

Extrait

# Stratégie & Organisation

## Les nouveaux défis de l'entreprise durable

Business  
**Strategy**

Innovation  
Brand  
Solution  
Marketing  
Analysis  
Business  
Management

Analysis

Development

Innovation

Marketing

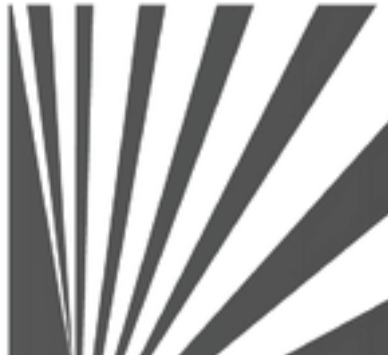
Idea

Teamwork

Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023701104

0.50€

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

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

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

# STRATÉGIE & ORGANISATION

## Les nouveaux défis de l'entreprise durable

- . **Tenir compte de 4 finalités**
- . **Au-delà du travail, un rapport nouveau à la société**
  - . **Associer l'excellence et le changement**
  - . **La feuille de route de l'entreprise**
  - . **Un processus de changement irréversible**
- . **Les «7S» de MCKinsey en matière d'efficacité organisationnelle**
  - . **Entre changement et opportunités**
  - . **Ouvrir les portes de l'aventure et du risque**
  - . **12 facteurs clés pour aborder le 21<sup>E</sup> siècle**
    - . **La stratégie de la tribu**

### 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.

## Tenir compte de 4 finalités

Que l'on soit jeune entrepreneur ou dirigeant d'une entreprise déjà bien en place, ce qui est sûr c'est que les évolutions socio-économiques dans les pays occidentaux et industrialisés obligent à se forger une nouvelle légitimité auprès de l'ensemble des acteurs de la société civile : clients, usagers, actionnaires et salariés. L'efficacité multiple des entreprises est essentielle au développement de la société, c'est même le moteur principal du progrès économique et social. La question n'est plus aujourd'hui de «faire le maximum» mais de faire en sorte que l'entreprise soit particulièrement attentive à satisfaire toutes les parties prenantes (même si l'observation des faits montre souvent le contraire). Il s'agit dorénavant de considérer que la performance économique et financière ne peut plus être obtenue coûte que coûte ni de façon aveugle. Il est devenu nécessaire pour l'entreprise de répondre simultanément à 4 finalités :

- . Etre utile à la société civile ;
- . Satisfaire ses clients, usagers et/ou adhérents ;
- . Démontrer de la performance pour ses propriétaires et actionnaires ;
- . Permettre aux salariés et agents de s'accomplir dans leur travail.

### Les principales questions qui se posent dorénavant sont donc :

- . Est-ce que les référentiels de pilotage utilisés en management sont adaptés à la nouvelle donne ?
- . Pratique-t-on correctement un «360° d'entreprise» en matière de mesure de satisfaction ?
- . Que faut-il mesurer précisément pour conduire une entreprise (qualité, environnement, développement durable, management, excellence...)

Qu'on se le dise : l'entreprise est tenue pour responsable des impacts multiples de son activité sur la société !

## Au-delà du travail, un rapport nouveau à la société

L'évolution de l'entreprise ne se résume plus seulement à la création de richesses et d'emplois. De la même manière, le rapport au travail milite pour plus d'équité et plus de mieux-être sachant que le travail est un lien économique et social qui ne suffit plus à rendre harmonieuse la société. Deux demandes qui montent en puissance alors même que les salariés deviennent de plus en plus exigeants sur la qualité de leur vie sur le lieu de travail. Parallèlement, l'opinion publique fait pression auprès des entreprises sur leur contribution citoyenne au progrès sociétal et au développement durable. La conjugaison de ces deux mouvements rend de plus en plus caduques les pilotages traditionnels de l'entreprise et la simple logique de résultat économique ou de service. En oeuvrant dans un univers ouvert, l'entreprise est fortement interpellée sur le sens et l'impact de ses activités. La société attend d'elle d'être moins égoïste ou plutôt d'élargir le champ de son égoïsme en pensant aussi à l'avenir et aux autres. Il est devenu urgent de créer un lien plus large, un lien politique de nature sociétale dans le sens où le travail doit s'intégrer dans la qualité de vie au sein de la cité comme dans les choix citoyens de société.

### ASSOCIER L'EXCELLENCE ET LE CHANGEMENT

Selon Thomas Peters qui fut longtemps un gourou très sollicité en matière d'organisation et de management aux Etats-Unis, «*Il n'y a pas d'entreprise excellente*» seulement une capacité de réussite fondée sur la qualité, le service et la réactivité face au marché. Co-auteur de la fameuse grille des «7S» de McKinsey qui fut longtemps utilisée par les grandes firmes de conseil en matière d'analyse des organisations, il suggère que le succès durable des entreprises repose principalement sur les hommes, leur enthousiasme et leurs compétences. Pour cela, il faut «*Libérer l'entreprise de la tyrannie des petits comptes à courte vue*», une critique directe contre l'organisation bureaucratique héritée de Max Weber et du management scientifique de Taylor. Bien qu'auteur d'un livre à succès intitulé Le Prix de l'excellence paru dans les années 80 qui souligne l'importance pour l'entreprise de bien utiliser ses salariés, ses clients et l'action opportune, il intègre également au fil des années la nécessité du changement maîtrisé.

Dans un de ses livres paru en 1987, *Le Chaos Management*, toujours d'actualité, il prône un modèle d'entreprise souple et réactive avec des structures plates (avec peu de niveaux hiérarchiques) et de petites unités autonomes et responsables capables de «sentir» les besoins du client et d'y répondre très rapidement. En fait, selon ce surdoué de la pensée managériale, le secret de l'efficacité organisationnelle consiste à la fois dans la recherche de l'excellence mais aussi dans la capacité de s'adapter au changement. Pour cela, chaque entreprise doit choisir un système, n'importe lequel parmi ceux proposés dans la grille «7S», et s'obliger à le mettre en place avec constance, agilité, plasticité et rigueur !

## La feuille de route de l'entreprise

Pour évaluer la responsabilité sociétale d'une entreprise, 4 études d'opinions simultanées sont nécessaires au sein du 360° panoramique. Il s'agit là de réaliser une action stratégique devant s'inscrire dans une démarche globale et transversale. Elle se concrétise par une «feuille de route» qui comprend une vingtaine de critères évalués entre 0 et 100% d'avis favorables et cela, en fonction de l'implication des 4 parties prenantes : propriétaires, clients, salariés et partenaires. Chaque critère dispose d'un poids spécifique dont le total général atteint 100.

### Sources d'évaluation et poids de chaque critère (entre parenthèses) pour réaliser un 360° panoramique :

#### Utilité de la société (évaluation par les 4 parties prenantes)

1. Apport de l'activité (2)
2. Citoyenneté (2)
3. Relations professionnelles (2)
4. Respect de l'environnement (2)
5. Innovation (2)

#### Satisfaction client (uniquement par le client)

6. Qualité produit/services (6)
7. Valeur ajoutée (5)
8. Prise en compte spécifique (4)
9. Rapport qualité/prix (7)
10. Excellence (8)

#### Performance propriétaires (uniquement par les propriétaires avec exceptions)

11. Objectifs financiers (13)
12. Objectifs non financiers (12)
13. Potentiel de l'entité (5)
14. Confiance dans les dirigeants (4) (25% avec sal.)
15. Réputation de l'entité (6) (4 parties ensemble)

#### Accomplissement des salariés (uniquement les salariés)

16. Intérêt au travail (5)
17. Rétribution (5)
18. Appui du management (3)
19. Développement professionnel (2)
20. Environnement de travail (5)

Source : *Cabinet Inergie*

## Un processus de changement irréversible

La mondialisation, les nouvelles technologies de l'information ainsi que l'importance croissante du regard financier sont devenues les moteurs du changement organisationnel. Ils entraînent une rapidité de changement dont personne ne peut encore prendre conscience de la portée. Si l'informatique a été longtemps considérée comme une fonction séparée et plutôt mystérieuse, elle est maintenant devenue le pilier de l'organisation et de la stratégie concurrentielle des entreprises. D'autres concepts émergent également dans cette nouvelle ère de l'information qui gravitent tous autour du facteur humain, lequel est promis à reprendre toute sa place dans la stratégie de l'entreprise. Le processus de changement devient obligatoire, même s'il peut apparaître plus complexe et moins facile qu'auparavant. La qualité des décisions, l'expertise des dirigeants, la coopération entre services et entre partenaires (clients, fournisseurs...), le partage de l'information, le rôle magistral de la gestion des ressources humaines sont autant de facteurs clés pour se donner les moyens de réussir aujourd'hui et demain.

### LES «7S» DE MCKINSEY EN MATIÈRE D'EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE

- . **Style (Style de management)** : Quel est le comportement des managers ?
- . **Staff (Personnel)** : Comment l'entreprise développe-t-elle le potentiel de ses salariés ?
- . **Systems (Procédures formelles et informelles)** : Quels sont les processus et flux d'information qui permettent à l'organisation de fonctionner ?
- . **Strategy (Stratégie)** : Quels sont les programmes d'action et comment tiennent-ils compte des évolutions de l'environnement à moyen et long terme ?
- . **Structure (Structure)** : Comment les activités sont-elles organisées ?
- . **Skills (Compétences)** : Quels sont les points forts, les compétences distinctives de l'organisation ?
- . **Shared Values (Valeurs partagées)** : Les personnes dans l'organisation ont-elles une vision commune de leur avenir et partagent-elles une éthique ?

## Entre changements et opportunités

Partout dans le monde de nouveaux fabricants et de nouveaux produits apparaissent. Près de 200 pays rivalisent sur le marché global posant constamment des défis aux entreprises, même parmi les plus compétitives, et ce quel que soit leur lieu d'implantation. Si la rapidité des changements est difficilement contrôlable avec les nouvelles technologies et l'Internet, elle laisse néanmoins entrevoir des opportunités considérables. Les principaux changements et opportunités qui en résultent sont tous globalement positifs et reposent sur plusieurs grandes forces dont notamment :

- . La mondialisation des affaires, accompagnée d'une intensification de la concurrence internationale, de l'émergence d'une clientèle à la fois régionale (par pays) et mondiale, ainsi que de nouveaux gisements de ressources.
- . L'évolution des lignes de démarcation entre secteurs industriels et structures concurrentielles, avec notamment des fusions et acquisitions à grande échelle ainsi que la conclusion d'alliances stratégiques au sein des groupes industriels traditionnels.
- . La puissance des marchés financiers mondialisés qui fait entrer dans une nouvelle ère de la «financiarisation» et de la désintermédiation, avec une importance décisive accordée à la création de valeur actionnariale.
- . Le changement des données démographiques accompagné d'une évolution des valeurs, des attentes et du comportement de l'homme en général.
- . La puissance nouvelle de l'opinion publique s'exprimant par des canaux inédits, notamment en terme de boycott des produits et des marques.
- . La prise en compte et l'examen de plus en plus minutieux de la portée morale des décisions prises par les entreprises sur l'environnement, la qualité, le social... par le grand public, les consommateurs et l'Etat.
- . L'intensification de la déréglementation, des privatisations et d'une coopération entre le monde des affaires et les services de l'Etat.

- . Le recours à la réorganisation permanente (suppression de postes, externalisation, réingénierie...) ainsi que l'adaptation obligatoire des pratiques commerciales d'un pays à l'autre, d'un secteur à l'autre.
- . L'évolution du pacte social/contrat de travail/contrat commercial entre les sociétés et leurs employés, leurs clients et les autres parties prenantes, ce qui induit une nouvelle dynamique humaine (formation, coopération, intéressement à la création de valeur, pratiques incitatives...).

## **OUVRIR LES PORTES DE L'AVENTURE ET DU RISQUE**

D'une manière générale, la réussite repose sur l'anticipation des attentes du client lesquelles se concentrent (en plus des besoins ordinaires) sur un triptyque gagnant : le besoin de rêve et d'évasion, le pratique et le sur-mesure. Une bonne dose d'imagination, d'intuition et de conviction fait que les créneaux et/ou les niches porteuses qui réussissent le mieux ne relèvent pas toujours d'un axe rationnel, maîtrisé ou connu au départ. En ce domaine, de très nombreuses opportunités d'offres sont possibles pour qui sait éveiller ou réveiller les nombreuses attentes et besoins latents ou cachés de la nature humaine. L'âge et l'expérience ne sont pas forcément des atouts dans un monde changeant et imprévisible. Il s'agit principalement pour le manager, dirigeant ou créateur d'entreprise de savoir «opportuniser» en permanence la situation micro économique de son marché, de rebondir rapidement et de s'adapter, avant les autres, aux facettes d'exigence du consommateur ou du client. Rechercher et exploiter des micro-créneaux et des niches spécialisées est sans aucun doute la tendance gagnante de l'entreprise durable même si celle-ci doit moins flatter l'imaginaire individuel et collectif. Lorsque ces conditions sont réunies, alors s'ouvrent les portes de l'aventure économique, du risque business, de l'engagement personnel des collaborateurs dans un effort motivé permanent qui ne fait que recommencer chaque jour...

## **12 facteurs clés pour aborder le 21<sup>e</sup> siècle**

Les sociétés qui réussiront au 21<sup>e</sup> siècle devront présenter un minimum de 12 caractéristiques ou facteurs clés étroitement corrélées. Elles devront être capables de reformuler (modifier) constamment leurs stratégies afin d'intégrer les évolutions de commerce moderne, les attentes internes et externes ainsi que les progrès réalisés dans le domaine du marketing.

### **Pour réussir de manière durable, les entreprises devront :**

- 1.** Disposer d'organisations moins hiérarchiques, plus aplanies (horizontales), plus interfonctionnelles ;
- 2.** Donner le pouvoir aux individus et aux groupes constitués en interne ;
- 3.** Avoir une approche mondiale ;
- 4.** Etre constituées en réseau et faire partie intégrante d'un groupe de sociétés (alliances) qui assureront de concert le circuit de valeur ajoutée ;
- 5.** S'appuyer intégralement sur l'informatique et les NTIC ;
- 6.** Avoir pour objectif la satisfaction des besoins de la clientèle ;
- 7.** Se préoccuper de ceux qui sont parties prenantes de leurs produits (clients, consommateurs, fournisseurs, partenaires) ;
- 8.** S'orienter selon une conception d'entreprise caractérisée par un partage des valeurs et de la culture, en mettant l'accent principal sur le facteur humain ;
- 9.** Etre compétitives en termes de délais et de création de valeur productive, immatérielle, actionnariale... ;
- 10.** Faire preuve d'imagination, d'innovation et d'esprit d'entreprise ;
- 11.** Etre flexibles en s'appuyant sur la gestion des ressources humaines et physiques, ainsi que sur le management des connaissances ;
- 12.** Savoir créer et mettre en œuvre un nouveau paradigme marketing reflétant les différentes caractéristiques étroitement corrélées de cette nouvelle organisation. D'ailleurs à ce stade, le marketing devient une philosophie commerciale en étant les yeux, la conscience et les oreilles de l'entreprise.

## LA STRATÉGIE DE LA TRIBU

Un exemple performant de mise en œuvre du management des connaissances est celui qui s'articule autour du concept de la «tribu». La stratégie de la tribu se construit par déploiement d'initiatives locales au sein de petits groupes (même plus petits qu'un service). elle s'inscrit dans le cadre d'une dynamique de groupe et d'une déontologie, dont la démarche volontariste se doit d'être unifiée et soutenue. L'avantage du modèle de la tribu, après avoir brisé les résistances et les tabous liés à la rétention et au partage de l'information, est que l'exploitation du fond d'expertise ainsi créé se voit vite maîtrisé, car rapidement connu de tous les membres de la tribu. la crainte d'un pillage devient alors quasi nulle, car le partage des connaissances fait rapidement tache d'huile à partir d'une information qui reste constamment traçable.

### Principales caractéristiques de l'échange au sein de la tribu :

- . Il suppose un climat de confiance entre les personnes ;
- . Les membres de la tribu sont confiants dans leur contribution et peuvent communiquer en direct avec chacun des auteurs ;
- . L'échange est animé par une autorité proche ;
- . La qualité de l'échange soude et identifie la tribu ;
- . Par son activisme, il prend en compte une démarche de «troc» implicite ;
- . Il suppose des moments de rendez-vous, de mise à plat, de pause et de réflexion ;
- . Il prend en compte la notion de territoire d'usage de la connaissance, en général lorsqu'il n'y a pas d'enjeu de territoire, le partage d'informations fonctionne bien. Lorsqu'il y a échange entre plusieurs tribus, il y a alors risque de problème du fait de «langages» différents ;
- . Il s'appuie constamment sur le besoin d'une reconnaissance par ses pairs.