans les discussions sur les acquisitions, car l'acheteur découvre par la suite les vraies difficultés, les coûts réels de l'intégration et quelquefois le problème des «stimuli insuffisants». Les 2 processus clés d'une acquisition sont les systèmes de recherche avant et les systèmes de reconfiguration après l'opération. Les premiers identifient les cibles intéressantes et déterminent les prix acceptables. Les seconds ont pour mission d'identifier les ressources requises et de coordonner leur redéploiement entre le repreneur et sa cible. En fait pour réussir, ce type de changement suppose une reconfiguration importante de la part des 2 partenaires et notamment un alignement interne des mesures incitatives. Pour l'acquisition comme pour les autres modes de changement, l'essentiel est d'abord de reconnaître le besoin de changer puis de s'engager à fond dans le changement. De toutes les manières, devenir un maître du changement suppose d'adopter une attitude méthodique dans le choix du mode de changement, de développer des mesures incitatives puis de s'engager avec expertise dans le processus approprié.

## **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.