

STRATÉGIE D'ENTREPRISE

THIERRY BOURGUIGNON

ENTREPRISES : VERS L'EXCELLENCE

UNE MÉTHODOLOGIE
DE LA PERFORMANCE
PAR LE MANAGEMENT AGILE



DUNOD

STRATÉGIE D'ENTREPRISE

THIERRY BOURGUIGNON

ENTREPRISES : VERS L'EXCELLENCE

UNE MÉTHODOLOGIE
DE LA PERFORMANCE
PAR LE MANAGEMENT AGILE

DUNOD

© Dunod, 2018

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN : 978-2-10-077909-3

Sommaire

[Page de titre](#)

[Page de Copyright](#)

[Problématique générale](#)

[Chapitre 1 ■ Contexte général](#)

[Chapitre 2 ■ Les grandes ruptures sociétales](#)

[Chapitre 3 ■ Les évolutions sociétales récentes et leurs impacts sur l'entreprise](#)

[Chapitre 4 ■ Comment déterminer les objectifs et niveaux de performance dans ce nouvel environnement ?](#)

[Chapitre 5 ■ Que nous apprennent les données et analyses terrain ?](#)

[Chapitre 6 ■ Les outils : la systémique](#)

[Chapitre 7 ■ Les outils : le pilotage par processus](#)

[Chapitre 8 ■ Les outils : le Lean](#)

[Chapitre 9 ■ Les outils : l'alignement stratégique](#)

[Chapitre 10 ■ Réaliser un diagnostic de départ pour déterminer les enjeux](#)

[Utiliser la culture d'entreprise comme facteur d'intégration et levier de performance](#)

Chapitre 11 ■ Favoriser l'imaginaire pour renforcer la culture d'entreprise

Chapitre 12 ■ Utiliser la culture comme levier de performance

Chapitre 13 ■ Intégrer le leadership pour mobiliser les acteurs

Chapitre 14 ■ Construire une vision partagée pour renforcer la cohésion

Chapitre 15 ■ Faire de la diversité socioculturelle une force

Chapitre 16 ■ Fonder le leadership sur la responsabilité sociale

Mettre en œuvre une stratégie pour fidéliser les clients et booster la croissance

Chapitre 17 ■ Clarifier les axes stratégiques pour orienter les actions

Chapitre 18 ■ Créer un avantage compétitif en utilisant les stratégies génériques

Chapitre 19 ■ Manager la relation clients afin de les fidéliser

Chapitre 20 ■ Booster la croissance : de façon interne ou externe ?

Chapitre 21 ■ Prévoir en planifiant stratégiquement

Chapitre 22 ■ Intégrer les processus décisionnels pour gérer le changement

Chapitre 23 ■ La gestion stratégique de l'innovation

Faire évoluer la structure pour développer une dynamique d'entreprise

Chapitre 24 ■ Constituer une structure en appui de la stratégie

Chapitre 25 ■ Faire évoluer la structure pour contribuer à la performance

Chapitre 26 ■ Utiliser les structures par projet et en réseau

Optimiser l'organisation et le management pour accroître la motivation et l'efficacité des acteurs

Chapitre 27 ■ Introduire complexité et innovation dans le management

Chapitre 28 ■ Intégrer la Process communication pour accroître la coopération

Chapitre 29 ■ Mobiliser et coacher les collaborateurs

Chapitre 30 ■ Devenir un manager efficace

Chapitre 31 ■ Adopter un style de management participatif

Chapitre 32 ■ Utiliser les « systèmes de récompense » comme leviers

Chapitre 33 ■ Gérer le conflit de façon proactive

Faire de la qualité un vecteur durable d'excellence

Chapitre 34 ■ Obtenir un avantage concurrentiel par la qualité et l'amélioration continue

Chapitre 35 ■ Développer et fidéliser par la formation

Chapitre 36 ■ Pérenniser l'entreprise par les processus de contrôle

Conclusion

Bibliographie

Problématique générale

Chapitre 1

Contexte général

Executive summary

- ▶ ▶ Il est difficile d'aborder les enjeux auxquels sont confrontées les entreprises, dans le monde complexe actuel, sans évoquer les grands bouleversements qui ont marqué l'évolution de l'activité économique en général.
- ▶ ▶ De façon générale, le monde s'est amplement complexifié et ces bouleversements ont amené une accélération sans précédent des changements.
- ▶ ▶ Comment aborder les notions de sens, de progrès et de management dans ces nouvelles conditions ?

L'avènement des grandes ruptures

À une époque marquée par de **nombreuses ruptures** (économiques, sociales, générationnelles, informationnelles...), **l'intelligence situationnelle** nous rappelle combien l'adaptation aux situations est devenue essentielle.

En particulier, la **société digitale**, ou **économie de l'information**, nous place dans un contexte radicalement nouveau, qui nous oblige à repenser totalement nos modes de fonctionnement.

Elle bouleverse notre **rapport à l'information**, participe à une **accélération vertigineuse du temps** (transmission de l'information, temps de réaction, etc.), et du coup impacte fondamentalement notre **rapport aux autres**.

Un monde d'une complexité croissante

De façon plus générale, le monde s'est amplement complexifié. Les changements, toujours plus nombreux et toujours plus rapides, résultent d'une démultiplication des possibles, et amènent une perception accrue de l'incertitude, source de stress.

Les entreprises obéissaient auparavant à une organisation pyramidale, taylorienne et à une logique verticale, avec des décisions prises par un homme ou un comité, véritables « têtes pensantes ». Ceux-ci imposaient ensuite leurs décisions à l'ensemble de la structure et à ses différents niveaux, aux managers et aux différents acteurs de l'entreprise.

La complexification et l'accélération des changements rendent désormais ce type d'organisations caduques car elles empêchent l'appréhension des situations dans leur complexité par un nombre trop réduit de responsables (comité de direction), qui plus est par un seul dirigeant.

L'intelligence pour s'adapter aux changements

L'intelligence, nous indique le dictionnaire Larousse, est entre autres « une **faculté d'adaptation à son environnement**, et dans son environnement **aux situations** qui se présentent ».

Elle se caractérise par exemple par :

- l'identification de **solutions innovantes** face à cet environnement en mutation et une concurrence sourde et diffuse ;
- une **réceptivité aux signaux faibles** pertinents de notre environnement, pour anticiper les ruptures et mouvements ;
- l'**élaboration de partenariats et alliances** avec les acteurs qui nous entourent, pour se renforcer, en cultivant avec ces derniers un sens commun.

Les conséquences majeures pour les entreprises

Pour les entreprises, il en résulte plusieurs nécessités impérieuses :

- opérer une véritable rupture avec les types d'organisation et de management d'antan, qui ne s'avèrent plus appropriés ni à la gestion de cette complexité croissante de notre environnement, ni à l'accélération des temps de réaction requis par ce nouvel environnement ;
- partager une **éthique commune** (comme « art de donner **du sens par une finalité commune** »), tant avec leurs acteurs internes qu'externe à l'entreprise (clients, fournisseurs) ;
- communiquer, et **partager l'information** de la façon la plus large possible, afin d'accroître la capacité de réaction des acteurs aux multiples changements (à plusieurs on a davantage d'idées, et on est plus créatifs) ;
- **coopérer**, pour favoriser les actions et réactions communes, rapides et efficaces, aux différents changements et aux nouvelles exigences qui en découlent.

Comme expliqué plus haut, contrairement à l'ancienne **vision verticale et pyramidale**, l'entreprise ne peut plus être considérée comme une simple addition de services et de fonctions devant faire plus, mais – on le verra – comme un **ensemble de processus à améliorer** du point de vue d'une **valeur ajoutée orientée client**.

Il serait erroné de croire que les solutions aux problèmes posés sont essentiellement d'ordre technique et d'expertise. C'est un lieu commun, de croire que la technique et l'expertise résolvent presque tous les problèmes auxquels l'entreprise est confrontée dans ce monde incertain et de plus en plus complexe.

L'histoire nous montre bien que la science, et partant le progrès se sont appuyés sur la mesure, soit l'évaluation d'une grandeur ou d'une quantité, par comparaison avec une autre de même espèce, prise comme terme de référence. Il en résulte que sans mesure, et sans instrument pour mesurer, nous ne pouvons pas vraiment apprécier le chemin parcouru à partir d'une

intention de départ, ni le progrès accompli vers les objectifs que nous nous fixons.

Toutefois, comme nous l'explique Edgar Morin, la connaissance scientifique, que la mesure a permis, trouve ses limites :

« Depuis trois siècles, la connaissance scientifique ne fait que prouver ses vertus de vérification et de découverte par rapport à tous autres modes de connaissance. [...] Et pourtant, cette science élucidante, enrichissante, conquérante, triomphante, nous pose de plus en plus de graves problèmes qui ont trait à la connaissance qu'elle produit, à l'action qu'elle détermine, à la société qu'elle transforme. »,

Edgar Morin, Science avec conscience, 1982.

Nous postulons donc que le progrès, s'il part bien de la mesure, requiert du **sens** donné à une structure (identité, culture). Il touche donc autant à l'**organisation** et au **management**, pris au sens large, qu'à des problématiques techniques.

De façon concrète, cela se traduit au sein d'une entreprise : les systèmes de contrôle, voire mieux, d'autocontrôle (contrôle de gestion, tableau de bord, indicateurs de performance, etc.) restent indispensables pour mesurer les progrès accomplis. Mais ils nécessitent d'être intégrés dans un sens général, émanant de la culture et du management d'une entreprise.

Il s'ensuit que le progrès, de façon générale, comme au sein d'une structure donnée, nécessite de donner préalablement un **sens de** départ : qu'est-ce qui est recherché et favorisé par la structure au départ, à travers son identité et le système de valeurs qu'elle véhicule ? Nous postulons qu'à travers à la fois son identité et les valeurs qu'elle véhicule (recrutement, formation, systèmes de récompense), l'entreprise a avantage à orienter ses processus vers la **valeur ajoutée client**.

La nécessité de prises de décision réparties

Outre la nécessité de donner du sens, nous avons vu également que la complexité et la rapidité croissante de survenance des événements requéraient de passer du « **décideur omniscient et omnipotent** » à une **prise de décision répartie**.

Pour aller plus loin, disons qu'il est souhaitable que l'organisation d'une entreprise se dessine au plus **proche de l'information et de l'action**.

Il devient également déterminant de savoir développer à moyen terme **l'innovation**, les **partenariats**, et la **coopération** (en interne comme en externe), afin de renforcer la structure face à la concurrence, et favoriser à la fois **l'adaptation aux changements** (inévitables), tout en facilitant l'atteinte des objectifs fixés. Ces caractéristiques peuvent d'ailleurs être favorisées par certaines formes d'organisations, de structures, et de styles de management, comme nous le verrons plus loin.

Si la mesure des progrès accomplis ressort donc des **systèmes de qualité et contrôle** au sens général, considérés en ce sens comme supports du progrès, les caractéristiques culturelles, organisationnelles et managériales, ressortent, quant à elles, du leadership et du **management agile** (concept qui va également être élargi plus loin dans cet ouvrage).

Ce sont ces caractéristiques qui vont promouvoir tel ou tel type de comportement dans l'entreprise – du strict respect des consignes à la prise de risque calculée, de l'entreprise hyper-hiérarchisée vers l'entreprise souple et flexible – et en cela déterminer une capacité de progression de l'organisation tout entière, et d'ouverture vers l'extérieur, ou à l'inverse, rigidifier la structure, la scléroser, jusqu'à lui faire perdre toute velléité de prise de risque.

Selon le concept de management agile, né aux États-Unis au début des années 1990, les entreprises doivent faire preuve d'une **capacité d'adaptation** et de **mutation permanente** face à un environnement de plus en plus turbulent.

Il s'agit en effet non seulement de développer l'entreprise, mais surtout de la **développer durablement**, et lui permettre de faire face aux nombreux écueils.

Et pour cela, une mini-révolution s'impose, compte tenu des ruptures environnementales et sociétales.

Il n'est plus question d'aborder l'entreprise comme auparavant : une somme de fonctions, orientées vers la production et la vente de produits ou services répondant simplement à des normes techniques.

La double orientation du management pour l'entreprise

Le mot « management » a été réutilisé en France à partir des années 1960, alors que les auteurs français ont peiné à trouver un terme équivalent.

Ainsi, dans son ouvrage de 1916, Henri Fayol parlait d'« **administration générale** » pour désigner la fonction et la pratique, à ses yeux nécessaire, pour gérer une entreprise.

De même, lors de la traduction en français (1957) du livre de Peter Drucker, *The Practice of Management*, le traducteur, devant la difficulté qu'il avait à traduire « manager », utilisait le terme « **direction des entreprises** » ou « **gouvernement** » lorsqu'il s'agissait de faire référence au monde de la très grande entreprise.

D'ailleurs, la première revue de management prend le titre, en 1965, de « Direction et gestion des entreprises ».

De fait, le **management** est la mise en œuvre des moyens **humains et matériels** d'une entreprise pour atteindre ses objectifs.

Il correspond à l'idée de **gestion et de pilotage** appliquée à une entreprise ou une unité de celle-ci.

Il comprend donc une **dimension technique** (principalement liée à la comptabilité analytique et aux méthodes de contrôle de gestion visant à optimiser les ressources) et une **dimension humaine** (liée à la nécessité d'obtenir la motivation et la coopération des membres composant l'organisation).

Sous la dimension humaine et organisationnelle, le management désigne les responsables de la fonction managériale (à ses différents niveaux dans l'entreprise).

Il désigne enfin la conduite de l'action collective au sein d'une organisation, afin d'assurer son **efficience** ou son **efficacité**.

Retenons donc, de ce qui précède, que le terme management comporte plusieurs significations, selon que l'on se réfère à la simple conduite des hommes et des organisations, ou de la direction, et la gestion d'une entreprise au sens plus large.

Compte tenu d'une conjoncture qui porte aux changements fréquents et multiples, il n'est plus possible de cloisonner le pilotage d'une entreprise en fonction de l'une ou l'autre de ses dimensions (technique ou humaine), ou de quelques fonctions techniques, car tous ces domaines s'interpénètrent et s'influencent mutuellement.

Le management doit donc désormais se comprendre et s'exercer de façon globale et transversale, pour atteindre tous les niveaux et rouages de l'entreprise.

En effet, le management consiste à la fois à : **fixer des objectifs** (stratégiques et opérationnels), **choisir les moyens** de les atteindre (stratégie) et **mettre en œuvre ces moyens** (recherche d'efficience par l'organisation et le management), **contrôler la mise en œuvre et les résultats** obtenus et enfin **assurer une régulation** à partir de ce contrôle.

Le management agile

Le **management agile** peut être vu comme une organisation basée essentiellement sur la motivation rationnelle des ressources humaines.

Son émergence, au début des années 1990, a été portée par la vague des nouvelles technologies (NTIC).

Le management agile s'oppose aux fondements du **taylorisme** sur bien des points : la parcellisation du travail et la déresponsabilisation globale, ainsi que d'autres principes de productivité individuelle dont la mise en œuvre devient difficilement défendable dans les pays industrialisés compte tenu du coût des ressources humaines.

Une entreprise est fonctionnellement agile lorsque ses composantes opérationnelles collaborent en synergie à **anticiper ou à capter le changement**, aux fins de le compenser dynamiquement, puis de l'intégrer.

En pratique, l'agilité se matérialise par une **orientation « services »**.

Il se caractérise par une démarche plus proche de l'empirisme pragmatique anglo-saxon, que du rationalisme cartésien classique par :

- la mise en avant de l'**adaptabilité** par opposition à la prédictivité, aux **changements incrémentaux et itératifs**, (plutôt qu'en cascade sans

rétroaction), à la **levée des risques par « recherche-action-expérimentation** (plutôt que par description documentaire), par des raisonnements de type **systémique** (plutôt que discursifs), du **test en live sur les effets des interactions** (plutôt qu'une description de la nature des interactions), une **action flexible pilotée par objectifs** (plutôt qu'une action détaillée et programmée) ;

- la promotion de **l'intelligence collective**, pour faire face à la complexité croissante des organisations et des événements ;
- un usage optimal de **nouvelles technologies** pour répondre à la nécessaire personnalisation des produits et services, et réduire les délais de mise sur le marché ;
- une amélioration continue maîtrisée des processus ;
- à toutes les étapes de la mise en œuvre de cette notion de « service », l'agilité introduit une notion de travail collaboratif et le **partage des responsabilités**. L'agilité s'affirme donc comme la dynamique de **l'organisation apprenante**.

De fait l'agilité s'est étendue à d'autres domaines tels la **finance**, comme une approche favorisant le management de la performance, visant pour cela à transformer les processus financiers pour **réhabiliter l'humain**, et utiliser les **TIC** pour libérer l'entreprise de contraintes techniques et **promouvoir une performance plus proactive**.

Pour conclure, disons que **l'agilité** est un concept qui s'est largement répandu dans le monde de l'entreprise, et vise, par opposition aux organisations de type tayloristes, à répondre à la complexité croissante, en promouvant le pragmatisme, la flexibilité, l'intelligence collective et la décision partagée, la recherche par expérimentation et l'organisation apprenante pour accroître la performance.

Il servira donc de support à l'ensemble des démonstrations dans cet ouvrage.

Les objectifs de l'ouvrage

Une fois pris en compte un environnement de plus en plus complexe et en pleine mutation, les changements de paradigme que cela induit (de l'entreprise hiérarchisée, verticale par fonction, à l'entreprise horizontale, souple par processus), et, de façon générale, les nouvelles exigences qui en découlent, nous examinerons concrètement dans les parties suivantes **les conséquences de ces changements sur les enjeux business fondamentaux de l'entreprise**. Nous pourrons ainsi répondre aux questions concrètes que se posent dirigeants et managers, tout particulièrement dans les structures de taille intermédiaire et réduite (ETI et PME). En effet, contrairement aux grands groupes, celles-ci n'ont pas nécessairement les effectifs et toutes les compétences requises en interne pour mener à bien de telles réflexions à 360 degrés.

Tout d'abord, que nous indiquent les études terrain au sujet des **facteurs clés** de performance des entreprises à succès en Europe et en France ? Peut-on en déduire des **règles de fonctionnement** valables pour la plupart des entreprises, et quels **outils** existants s'avèrent particulièrement utiles et efficaces dans la recherche de performance ?

Ensuite, comment faire évoluer une culture pour favoriser **l'adhésion** et **l'engagement des acteurs** ? De quelle façon donner une orientation et un sens pour accroître **l'adaptabilité** des individus et des équipes qui la composent ? Comment favoriser la **cohésion**, et imprimer un style de leadership qui entraîne les équipes vers une **efficacité** générale ?

De quelle façon piloter l'efficacité des actions émanant des **stratégies opérationnelles** qui en découlent pour favoriser le développement et la croissance de l'entreprise dans un environnement devenu hypercompétitif ? Comment renforcer l'entreprise face à cette concurrence, et comment anticiper les **processus de décision** dans un environnement aléatoire et **incertain** ?

De nombreuses questions se posent également en matière d'organisation et de management des équipes, pour faire **évoluer la structure**, faciliter son **adaptation** aux changements quasi continus. Le moteur de cette évolution résidant en premier dans ses acteurs, l'organisation et le management doivent viser à accroître à la fois la motivation et l'efficacité de ceux-ci, par des **styles de management** et des **systèmes de rémunération appropriés**.

Il devient de plus en plus indispensable d'introduire en outre la **complexité** et **l'incertitude** dans la culture managériale, en prenant en

compte non seulement la **diversité** et la **problématique générationnelle**, mais également la **gestion des conflits** et du **stress**, souvent présents en période de difficultés.

Enfin, comment générer un cercle vertueux et transformer progressivement, par des actions de **qualité et de contrôle**, l'organisation vers un partage de responsabilité et une **prise de décision répartie** ? Quels outils pour une approche plus transversale, pour une communication plus ouverte de l'information, pour davantage de réactivité, favorisant dans l'ensemble un **management agile** et un **retour à une gestion responsable à plus long terme** ?

Avant de rentrer davantage dans les caractéristiques de cette approche globale, examinons tout d'abord quelles ont été les **grandes ruptures sociétales** auxquelles les entreprises ont été confrontées. Nous verrons également les impacts engendrés sur l'évolution de l'organisation du travail, pour aboutir à des **changements radicaux dans la gestion et le management des entreprises**.

L'essentiel

- ▶ ▶ Les grandes ruptures sociétales, générationnelles, et l'économie digitale ont généré une complexité croissante et une rapidité vertigineuse des changements de notre environnement ! Elles nous imposent par conséquent de repenser complètement et modifier les types d'organisation et de management d'antan, ce de façon générale et tout particulièrement dans les entreprises de taille intermédiaire et réduite (ETI et PME).
- ▶ ▶ Ces mutations nous commandent en effet en tout premier lieu d'accroître notre faculté d'adaptation et d'innovation, pour survivre et nous développer, à communiquer, partager l'information et le pouvoir pour embrasser cette complexité croissante.
- ▶ ▶ Concernant l'entreprise, celle-ci doit d'une part s'ouvrir vers l'extérieur, en premier lieu vers ses clients mais aussi vers les autres parties prenantes, se décroïsonner et faire évoluer concomitamment ses processus organisationnels et managériaux en interne.
- ▶ ▶ Le management doit désormais se comprendre et s'exercer de façon globale et transversale, afin d'atteindre tous les niveaux et rouages de l'entreprise. Pour cela, il faut s'orienter vers un management agile promouvant à la fois l'anticipation des mouvements, l'adaptabilité, l'utilisation des technologies comme outil de développement, une action flexible pilotée par objectifs, et un partage des responsabilités.

Chapitre 2

Les grandes ruptures sociétales

Executive summary

- ▶ ▶ Quelles ont été les ruptures sociétales majeures jusqu'au début du siècle dernier ?
- ▶ ▶ Quelles conséquences ont eu les prémices de la révolution industrielle sur le développement des premières grandes sociétés et l'évolution de l'organisation du travail ?

Les grandes ruptures sociétales dans le monde

Celles-ci ont toujours coïncidé avec l'avènement de nouveaux moyens et l'apparition **d'énergies nouvelles, bouleversant l'efficacité des actions humaines**, ce qu'illustrent les événements suivants :

- la maîtrise du feu ;
- l'avènement de l'agriculture et de la domestication des animaux au Néolithique : pendant toute cette période s'est développée une agriculture de subsistance qui occupait plus des trois quarts de la population ;
- la première révolution industrielle, initiée au moment de l'apparition de la machine à vapeur de James Watt (1736-1819), et ses nombreuses applications. Elle a contribué au passage d'une économie dominée par l'agriculture à une société tournée vers l'industrie. Intervenue plus tôt en Angleterre, entre 1780 et 1820, cette montée du machinisme s'est

développée plus tardivement dans les autres pays occidentaux : entre 1830 et 1870 en France, entre 1850 et 1880 en Allemagne. Cette première révolution industrielle a permis pour la première fois dans l'histoire de l'humanité la **fin des grandes famines** au sein des sociétés occidentales (en France, la production a commencé à dépasser la consommation de façon durable vers 1850).

- la **seconde révolution industrielle** qui a vu l'apparition de **nouvelles énergies**, avec l'électricité, et l'utilisation du pétrole ;
- la **révolution de l'information**, et des nouvelles technologies (TIC).

En outre, les révolutions industrielles ont facilité, la combinaison concomitante de trois autres évolutions :

- **Une révolution agricole** : à titre d'exemple, l'avènement de la machine à vapeur de Watt appliquée au monde agricole a permis l'apparition des premières batteuses et moissonneuses, et le passage de l'agriculture de subsistance à une agriculture capitaliste : de l'utilisation de capitaux pour développer les secteurs les plus modernes à celle, progressive, d'engrais chimiques, du recul de la jachère à l'extension des cultures fourragères.
- **Une révolution des transports** : l'avènement de la machine à vapeur a permis l'arrivée de la locomotive à vapeur (1830-1840) annonçant le développement des chemins de fer, des transports maritimes (notamment le steamer, cet énorme bateau à vapeur), et enfin du transport aérien (les frères Montgolfier et le premier vol d'un être humain en 1783, puis le premier vol des frères Wright en 1903).
- **Une révolution démographique** : le XIX^e siècle se caractérise notamment par une très grande croissance démographique (ainsi les démographes estiment que la population européenne est passée de 80 à 455 millions d'habitants entre 1800 et 1914, soit une multiplication par 5). Cette croissance sans précédent résulte à la fois d'un nombre plus réduit de guerres, de la fin de la famine (grâce à l'agriculture moderne) et de la baisse des maladies (vaccination mise au point par Edward Jenner en 1796).

La naissance du capitalisme moderne

En parallèle, la révolution industrielle a généré un capitalisme naissant, lequel a fait émerger un nouveau système bancaire.

C'est en Angleterre que démarre la 1^{re} révolution industrielle dans les décennies 1770-1780, avec le recours aux machines à vapeur, alimentées par la houille, qui pallie l'insuffisante production de charbon de bois.

Elle se propage ensuite dans l'Europe de l'Ouest à partir de 1820 et s'accélère grâce au boom ferroviaire des années 1840.

La France ne rentre dans la première révolution industrielle que vers 1820-1830 avec la généralisation des métiers à tisser, et la construction des premières voies de chemin de fer, sous Louis-Philippe.

Le développement des manufactures au début du XVIII^e siècle constitue donc la véritable première révolution industrielle en France, avec toutes les caractéristiques du capitalisme français.

Jusqu'en 1850, les banques sont surtout des **entreprises familiales** qui investissent dans le **commerce international** et dans les emplois publics mais **peu dans le développement industriel**.

La production est assurée par des manufactures, souvent artisanales, employant le plus souvent de la main-d'œuvre à domicile.

Dans la deuxième moitié du XIX^e siècle, deux types de banques se développent de façon distincte :

- les **banques d'affaires**, qui **prêtent aux industriels** sur le long terme (par exemple la banque Paribas créée en 1872) ;
- les **banques de dépôt**, qui collectent l'épargne des particuliers, prêtent à l'État mais **investissent peu dans l'industrie**. Les grandes banques de dépôt françaises sont créées sous le Second Empire.

La **masse monétaire** s'accroît au XIX^e siècle, maintenant la croissance des marchés, **accroissant l'investissement**, mais produisant aussi une **inflation**.

L'usage du billet de banque se répand (monnaie fiduciaire) mais une méfiance demeure à l'égard du chèque (monnaie scripturale) qui n'est autorisé qu'en 1865 en France. Les sociétés par action prennent leur essor.

La concentration industrielle favorisée par le capitalisme naissant

La **concentration industrielle** se développe en parallèle dans la seconde partie du XIX^e siècle et se présente alors sous trois formes :

- L'apparition de grands complexes autour de **gisements miniers**, donc de **régions industrielles**.
- La **concentration verticale** (il s'agit du regroupement de plusieurs entreprises aux stades successifs de la fabrication d'un produit) et **horizontale** (concentration des entreprises de même nature pour un même produit ou un même secteur de production).
- La **concentration commerciale** consiste en la création de **grands magasins** qui vont concurrencer pour la première fois le petit commerce (exemple du « Bon Marché » d'Aristide Boucicaut avec le « prix unique étiquette » pour chaque produit vendu ; auparavant les prix étaient variables).

Comme on le voit, le développement ne s'est pas fait à partir d'un facteur unique, mais par la « **contamination croisée** » de **plusieurs facteurs favorables** (nouvelle source d'énergie accroissant considérablement la productivité, essor démographique, évolution des transports et communication), agissant en synergie les uns avec les autres.

En définitive, ce sont finalement les changements qu'entraîne la diffusion d'une technologie dans la **façon de produire et de consommer**, ou dans les relations de travail, ou encore dans l'aménagement de l'espace et le développement urbain, qui constituent une révolution.

Le développement de l'industrialisation et la standardisation depuis la fin du XIX^e siècle

La logique de consommation que nous connaissons encore aujourd'hui dans les pays industrialisés, apparaît principalement issue des principes du taylorisme et du fordisme **à la fin du XIX^e siècle et au début du XX^e siècle** :

Auparavant concentrée sur **l'économie artisanale** et une production manufacturière, c'est en effet à partir de la deuxième moitié du XIX^e siècle que l'on constate les prémises d'un investissement vers **l'économie industrielle**, et parallèlement un souci constant de développement de la **productivité** des entreprises.

Ce développement s'accélère avec les **retombées de la 2^e révolution industrielle après 1880 en France**, liées à l'énergie (pétrole, électricité) et ses incidences sur le transport (automobile ou aviation avec le moteur à explosion) ainsi que les produits dérivés des nouvelles sources d'énergie et des nouvelles techniques (comme la chimie, la pharmacie et la métallurgie).

Les années 1900 à 1914 ont ainsi constitué la période de la « Belle époque » (c'est en tout cas la vision rétrospective qu'en ont eue les Français après la Première Guerre mondiale).

On voit alors se créer les **premières grandes firmes** entre 1880 et 1920 (Thomson-Houston en 1883, la Compagnie générale d'électricité en 1898, Panhard et Peugeot en 1886, Renault en 1898, Michelin en 1889, etc.).

Dès la fin du XIX^e siècle commencent à se propager aux États-Unis des modes de rationalisation du travail, suite aux principes émis avec **l'Organisation scientifique du travail (OST)** par l'ingénieur américain Frederick Taylor.

Le taylorisme : une forme d'organisation scientifique du travail

Dans un monde où la **division du travail** était devenue la norme, il s'agissait d'obtenir le **rendement maximum**, avec des pratiques qui restaient encore de l'artisanat et des logiques de métiers fortement **corporatistes**.

L'ingénieur américain **Frederick Taylor** (1856-1915) définit, à partir des années 1880, ce qu'il désigne sous la forme **d'Organisation scientifique du travail (OST)**, où il préconise une analyse détaillée et rigoureuse des **modes techniques de production** pour obtenir un séquençage des tâches, et établir la meilleure façon de produire.

Les nouveaux principes d'organisation du travail sont instaurés par le **taylorisme**, s'appuyant sur la standardisation, l'apparition des chaînes de montage, et la division du travail à la fois verticale (conception/réalisation), et horizontale (division des tâches).

En outre, **des conditions de rémunération plus objectives et motivantes** sont fixées.

En parallèle, son homologue français, l'ingénieur **Henri Fayol (1841-1925)**, publie ses travaux, et devient l'un des pionniers de la **gestion d'entreprise** et du **management**.

Henri Fayol : précurseur de la gestion et du management

Dès 1900, **Fayol** veut transmettre la méthode qui a fait son succès, qu'il nomme « administration », sur la base d'expériences vécues durant trente ans au sein de la direction générale.

Cette méthode couvre en fait des domaines considérés aujourd'hui comme de la « **gestion** », ou du « **management** ».

Fayol pense que **l'administration est une science**, que les connaissances résultent de la réflexion sur les expériences (les succès et les échecs) et peuvent être transmises par l'enseignement.

Alors que Taylor traite essentiellement de la production avec l'OST, Fayol, pour sa part, couvre en fait la gestion et la **politique générale** au plus haut niveau de l'entreprise, comme les fonctions essentielles de l'administrateur, (commandement, principes généraux d'administration).

Le développement du fordisme aux États-Unis dans l'entre-deux-guerres

La Première Guerre mondiale a joué un rôle central dans le développement du modèle fordiste, appliqué tout d'abord aux États-Unis dès les années 1920.

Henri Ford, qui ne fait en définitive que s'inspirer de méthodes de travail déjà existantes redécouvertes lors d'une visite des abattoirs de Chicago, et **Louis Renault**, vont tous deux appliquer cette forme d'organisation collective du travail au secteur industriel alors naissant de **l'automobile**.

Il s'agissait en effet d'enrichir le personnel, pour accroître la consommation, et amener ainsi les salariés à consommer les produits qu'ils contribuent à fabriquer.

Il en résultait de fait un **cercle a priori vertueux** (production – enrichissement des salariés – consommation).

Ce processus a contribué, ce faisant, à pousser également à la consommation ceux qui n'en ont pas les moyens, par une utilisation du **crédit bancaire**.

La Seconde Guerre mondiale a ensuite contribué à l'élargissement du « paradigme fordiste » en Europe. Dans l'après-guerre, en effet, les techniques fordistes « explosent » avec la généralisation de la production de masse et les interventions étatiques, notamment par la mise en place du Plan Marshall, dans un cadre de consommation et de boom démographique.

Les entreprises manufacturières au Japon et en Allemagne ont, les premières, enregistré des progrès technologiques et industriels très remarquables durant les Trente Glorieuses. Les Américains n'ont entrepris l'amélioration de leurs outils de production qu'à la fin des années 1970.

La culture de consommation de masse dans l'après-guerre

Déjà apparue dans les années 1920 aux États-Unis, la **standardisation poussée** des produits résultant de cette **culture de la consommation de masse** ne s'est répandue en Europe qu'à partir des années 1950.

Elle permettait alors d'accroître toujours davantage les volumes et la productivité, amenant à la fois un **marketing de masse**, une **standardisation**, et également un **recours massif à l'endettement** par le crédit à la consommation.

Ce système présentait donc un **double paradoxe** : d'une part entre une population évoluant inévitablement dans ses besoins et les réponses de masse proposées, d'autre part vis-à-vis d'un gonflement de la création monétaire sans aucun lien avec la croissance de l'activité économique (donc source de bulles financières).

Au niveau des entreprises, après l'arrivée de firmes géantes, et la poussée des intégrations verticales et horizontales, on assiste après 1950 à la montée de **technostructures** de managers : la bureaucratie se substitue à l'actionnaire à la tête de l'entreprise. La gestion s'en trouve globalement bouleversée, et le prestige du management joue un rôle croissant. La

rétribution des chefs d'entreprise devient fonction de la structure organisationnelle des entreprises.

La remise en cause de la société de consommation des années 1960

On observe une remise en cause progressive mais massive des anciens modèles d'organisation et de production-consommation. À la fin des années 1960, apparaissent en effet les **premiers signes de dysfonctionnements** du système international : ils sont marqués par l'apparition des **premières contestations** de ce mode de vie, du fonctionnement de la société (notamment à travers le mouvement hippie aux États-Unis, puis son extension jusqu'aux mouvements de mai 1968 en France), et de l'inflation aux États-Unis.

Sous l'effet de la **guerre du Viêt Nam**, initiée en 1965, et de son nécessaire financement, le Budget américain devient fortement déficitaire, ce qui amène le gouvernement à financer ce déficit par des émissions massives de dollars (alors première monnaie internationale).

Cette situation génère un **climat inflationniste** au niveau mondial, et amène les États-Unis à suspendre en 1968 la convertibilité du dollar, les émissions dépassant de beaucoup le stock de réserve d'or de la Réserve fédérale (censé garantir ces émissions).

La remise en cause du taylorisme et du fordisme

Au Japon, le système de production de **Toyota** créée par Sakichi Toyoda dans l'après-guerre, devient progressivement le fer de lance d'une recherche de rationalisation de l'organisation plus poussée, visant à **optimiser les ressources (y compris les ressources humaines)**. Ceci ne sera complètement opérationnel que vingt-cinq ans plus tard, en 1972.

Cette remise en cause du taylorisme et d'une forme d'aliénation du salarié (turn-over, absentéisme, sabotages) amène des mouvements de réflexion (comme l'école des relations humaines) visant à tenter de **rendre le travail plus intéressant** (rotation des postes, enrichissement des tâches, cercles qualités, etc.).

Les ruptures importantes générées par les deux chocs pétroliers

Le premier choc pétrolier

L'année 1973, avec l'impact du **premier choc pétrolier**, marque une rupture pour les pays industriels, et la fin de la période dite des « Trente Glorieuses », selon l'expression de l'économiste Jean Fourastié. Le **premier choc pétrolier** va en effet aboutir dans l'ensemble du monde à la « **stagflation** », c'est-à-dire la stagnation de la production, combinée à de l'inflation.

L'**inflation** générée par la hausse du prix du pétrole pèse en effet sur les coûts de fabrication d'un grand nombre de produits. L'accroissement des salaires étant indexé sur les prix dans les pays industrialisés, les **coûts salariaux** augmentent. Le coût est particulièrement élevé en France, où le choix a été de fonder la croissance sur les énergies hydrocarbures, bon marché à cette époque (celles-ci représentaient alors les trois quarts de la consommation en énergie).

Focus ■ Le premier choc pétrolier

À l'origine, il s'agit d'un fait politique durant la guerre de Kippour, c'est-à-dire l'attaque lancée par l'Égypte et la Syrie contre les territoires occupés par Israël depuis 1967.

Sous la pression de l'OPAEP (organisation des pays arabes exportateurs de pétrole), l'OPEP (organisation des pays exportateurs de pétrole) a décidé, par mesure de rétorsion, de réduire la production et d'augmenter les prix, ce qui provoque un quadruplement du prix du pétrole.

Dans les capitales occidentales, cette situation impose alors des économies drastiques.

Cette rupture marquera à la fois la **fin de cette période de croissance ininterrompue**, et la remise en cause du modèle de consommation, avec des effets importants sur l'économie des pays industrialisés :

- une croissance beaucoup plus faible, voire un **recul de la production** de ceux-ci ;
- un accroissement très significatif du nombre de **chômeurs**, qui passe la barre des 10 % dans de nombreux pays industrialisés ;
- une poussée importante de l'**inflation**, qui dépasse également les deux digits (donc supérieure à 10 %) dans la plupart des pays industrialisés à partir de 1973.

En conséquence, après les décennies de stratégie coûts-volumes du fordisme, les stratégies d'entreprise se focaliseront de plus en plus sur une **satisfaction plus poussée et différenciée** des besoins des consommateurs.

En parallèle, les entreprises, soucieuses d'économie et de « **recentrage** sur leur cœur de métier », pratiqueront de plus en plus l'externalisation des emplois.

Les années 1980 : le deuxième choc pétrolier et l'avènement du libéralisme

Le **deuxième choc pétrolier de 1979** provoque à la fois une remontée de l'**inflation** dans la plupart des pays industrialisés (de 13,4 % à 14,1 % entre 1979 et 1981 en France), et une **récession** au niveau mondial jusqu'en 1982.

Ces bouleversements économiques vont favoriser l'avènement de politiques dites « **monétaristes** » (École de Chicago) aux États-Unis et en Grande-Bretagne, en réaction au keynésianisme triomphant de l'après-guerre. En effet, celui-ci se voit suspecté d'avoir favorisé les déficits budgétaires et l'inflation, dans l'ensemble des pays industrialisés.

Le deuxième choc pétrolier de 1979 et l'influence déterminante de deux adeptes des principes monétaristes (Ronald Reagan et Margaret Thatcher)

À l'origine, cet événement découle d'un autre fait politique : la révolution iranienne, qui avec le départ du Shah en octobre 1978, et l'arrivée de l'ayatollah Khomeiny en février 1979, prive le marché international de six millions de barils par jour.

Or, au lieu d'accroître leur production pour compenser, les pays de l'OPEP laissent monter les prix : de 13 US\$ en 1978, le baril passe à 32 US\$ en 1980. Les prix ont ainsi décuplé par rapport à leur niveau de 1973.

En parallèle, l'arrivée du président Ronald Reagan aux États-Unis et la nomination de Margaret Thatcher en Grande-Bretagne, marquent le changement de contexte économique international, et le passage désormais du keynésianisme de l'après-guerre à un renouveau des doctrines libérales et monétaristes.

Par son caractère excessif, le second choc pétrolier va aboutir à deux résultats :

- une chute de 20 % de la consommation pétrolière des pays industrialisés, engendrant une recherche **d'énergie de substitution** (exemple du nucléaire en France) ;
- des recherches de sources pétrolières alternatives échappant au contrôle de l'OPEP (hydrocarbures américains, pétrole de la mer du Nord, du Mexique, etc.).

Par répercussion, la part de l'OPEP dans la production mondiale va baisser de 50 à 30 % entre 1978 et 1985, ce qui provoque une chute du prix du baril à 18 US\$ en 1986.

Les impacts du deuxième choc pétrolier dans les années 1980

■ Les impacts économiques

La chute de la production va davantage toucher les secteurs traditionnels fortement consommateurs de main-d'œuvre (sidérurgie, textile, et même automobile).

En France, la chute de la production industrielle est moins marquée au début des années 1980 (liées à une politique contra cyclique). Mais c'est pourtant le seul pays du monde industriel à voir son volume de production diminuer entre 1980 et 1985, avec de surcroît un accroissement très significatif du nombre de chômeurs.

En effet, le chômage passe de 1 million en 1977 à plus de 10 % en 1985, pour atteindre le nombre de trois millions courant 1993. Les différentes

politiques menées depuis les années 1980 semblent ne pas avoir d'effet sur le chômage.

■ L'explosion de la sphère financière

Sous la poussée conjuguée des politiques libérales et du développement des nouvelles technologies d'information et de communication (TIC), les années 1980 vont voir une remarquable **explosion de la sphère financière**, avec :

- la **montée en puissance des marchés financiers**, poussés à l'internationalisation par les multinationales et la croissance exponentielle de leurs besoins (placements fructueux, OPA) ;
- la **désintermédiation**, en conséquence, des établissements financiers traditionnels, le marché se substituant à ces derniers,
- enfin, la **déréglementation** des marchés boursiers aux États-Unis et en Grande-Bretagne, suivis plus timidement par l'Europe après 1990.

■ Les conséquences pour les entreprises

La **financiarisation croissante** des économies oblige les chefs d'entreprise à réorienter leurs objectifs pour augmenter la rentabilité à court terme des capitaux (OPA, OPE).

Après des décennies de technocratie, on assiste au **retour des actionnaires** et des lois du profit.

La mondialisation engendre des **délocalisations** croissantes, à la fois pour accroître l'internationalisation des activités, et rechercher les économies de coûts.

Les entreprises mettent en place des stratégies de différenciation des produits, à travers des **stratégies financières** (OPA) et **technologiques**.

Focus ■ Dérégulation et déréglementation sont-ils deux mots différents ?

Dans l'un et l'autre cas, il est bien question de supprimer ou d'alléger des règles.

On entend en général par « **dérégulation** » une action tendant à alléger un ensemble de règles enserrant les activités financières et bancaires, alors que la

« **déréglementation** » vise un champ plus large, touchant le marché du travail, les contrôles administratifs, les obligations de compte-rendu, les déclarations à faire, les autorisations et visas à recueillir d'une autorité publique.

Ces nouvelles conditions rendent les marchés financiers à peu près incontrôlables, en multipliant notamment les opérations spéculatives et les produits dérivés.

En France, le processus de **déréglementation** aboutit à la **loi bancaire de 1984** qui permet de redéfinir les conditions de fonctionnement du système bancaire dont l'organisation datait de la Seconde Guerre mondiale. Il débouche également sur la réforme des marchés de l'assurance.

Les bouleversements depuis les années 1990

Un nouveau facteur géopolitique

L'invasion du Koweït par l'Irak de Saddam Hussein en 1990 crée un **nouveau contexte d'incertitude**, en dépit de la victoire rapide des Alliés, d'où un nouveau climat de méfiance générant à la fois une baisse des investissements et de la production, et la montée du chômage.

Paradoxalement, dans ce contexte de récession et de chômage élevé, la désinflation se poursuit (+2 % en 1992 et 1993), et la **Bourse de Paris** bat des **records** la même année avec +22 % (liés aux privatisations et à la baisse des taux d'intérêts).

On assiste donc paradoxalement à une belle santé financière des entreprises de pointe, au moment même où la production traditionnelle s'effondre, et que le chômage est au plus haut.

Ces déséquilibres montrent à l'évidence des dysfonctionnements liés à la **mutation techno-économique** d'ampleur que subissent les pays industriels, avec la percée de nouvelles technologies, les **nouvelles formes d'énergie** (nucléaire, énergies renouvelables), les technologies de l'information et de communication (**les TIC**) et les modifications induites sur les **modes de production** et de **consommation**.

Les nouvelles caractéristiques des marchés et du travail depuis la fin des années 1990

On observe ensuite, de façon générale, à la fois une apparition de plus en plus rapide et brutale des événements, et une complexification très significative des opérations économiques, avec quatre phénomènes concomitants :

- l’envolée des **échanges internationaux**, sous la poussée des déréglementations des années 1990 ;
- la **financiarisation souvent excessive** de l’économie ;
- la **révolution digitale et des TIC** (société de l’information) ;
- la prise de conscience de **différences générationnelles**.

Tous ces éléments concourent à une vision de plus en plus court-termiste des acteurs de l’économie.

L’essentiel

- ▶ ▶ L’histoire des grandes ruptures nous montre qu’au-delà de la découverte de nouvelles techniques, ce sont bien davantage les changements que celles-ci ont induits, par contamination croisée, à la fois dans les modes de production/consommation, les relations de travail, les moyens de transport et de communication, qui ont déterminé ces révolutions.
- ▶ ▶ Après des siècles d’économie d’abord agraire, de subsistance, puis artisanale et manufacturière, les deux premières révolutions industrielles sont apparues au cours du XIX^e siècle : d’où à la même époque les premières théories portant sur la rationalisation des méthodes de production dans l’entreprise (Organisation scientifique du travail), avec Taylor puis Ford, et sur le management, avec Fayol.
- ▶ ▶ En Europe et en France, il faudra attendre les années 1950-1960 – durant les Trente Glorieuses – pour voir la diffusion d’un mode de consommation de masse, dans des pays prônant une croissance régulée par l’État depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale.
- ▶ ▶ Durant les années 1960, avec les générations du baby-boom, se sont développées les premières manifestations tangibles de remise en cause de la société de consommation, suivies par les deux crises pétrolières de 1973 et 1979.
- ▶ ▶ Ces crises successives ont marqué une véritable rupture dans les années 1980-1990, avec le début d’une période de croissance plus faible, de chômage et d’inflation, et, simultanément, la remise en cause radicale des politiques économiques d’après-guerre vers plus de libéralisme.
- ▶ ▶ C’est dans ce nouveau contexte, favorisé par ailleurs par l’avènement de nouvelles technologies, que de nouveaux modes de production et de consommation sont apparus, marqués par un développement sans précédent

des échanges mondiaux, l'essor considérable des marchés financiers et du crédit, et des dérégulations à tout-va.

Chapitre 3

Les évolutions sociétales récentes et leurs impacts sur l'entreprise

Executive summary

- ▶ ▶ La financiarisation, la révolution numérique et l'arrivée de nouvelles générations ont profondément bouleversé les domaines d'activité économique, et le monde de l'entreprise.
- ▶ ▶ De quelle façon ont-ils impacté le mode de travail et les processus managériaux, et comment la conception et la production de biens et services ont-elles évolué ?

Les déréglementations

Comme indiqué précédemment, les années 1980 ont coïncidé avec le retour de politiques libérales de type monétariste, prônant la libre régulation par le marché et les dérégulations.

À la fin des années 1980, avec la chute du mur de Berlin (en 1989), le monde assistait à la fin de l'empire soviétique : la vision de l'effondrement d'une économie de type planifié donnait ainsi l'impression que le capitalisme avait triomphé. On se mit alors à déréglementer, à déréguler, à désencadrer, à désintermédier, à désenclaver, on dénationalisa et on délocalisa également.

Les risques liés à une financiarisation excessive

Le développement de la financiarisation de l'économie

Celui-ci résulte de la multiplication exponentielle des types d'actifs financiers et du développement spectaculaire de la pratique des opérations financières, tant par les entreprises et autres institutions que par les particuliers.

Au total, la financiarisation a montré de **sérieuses limites** avec le **développement des ventes à crédit**, et la sophistication croissante voire excessive des **outils financiers**, générant une opacité des opérations, et aboutissant à des **crises**, notamment celle dite des « **subprimes** ».

La financiarisation de l'économie depuis les années 1980

Au sens strict (dans le vocabulaire financier), le phénomène désigne le recours accru, par rapport aux périodes antérieures, aux financements extérieurs et en particulier à l'endettement, de la part de l'ensemble des agents économiques.

Plus généralement, le mouvement dit de financiarisation de l'économie pointe la part croissante des activités financières (services de banque, d'assurance et de placements) dans le PIB des pays développés notamment.

Ce développement de la financiarisation a été favorisé par ailleurs par la montée des TIC (technologies d'information et de communication, voir plus loin).

Focus ■ Les critiques portées à la financiarisation

L'usage intensif d'opérations à « effet de levier » et à « transfert de risques » n'a pas manqué de soulever de nombreuses critiques. C'est d'abord le paradoxe de vouloir faire du « capitalisme sans capital » qui est pointé. Un montant de capitaux propres insuffisants ou trop « ajusté » peut faire peser un risque excessif sur le projet ou sur l'entreprise financés de la sorte, et par effet de chaîne ou de dominos, sur l'ensemble de l'économie. Cela peut créer un risque systémique majeur. En effet, en cas de mauvaises affaires, le rôle des capitaux propres comme « matelas de sécurité » de l'entreprise n'est plus assuré.

Par ailleurs le recours à des montages financiers de plus en plus sophistiqués et à la dissémination des risques via des instruments financiers complexes et composites (en application notamment des pratiques de titrisation) accroît l'opacité des transactions et font perdre aux systèmes d'informations leurs qualités intrinsèques (transparence, intégrité, exhaustivité). La crise des subprimes a fourni l'illustration d'un tel brouillage

de l'information et de la difficulté à situer clairement la nature et le montant des risques pesant sur les portefeuilles des détenteurs.

Les Échos, éditions du 22 juillet et du 5 août 2015.

Le développement parfois incohérent du système boursier

Le **marché boursier** ne reflète plus toujours désormais la réalité économique des sociétés cotées, étant donné les fluctuations de cours incohérentes avec celle-ci.

Un exemple l'illustre parfaitement : Apple, qui a perdu 100 milliards US\$ dans sa capitalisation boursière en moins d'un mois, entre juillet et août 2015.

La montée des visions « court-termistes »

L'accroissement des techniques de rachats de sociétés (*leveraged buy-out*, LBO) a généré le développement d'opérations visant la plus-value (cession ultérieure), et basée sur des réductions drastiques de coûts, bien davantage que sur l'intérêt économique de l'entreprise à moyen terme.

Focus ■ La vision court-termiste des « lbo », ou financement d'acquisition par emprunt

Dans le LBO, les objectifs de chaque acteur divergent au cours du temps. En effet le fonds a une vision court-termiste car il investit avec un horizon de sortie sous cinq à sept ans, par opposition à la vision long-termiste des dirigeants de l'entreprise.

Durant les premières années, le fonds garantit sa présence comme actionnaire à moyen terme et, comme la société, a pour vocation de participer à la création de valeur cinq à sept ans après, avec une plus-value (via une introduction en bourse, un LBO secondaire ou la vente à un autre fonds ou un autre industriel).

L'échec d'une opération à effet de levier telle que le LBO résiderait alors dans l'absence de potentiel de croissance, de rentabilité de la société. De ce fait, la gouvernance de l'entreprise subit une influence de la part du fonds de capital-investissement, mais celui-ci ne doit pas faire de l'objectif « rentabilité à tout prix » son principal fil directeur.

« Impacts du LBO sur la gouvernance d'entreprise »,
janvier 2012, Village Justice, P. Chamorand.

La « nouvelle économie » avec l'Internet et les réseaux

La révolution numérique a permis la convergence de deux secteurs technologiques autrefois disjoints : la communication et l'information. Ainsi, les réseaux sont-ils devenus intelligents et les ordinateurs communicants.

Cette convergence s'est ensuite étendue à l'ensemble des domaines d'activité économique, et a profondément changé les modes de production et de consommation, en constituant la base d'une troisième révolution industrielle.

Les débuts du numérique

Les **ordinateurs**, avec l'apparition des **micro-processeurs** dans les années 1970, se sont répandus sur le marché des particuliers entre les années 1970 et 1980.

Alors que la **production de masse** des ordinateurs s'était développée sur la base de grands systèmes hiérarchisés, le développement de **l'ère digitale** et des technologies de l'information et de communication (**TIC**) s'est appuyé **de façon paradoxale** sur des **systèmes décentralisés et coordonnés**, et sur le transfert d'informations à travers un **réseau** d'échelle planétaire.

Aujourd'hui, Internet et les TIC changent profondément l'accès à l'information et à la connaissance, en permettant la communication de la multitude à la multitude à tout moment et à l'échelle planétaire, même si cet accès reste très variable d'un pays à l'autre.

L'introduction des réseaux dans l'organisation du travail

La diffusion de l'informatique et de l'Internet a conduit les entreprises à **travailler en réseaux** et à **externaliser** de ce fait massivement une partie de leurs activités auprès de **sous-traitants**.

L'informatique a d'abord permis l'automatisation de la **gestion des dossiers**, puis la **gestion de tâches** spécifiques (stocks, comptabilité, gestion commerciale, gestion de production) avant de prendre en charge le **pilotage de processus complexes** traversant les différents départements de l'entreprise, et enfin la réorganisation de ces processus (*reengineering*).

L'étape suivante a été celle de **l'entreprise en réseau**, c'est-à-dire, dans son stade le plus développé, « l'organisation autour de projets réalisés en coopération par des segments de firmes différentes », une organisation particulièrement souple car elle peut être configurée pour la durée de chaque projet.

L'entreprise en réseau

Elle est particulièrement présente dans le secteur de l'information : des sociétés telles que Nokia, IBM, Sun Microsystems, Hewlett-Packard ou Cisco se sont restructurées autour de l'Internet.

Des exemples d'entreprises en réseau

- **Cisco**, le plus grand fabricant d'épines dorsales (backbones) pour l'Internet, est organisée autour d'un site accessible à ses clients et ses fournisseurs (Cisco Connection Online). L'entreprise Cisco a ainsi mené une politique active d'acquisition de start-up innovantes (comme d'ailleurs la plupart des entreprises du secteur), intégrées à sa stratégie globale sans bouleverser leur activité. Elle s'appuie aussi sur les réseaux d'information avec ses clients pour améliorer et corriger ses produits transférés à des initiatives privées, qui leur assurent ensuite le succès.
- **Valeo**, l'un des principaux fabricants de pièces détachées pour l'automobile, a aussi développé son modèle en réseau, et satisfait en ligne plus de 50 % de ses commandes. Ce même modèle en réseau a pénétré aujourd'hui l'industrie **automobile**, en France et en Allemagne.

Impact des TIC et réseaux sur la productivité et la croissance

Dans un premier temps, le montant des investissements, liés au TIC, montre un impact négatif à court terme, mais cet impact redevient positif à moyen terme, lorsque la réorganisation monte en puissance, et que les gains de productivité s'accroissent.

L'impact des TIC sur les marchés financiers

Comme déjà mentionné, le **développement des TIC** a provoqué également une mutation importante du fonctionnement des **marchés financiers**.

La déréglementation des marchés, entamée aux États-Unis dans les années 1980, a favorisé **l'ouverture à la concurrence** de secteurs initialement en situation de quasi-monopoles (comme IBM dans l'informatique, ou encore AT&T dans les télécommunications), facilitant l'apparition de nouvelles firmes telles que Microsoft, Intel ou Cisco.

À cette déréglementation, s'est ajoutée une profonde **modification des modes de financement des entreprises**, qui a conduit, en l'espace de quelques années, d'une « économie du crédit bancaire » à une « économie de marchés financiers ».

Avec **l'essor du capital risque**, les marchés financiers, ont progressivement joué un rôle majeur dans le financement de l'investissement et de l'innovation.

La nouvelle économie est donc devenue plus instable que « l'ancienne », à cause du rôle complexe et non maîtrisé joué par les marchés financiers. Il s'agit là d'un contraste majeur par rapport à la stabilité de l'ère industrielle.

L'émergence du réseau des réseaux

Le développement en parallèle du **transfert des données numériques par paquets** sur une architecture de réseau distribuée, dans les années 1960, a contribué à accroître cette révolution.

C'est Paul Baran, un informaticien qui recherchait une architecture de réseau d'ordinateurs capable de survivre à une attaque nucléaire, qui a établi les orientations (encore valides aujourd'hui) pour la structure d'Internet : **dissémination** de la puissance informatique entre **les nœuds**, et **redondance** de certaines composantes et fonctions du réseau, afin de réduire le **risque de déconnexion**.

La **flexibilité**, **l'absence de centre de commandement unique**, **l'autonomie renforcée de chaque nœud**, assuraient la capacité du système à résister à des destructions locales (d'où des **propriétés de « résilience »**).

Ce sont ces **caractéristiques du réseau** « distribué », jointes à l'invention de logiciels capables d'envoyer et de recevoir de l'information en provenance ou en direction de tout ordinateur (http, html, url, puis www en 1990), qui permirent à Internet de s'étendre au monde entier.

L'influence de la technologie sur le management

Cette influence s'exerce sur les quatre composantes du processus de management : la planification, l'organisation, la direction et le contrôle.

En effet, par la **technologie**, les organisations sont devenues de véritables **centres de communication** (ordinateurs, télécopieurs, imprimantes, photocopieurs) qui permettent à la fois d'obtenir des informations immédiates et de prendre des décisions, d'organiser et de contrôler le travail en conséquence. C'est ce qui a rendu possible le télétravail, la télémaintenance, la délocalisation de la main d'œuvre, etc.

Les managers doivent donc relever 2 défis essentiels :

- maintenir une **communication à distance** efficace avec les employés ;
- garantir les **objectifs de performance**.

L'IA et la robotisation dans l'entreprise 4.0

Le concept d'intelligence artificielle a posé ses jalons. Il concerne un domaine de l'informatique où l'on s'exerce à modéliser puis programmer, afin de les imiter, les capacités intellectuelles et les processus mentaux de

l'être humain : capacités de compréhension, de raisonnement, de déduction, d'analyse, etc.

Désormais les machines ingurgitent seules de nouvelles données, sans intervention d'un programmeur. À la manière d'un cerveau humain, elles sont capables d'apprendre seules de leurs erreurs pour gagner en performance. Ce beau concept d'intelligence artificielle débarque en force dans les entreprises, et il en bouleverse en profondeur le fonctionnement et les principes managériaux. D'abord en assistant les humains dans leurs analyses et leurs prises de décision et, donc, en déplaçant leurs domaines de compétences vers le haut. In fine, en remplaçant purement et simplement les humains, managers inclus.

Si des robots s'acquittent de tout leur travail de recherche documentaire et de veille juridique, réglementaire ou technologique, leurs équipes doivent être en mesure de se recentrer sur des tâches à plus haute valeur ajoutée, qui requièrent de la créativité, de la réflexion ou une expertise diversifiée. Il s'agit donc de faire ce que l'IA ne sait pas (encore) faire. D'où l'importance d'une détection interne de talents capables de penser autrement – et qui devront être encadrés de façon adaptée.

Des robots qui intègrent les équipes, voire les conseils d'administration

On observe en outre d'autres incidences de l'irruption de l'IA dans les entreprises, comme le remplacement pur et simple de certains postes par un robot.

« Dans quelques hôtels, les fonctions de portier, d'accueil ou d'accompagnement dans les chambres sont aujourd'hui déjà effectuées par des robots humanoïdes intelligents » explique Chris Ward, professeur à l'école internationale d'hôtellerie et de management Vatel (Campus Vatel Nîmes). C'est déjà le cas de l'hôtel Marriott à Gand, en Belgique, avec son robot d'accueil Mario. AndyVision, construit en 2012 par l'Université Carnegie-Mellon en Pennsylvanie, est capable quant à lui de remplacer des humains dans les grandes surfaces pour assurer le réassort en rayon ou guider les acheteurs vers des produits.

Nouvelles fonctions, nouvelles opportunités

Mais l'humain a encore de beaux jours devant lui car donner trop de pouvoir aux algorithmes fait apparaître un dangereux contrepouvoir, déjà bien réel : celui de les influencer en produisant en masse de **fausses données**, sur les **réseaux sociaux** par exemple.

Pour lutter contre ce phénomène, Facebook vient d'annoncer l'embauche de 3 000 personnes pour compléter son équipe de gardiens de l'information, qui va alors représenter presque un tiers de ses effectifs. Par ailleurs, la nouvelle réglementation européenne GDPR (*General Data Protection Regulation*) sur le respect de la vie privée impose aussi qu'en cas de refus d'un crédit, par exemple, le client d'un organisme bancaire soit informé si un algorithme a participé à la décision, et comment.

De nouvelles opportunités seront donc ouvertes pour les décodeurs d'algorithmes, les curateurs de données et autres régulateurs de nos futurs systèmes de décision, entourés de managers compétents pour bien les choisir et bien les encadrer.

Comment Repenser les systèmes d'information et de communication en entreprise

En définitive, plusieurs règles sont à observer pour développer son entreprise par le biais de la digitalisation :

- Être **user centric** : le digital permet de repenser sa relation client en se concentrant sur l'exploration des besoins réels des consommateurs, en les mettant au centre du dispositif. Une gestion sans couture et une cohérence complète sont désormais possibles grâce à **l'omnicanal** : tous les canaux de contact et de vente possibles entre l'entreprise et ses clients sont utilisés et mobilisés, que ce soit à l'initiative de l'entreprise ou des clients-prospects.
- **Repenser ses process internes** : le numérique permet de **casser les « silos »** entre les services et de fonctionner de manière plus **agile**, notamment par **processus** : gestion des données améliorées, déploiement de nouveaux outils et plateformes, etc.

- **Développer de nouveaux services** : le rythme de la transformation s'accélère et offre de **nouvelles opportunités** aux entreprises qui s'ouvrent à l'innovation (nouveau business model, **open innovation**, **nouveaux services**, nouveaux modes de fonctionnement). La transformation digitale devient alors un levier indispensable à la compétitivité des entreprises.

Exemples de système de communication et d'information « repensés »

Ainsi PricewaterhouseCoopers propose les réalisations suivantes en matière de digitalisation au service de la performance :

- **journal Libération** : construire l'expérience numérique d'un quotidien national ;
- **banque** : repenser le parcours client 100 % en ligne ;
- **YellowKorner** : inventer la nouvelle galerie d'art digitale ;
- **services Lineberty** : faire de la file d'attente une expérience positive.

L'innovation ouverte (*open innovation*) désigne, dans les domaines de la recherche et du développement, des modes d'innovation fondés sur le partage, la collaboration entre parties prenantes. Cette approche permet des approches alternatives, éthiques ou « solidaires », de libre partage des savoirs et savoir-faire, modernes ou traditionnels.

La problématique générationnelle

Au-delà de l'évolution des conditions de fonctionnement dans l'entreprise, quatre générations d'employés se sont succédé et se côtoient désormais dans le monde du travail. Leur cohabitation harmonieuse est un nouveau facteur clé de réussite dans les structures et les entreprises.

Il s'agit d'un véritable défi managérial intergénérationnel dans la mesure où il faut gérer tout à la fois des seniors parfois lassés, des quadras démotivés, et des jeunes pas toujours impliqués.

Or, ce sont bien les générations Y et Z qui seront amenées à gérer les entreprises de demain, et ce sont elles et leurs pratiques qui constitueront les normes, et pas l'inverse. Il est donc nécessaire de modifier les pratiques

managériales en conséquence : afin d'attirer et intégrer les talents, adapter les styles de management à tous les âges et construire des équipes multi-générationnelles efficaces.

L'analyse de la problématique générationnelle a permis d'identifier des facteurs communs qu'il convient de prendre en compte, dans une culture de performance :

- rejet de l'autorité verticale, d'une forme de capitalisme pur et dur, au profit de relations plus horizontales, et d'une quête de sens dans l'entreprise (Y et Z) pour des valeurs signifiantes ;
- intégration d'un monde de plus en plus informatisé, connecté (Y et Z), voire virtuel, fonctionnant en réseaux et en communautés ;
- attirance pour des formes de moralisation du capitalisme et de développement durable (Y) ;
- développement à la fois de l'individualisme (Y) et du sens du collectif (Z).

Typologies des générations

Les seniors, ou baby boomers	La génération X, née entre 1965 et 1980	La génération Y des années 1980	La génération Z des années 1990
Nés durant les Trente Glorieuses, ils ont connu le plein emploi, une croissance continue dans un monde bipolaire. Leur rapport au travail et au management était clair, hiérarchique, pyramidal.	Elle a connu de nombreuses mutations sociétales, entrepreneuriales, et technologiques : du minitel à Internet, de la fin de la croissance soutenue à un marché de l'emploi saturé, les « X » ont subi de plein fouet l'évolution de la société industrielle vers la société des savoirs et de l'information tout en étant plongés	Elle vit dans un monde ultra-connecté, dans une logique de réseaux et de communauté, sans frontières ni tabous. Ils baignent dans des valeurs différentes et signifiantes : le développement durable, la moralisation du capitalisme, le culte de la tribu et de l'individualisme. Ils privilégient dans leur rapport au travail et à la hiérarchie l'épanouissement	Native des années 1990, cette génération vit et vivra avec Internet. Maîtrisant parfaitement l'outil informatique, elle ne conçoit plus de vivre sans. Plus à l'aise dans l'échange virtuel que dans le contact direct, elle a un goût prononcé pour le collectif. Émotive, forte d'une quête de sens, elle rejette l'autorité verticale

	dans une culture managériale du mérite. Ayant sacrifié leur vie personnelle pour leur carrière, ils ont un fort besoin de reconnaissance.	personnel et la quête de sens dans l'entreprise.	en version accentuée.
--	---	--	-----------------------

Les nouvelles formes de management

Les **nouvelles formes de management** résultant de l'**impact générationnel** sont davantage basées sur **le choix**, et non plus l'imposition comme dans les structures verticales. On tente d'être au maximum dans la collaboration.

Elles sont également davantage basées sur le **mode amical**, sans rapports hiérarchiques. Les recrutements sont donc faits sur des profils similaires, compatibles, « *sur des personnes qui trouvent que le projet est extraordinaire et qui veulent en faire partie* ».

On ne recherche plus les salariés requis seulement pour accomplir une tâche, mais ceux qui **partagent aussi l'enthousiasme de leur patron pour la mission de l'entreprise**, une source de motivation et d'engagement. Nul besoin en conséquence de multiplier les contrôles pour s'assurer qu'ils font leur travail.

Dans cette version postmoderniste du management, **on ne veut plus être managé ni manager**. Les jeunes ont moins de déférence envers la hiérarchie, et peuvent avoir une **forme d'insolence** : c'est au patron de savoir poser les **frontières et limites à respecter**. Il ne faut pas que les collaborateurs aillent trop loin dans la décontraction.

Il ne fait pas de doute, dans ces conditions, que le **style de management participatif**, est bien mieux adapté aux équipes multi-générationnelles que le management vertical d'antan. Selon les principes du **leadership situationnel** ce sont bien les dirigeants et managers qui doivent adapter leur style de management en conséquence, et non l'inverse.

Paul Hersey et Kenneth Blanchard ont développé la théorie dite du leadership situationnel selon laquelle il n'existe pas de « bon » style de leadership : **un leader doit adopter le style le plus adapté à la situation**. L'objectif d'un leader consiste à accroître progressivement le niveau de maturité de ses collaborateurs afin de **développer leur autonomie dans le travail**.

Comment adapter son style de leadership dans ce nouveau contexte

Dans ce contexte intergénérationnel, voici un processus d'adaptation en quatre étapes du style de leadership, qui permet de favoriser une représentation partagée dans l'entreprise entre le management et les collaborateurs :

- clarifier les objectifs de la structure et du collaborateur ;
- établir une représentation partagée d'objectifs cohérents et convergents ;
- évaluer le niveau de maturité du collaborateur et identifier le style adapté ;
- appliquer le style de leadership le plus approprié en prenant en compte le degré d'adhésion de l'employé aux objectifs, les facteurs liés à la tâche et au contexte (« management situationnel »), les enjeux et les sources de pouvoir ainsi que les relations dans le groupe des collaborateurs ;
- procéder dans la durée aux ajustements nécessaires.



Cas d'entreprise

La société X est une petite structure d'une dizaine de personnes, dans le domaine du e-commerce de produits pour la santé.

Après un changement de direction générale, plusieurs départs se succèdent dans les équipes, touchant autant l'administratif que le marketing, et la gestion

d'un site décentralisé. Ces départs sont suivis par plusieurs recrutements qui s'avèrent aussi décevants pour la Direction, suivis de nouveaux départs.

La direction générale s'interroge alors sur l'origine de ce problème, qui semble récurrent et liée à l'arrivée de nouvelles générations, moins attachées aux objectifs de l'entreprise.

La clarification des objectifs à la fois de l'entreprise et du collaborateur, selon le processus proposé-ci-dessus (voire lors des entretiens de recrutement), en vue d'établir une représentation partagée d'objectifs cohérents et convergents, aurait sans aucun doute permis d'aboutir par la suite à un meilleur engagement des collaborateurs, et évité des départs déstabilisants pour l'organisation.

Les évolutions des modes de production-consommation pour les entreprises

Ce sont toutes ces différentes ruptures sociétales récentes, qui ont engendré un changement radical dans les modes de production et de consommation, et induit une accélération des événements (via Internet, les TIC, les réseaux et la digitalisation), et une complexité croissante par la multiplication considérable des interactions entre les acteurs et les moyens, de leur combinaison et différenciations.

Pour prendre conscience de l'impact concret majeur de ces ruptures sur l'entreprise, il convient d'examiner préalablement celles-ci sous différents prismes.

L'évolution du client-consommateur

Également rompu au monde digital, à la circulation de plus en plus rapide des informations, le client consommateur a évolué et ses exigences ont également évolué.

Auparavant, avec les révolutions industrielles, les clients étaient pris entre une production et la consommation de masse, et se voyaient proposer à coup de marketing des produits standards, à des prix toujours plus bas.

Aujourd'hui, on observe un revirement et un changement de comportement des consommateurs, aguerris, qui exigent désormais davantage de produits et services personnalisés, disponibles rapidement, à des prix également toujours plus bas.

Par ailleurs, la demande évolue de plus en plus vers des offres globales, traduisant un besoin croissant et plus large d'informations, de services, de support et de marque de la part des consommateurs.

Dans la nouvelle économie collaborative qui se développe, la **valeur d'usage** prime progressivement sur la **propriété**, et on y observe à la fois le développement du **Crowdfunding**, et des formes de partage (Airbnb, BlablaCar...).

Les impacts sur la production de biens et services

Sur le plan commercial, et des échanges, à la vente de produits simples se substituent des « **ventes composées** », incluant à la fois des produits, des services adjoints, de la formation, du suivi après-vente...

Également sur le même plan, on observe une **focalisation client**, donc une tendance des entreprises à se rapprocher de leur client, afin de mieux déterminer leur besoin, et d'être à même d'y répondre de façon plus spécifique.

Au-delà de ces tendances, on observe également une **évolution sociétale** des entreprises, qui deviennent plus respectueuses de l'**écologie** (plus écoresponsables), de la **santé** (santé publique), du **développement durable** (respect du renouvellement des ressources naturelles) et même **socio-responsables**.

L'impact de ces changements sur les processus de prise de décision

Auparavant opérée par le dirigeant ou comité de direction, la prise de décision ne peut plus être concentrée sur un homme seul, et, en conséquence, doit être désormais transférée à l'ensemble des acteurs et

managers de l'entreprise. On assiste ainsi au passage de l'**intelligence individuelle** à l'**intelligence collective**, notamment :

- pour mieux appréhender la complexité ;
- pour accélérer les prises de décision au plus près de l'action ;
- pour favoriser la culture des idées, des innovations.

Mais en définitive, dans ces nouvelles conditions de rapidité et de complexité, comment les entreprises réagissent-elles pour définir leurs objectifs et les niveaux de performance attendus ? Comment réorientent-elles leur processus de management, de gestion et d'organisation ?

L'essentiel

- ▶ ▶ Premiers impacts des bouleversements récents, les **déréglementations** et la **financiarisation** de l'économie ont sans aucun doute accru l'instabilité des marchés par l'utilisation excessive du crédit et d'instruments techniques non contrôlés.
- ▶ ▶ En second lieu, la révolution numérique, a profondément modifié nos modes de production et de consommation. L'évolution d'internet a en effet favorisé la conception de réseaux pour la communication d'information, et influencé les modes de collaboration dans le travail.
- ▶ ▶ Enfin, en troisième lieu, l'arrivée des nouvelles générations a bouleversé les processus managériaux des entreprises, par des attentes nouvelles : celles-ci se caractérisent à la fois par un besoin de sens, d'implication personnelle, en même temps qu'un rejet de l'autorité verticale qui caractérisent le **style de management participatif**.
- ▶ ▶ L'exigence accrue des clients requiert en même temps des **offres de plus en plus globales**, des ventes composées, ou la **valeur d'usage** et le partage prennent progressivement le pas, sur la valeur de détention.
- ▶ ▶ Enfin, les entreprises intègrent progressivement les nouvelles exigences de l'environnement, liées à l'**écologie**, au **développement durable**, et plus généralement à la **responsabilité sociale**.

Chapitre 4

Comment déterminer les objectifs et niveaux de performance dans ce nouvel environnement ?

Executive summary

- ▶ ▶ Si le terme de performance nous semble familier, toute tentative de définition de façon objective nous met face à sa **complexité**, de par ses aspects **multidimensionnels**.
- ▶ ▶ Comment définir, dans ce nouvel environnement complexe, la notion de performance pour l'entreprise et comment établir les **bases d'une stratégie de performance ?**

La définition de la performance

Le terme « performance » présente tout d'abord des connotations différentes dans son utilisation en français et chez les anglo-saxons.

En **vieux français**, le terme « parformer », qui est dérivé du latin « performarer », signifie « accomplir », et souligne une réussite remarquable, **un exploit**.

Son utilisation usuelle en français implique **l'idée de résultat, de réalisation, de finalisation d'un produit**, alors qu'en anglais le terme se réfère davantage **au comportement**, à la **tenue d'un produit ou d'une**

personne face à une situation donnée. On retrouve là une différence structurelle, et donc d'orientation, entre les deux langues, la langue anglaise soulignant davantage l'idée de mouvement dans l'espace et le temps.

La notion de performance prend par ailleurs différentes acceptions selon le domaine dans lequel il s'utilise.

Dans l'entreprise, la performance se comprend comme la **vertueuse combinaison** entre un système de gouvernance, un processus de production, de vente, et d'une stratégie prospective.

Dans **la démarche qualité**, l'analyse de performance vérifie que l'organisation analysée réalise de façon effective et pertinente, de façon **efficace** (rapidement, au bon moment, au moindre coût), afin de **produire les résultats fixés** ou attendus et **répondre au final aux attentes des clients** (voire, plus généralement, de l'ensemble des parties prenantes).

Enfin, le terme performance est à confronter avec différents termes connexes, tels que **productivité, rentabilité, efficacité** et **efficience**.

Quels sont les « bénéfices attendus » de la performance ?

De ce fait, pour synthétiser ces différentes approches, notre définition de la « **performance** » supposera la réalisation d'un **triple objectif**.

Ce qui nous amène à une représentation triangulaire de la performance.

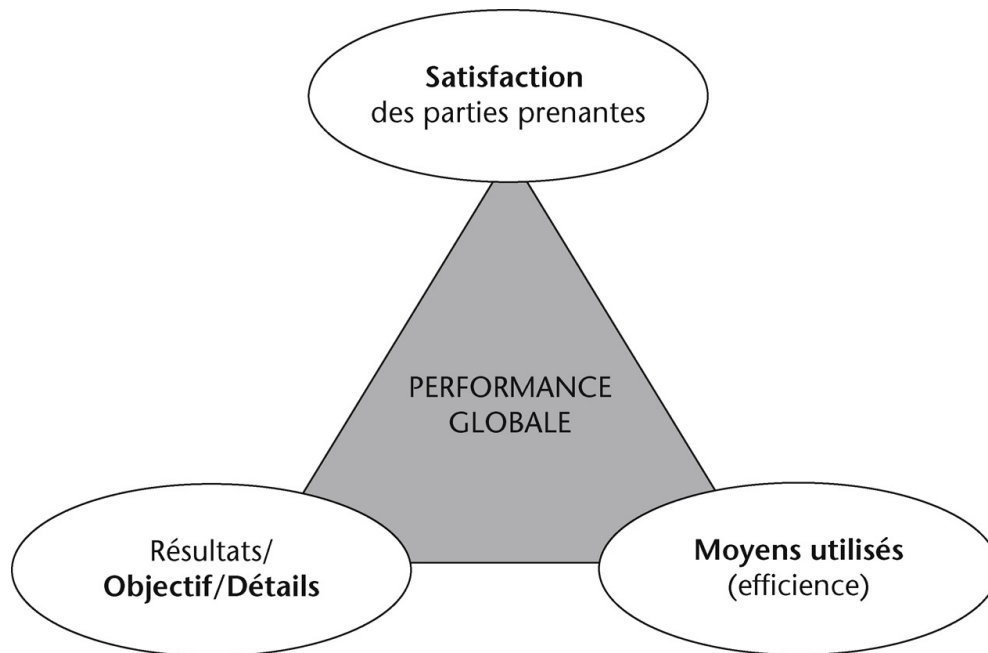
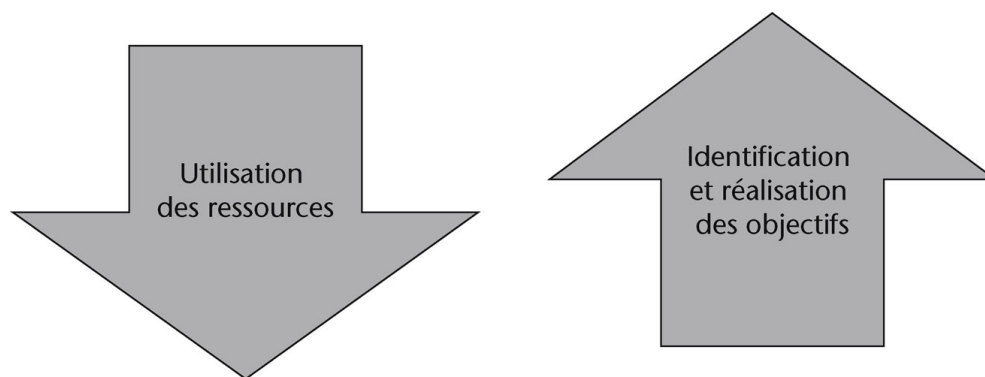


Figure 1.1 – La triangulation de la performance

Le rôle des managers consiste donc à la fois à identifier les parties prenantes et leur attente (afin de déterminer les objectifs de façon appropriée), faire preuve **d'efficacité** dans la réalisation des objectifs fixés selon ces principes (but, délai), et enfin **minimiser le coût des ressources** (ce qui inclut également la préservation de l'**engagement**, la **participation des acteurs** et la **cohésion des équipes dans l'entreprise** en tant que facteurs d'efficacité).



Ces deux orientations étant en sens inverse, un optimum est à rechercher, qui ne se fasse pas au détriment d'une des deux composantes. Notons que, bien que les mesures financières soient indispensables, elles ne sont pas

suffisantes pour capter la totalité de la performance de l'entreprise, notamment dans l'utilisation optimale des ressources.

Une stratégie de la performance

Mais, nous l'avons vu, la démarche de « **gestion et management agile** » que nous préconisons, nécessite une **action flexible pilotée par objectifs** (plutôt qu'une action détaillée et programmée).

Pour **réaliser ses objectifs de façon performante**, l'entreprise peut donc avantageusement structurer sa démarche en disposant d'une méthodologie passant par :

- une bonne appréciation de la **situation de départ** (environnement, contexte, stratégie générale) ;
- une vision claire des **objectifs** : finalités à moyen et court terme ;
- le **cheminement** (processus, moyens mis en œuvre, matériels, humains et financiers, étapes et séquençement des opérations) en prenant en compte les aléas liés à l'incertitude, par une certaine **flexibilité** d'approche.

Bref, une stratégie de la performance requiert nécessairement une **gestion stratégique de projet** avec ses composantes que nous verrons plus loin.

Elle doit aussi **utiliser ses ressources de façon optimale**, pour satisfaire au critère d'efficience, ce qui suppose de se donner un référentiel.

Les processus de contrôle permettront de fixer des objectifs et de vérifier leur degré de réalisation. L'utilisation optimale des ressources concerne autant les ressources matérielles qu'humaines.

Enfin, il faut s'assurer de l'adhésion et de la motivation des acteurs et managers. Une atteinte des objectifs qui aboutirait en parallèle à leur démotivation, serait une « victoire à la Pyrrhus ».

L'efficacité globale suppose donc non seulement une convergence des actions et la cohérence des moyens mis en œuvre (matériels, humains, financiers) mais également une politique managériale adaptée et appropriée.

Un processus original : l'« alignement stratégique Lean » pour favoriser la performance dans l'entreprise

Nous proposons à cette fin une démarche que nous dénommerons « **alignement stratégique Lean de la valeur** » provenant d'une fertilisation croisée de trois approches, que nous expliciterons plus loin :

- le **management par la valeur** : il permet d'orienter l'entreprise sur des processus guidés eux-mêmes par la valeur perçue par le client ;
- L'**alignement stratégique** : il consiste à mettre en cohérence et en « résonance » les piliers fondamentaux, afin d'accroître l'efficacité des facteurs clés et la motivation des acteurs ;
- le **Lean management** pour affiner en même temps l'entreprise (efficience).

Pour ces raisons, les chapitres suivants vont éclairer ces différentes approches, et leur apport à notre réflexion sur le cheminement vers l'excellence de l'entreprise.

Mais, nous l'avons dit, la démarche de « **gestion et management agile** » que nous préconisons, nécessite de rester pragmatique, dans une approche à la fois :

- de **levée des risques par recherche-action-expérimentation** (plutôt que par description documentaire) ;
- par des **tests en live sur les effets des interactions** (plutôt qu'une description de la nature des interactions).

Nous allons donc nous intéresser, afin de rester proches de la réalité, à ce que nous disent les enquêtes et analyses terrain sur les organisations performantes.

L'essentiel

- ► **La performance** se comprend comme la **vertueuse combinaison** entre un système de gouvernance, un processus de production, de vente, et d'une stratégie prospective.
- ► **Elle suppose** la réalisation d'un **triple objectif** : vis-à-vis des parties prenantes, par rapport à un objectif et un délai, et en terme d'utilisation de ressources.

- ► En ce sens, une stratégie de la performance requiert nécessairement une **gestion stratégique de projet** : nous préconisons pour cela d'entreprendre une démarche basée sur la combinaison de trois approches :
- orienter résolument l'entreprise vers la valeur-client et les processus ;
 - mettre en cohérence et en convergence les piliers fondamentaux de l'entreprise ;
 - affiner à tout moment l'entreprise dans une démarche de type Lean.

Chapitre 5

Que nous apprennent les données et analyses terrain ?

Executive summary

- ▶ ▶ Avant d'avancer sur le terrain de mise en œuvre d'une stratégie de performance, et des démarches préalables, il s'agit d'abord d'examiner de plus près ce que nous disent les enquêtes et études-terrain menées sur les entreprises les plus performantes en Europe et en France.
- ▶ ▶ Les analyses terrain existantes permettent en effet de confronter les théories avec la réalité, et de dégager un certain nombre d'enseignements pratiques sur les facteurs clés avérés de succès.

Quatre études réalisées nous ont semblé être particulièrement représentatives des enjeux dans le monde de l'entreprise.

ÉTUDE 1 : Lien entre les résultats et les pratiques des entreprises

Quels sont les facteurs clés de réussites des entreprises en Europe ? L'étude de Pricewaterhouse Coopers dégage un certain nombre de liens entre la performance d'entreprise et les facteurs clés de succès.

Une étude transversale de Pricewaterhouse Coopers a été menée en 2010 auprès de 270 entreprises européennes. Son objectif était de chercher

s'il existait un lien direct entre les **résultats** des entreprises, et leurs **pratiques stratégiques et opérationnelles**.

Les résultats de l'étude ont mis en exergue les facteurs de réussite suivants :

Sur le plan stratégique :

Les entreprises performantes se caractérisent par une stratégie de **croissance organique**, plus que de croissance externe. Elles intègrent les **adaptations** nécessaires aux changements dans leur processus. Elles pratiquent une politique de vente résolument tournée vers les relations, les **alliances** et les **partenariats** clients, et utilisent **tous les canaux** de ventes, sans en exclure.

Sur le plan organisationnel et communicationnel :

Elles favorisent la **proximité** dans le management. Elles promeuvent le **partage d'informations**, en interne comme en externe.

Sur le plan managérial :

Elles pratiquent des **politiques de rémunération** appropriées.

ÉTUDE 2 : Les champions cachés de la performance

Dans tous les pays du monde il existe des PME qui, en dépit de leur petite taille et de la faiblesse de leurs moyens, sont N° 1 sur leur marché.

Ce sont les champions cachés de la performance, et elles détiennent entre 70 % et 90 % de leur marché sur le plan mondial. Hermann Simon (PDG de Simon-Kucher & Partners) fait ressortir les clés de réussite de ces pépites.

Voici les constats qu'il dresse :

- Les stratégies de ces entreprises à succès reposent sur un petit nombre de principes appliqués avec bon sens et constance, sans jamais sacrifier aux modes éphémères du management.
- À partir de l'analyse d'un certain nombre de ces entreprises, souvent allemandes et leaders à l'exportation, Herman Simon a découvert que les caractéristiques de ces champions sont néanmoins comparables

d'une partie du monde à l'autre et reposent sur les caractéristiques suivantes : **focalisation**, proximité avec le **client**, forte **valeur ajoutée**, **souplesse**, simplicité de fonctionnement, **amélioration continue** et **motivation** des équipes.

ÉTUDE 3 : L'innovation

Une étude mandatée par le ministère de l'Économie et des Finances en 2011, et conduite à partir du résultat d'enquêtes menées en France par l'INSEE sur l'**innovation** visait à établir le lien existant dans les entreprises entre les processus d'innovation et leur performance sur leur marché. Performance s'entend ici comme la part de marché des sociétés et la productivité globale des facteurs (qui conditionne leur santé et leur rentabilité).

La **part de marché** des sociétés qui ont innové entre 2002 et 2004 **croît** davantage ou diminue moins entre 2002 et 2006, que celle des sociétés qui n'ont pas innové et qui sont par ailleurs dans des situations comparables. Dans les sociétés de production de hautes et basses technologies, la part de marché médiane des sociétés qui ont innové reste constamment supérieure, de 1998 à 2006, à celle des sociétés qui n'ont pas innové.

ÉTUDE 4 : Management et performance des organisations

Une quatrième étude menée par l'institut de l'entreprise, dans le cadre de sa veille sur le management, portait sur la **qualité du management** et le lien avec la **performance** de l'entreprise.

Au travers d'audits réalisés depuis plusieurs dizaines d'années dans des entreprises de toutes tailles et de tous secteurs d'activité, l'auteur Huber Landier, expert en relation du travail, identifie les **coûts cachés du désengagement des salariés** pour les entreprises, et les encourage à **réduire les « irritants »**.

Huber Landier énonce donc deux priorités visant à réduire les coûts cachés du désengagement des salariés :

- **réconcilier** les intérêts individuels et les intérêts collectifs au sein de l'entreprise ;
- encourager un **dialogue social** constructif.

Pour atteindre ces objectifs, l'instauration d'un climat social de confiance est primordial et s'appuie principalement sur un **management humain**, considérant les salariés comme de véritables parties prenantes de l'entreprise, par la mise en place de politiques sociales faisant une large place à la **concertation** et au dialogue, et, enfin, sur l'évolution de la **représentation des salariés**.

Des études européennes ont pu chiffrer le coût du stress au travail de 2,6 % à 3,8 % du PIB des pays de l'Union européenne.

De même, la toute récente et troisième enquête européenne sur la qualité de vie que la Fondation de Dublin vient de publier (2016), fait apparaître que les Français subissent un niveau de stress particulièrement élevé. Il apparaît que le manque de reconnaissance et la perte de sens font partie des facteurs les plus souvent cités, avec l'augmentation de l'insécurité de l'emploi.

Les derniers chiffres publiés par l'INRS estiment en conséquence le coût annuel du stress professionnel en France de 1,9 à 3 milliards d'euros.

Au vu des constats que l'on peut faire de ces études, faisant ressortir clairement un certain nombre de facteurs clés communs de réussite pour les entreprises, il nous paraît utile de présenter, en outre, plusieurs outils d'aide à la compréhension et la décision pour le dirigeant.

Ces outils doivent en effet permettre à la fois :

- **de mieux comprendre l'environnement de l'entreprise** (aléas, opportunités, ruptures probables et conséquences), **ses atouts et faiblesses dans son environnement** (adaptabilité, flexibilité, partage de décision et d'information) ;
- **puis d'examiner comment accroître la performance générale de l'organisation** et de son **management, l'efficacité et l'efficience de ses activités**, tout en préservant son équilibre dynamique, pour s'orienter vers l'excellence.

Pour avancer dans ce propos, nous proposons au préalable quatre approches qui s'avèrent fort utiles dans la compréhension des enjeux fondamentaux, et l'impulsion d'actions appropriées pour accroître l'efficacité de l'organisation.

Ainsi, pour mieux **appréhender la complexité** : nous proposons d'examiner quelques principes de « **l'approche systémique** » visant à aboutir à une appréhension plus globale de la complexité d'une organisation et des moyens d'actions.

Pour **embrasser la transversalité** et donner du **sens** : nous recommandons d'orienter l'entreprise vers un « **pilotage par les processus** », à travers la valeur ajoutée perçue par le client.

Pour **préserver l'équilibre dynamique des forces internes de l'organisation**, condition de son efficacité dans un mouvement inéluctable d'adaptation au changement, nous suggérons l'approche « **d'équilibre stratégique des piliers fondamentaux** » (ou **enjeux business**) de l'organisation.

Enfin, pour **amincir l'entreprise**, condition de son efficience, nous préconisons d'utiliser les avantages du « **Lean** », tout en veillant à ne pas tomber dans certains de ses excès.

L'objectif de la description rapide qui suit, de ces outils, n'est pas bien sûr de les analyser en détail. Nous ne prétendons aucunement être des experts dans chacun de ces domaines. Ils donnent toutefois des éclairages différents et fort utiles sur l'entreprise. En outre, ils procurent des lignes directrices et des outils méthodologiques très adaptés pour tout manager ou chef d'entreprise dans une démarche de recherche d'excellence.

L'essentiel

- ▶ ▶ Les enquêtes et études-terrain menées sur les entreprises les plus performantes en Europe et en France mettent en exergue un certain nombre de facteurs clés de réussite communs.
- ▶ ▶ Sur le **plan stratégique**, les facteurs clés sont : la focalisation client, la proximité avec ces derniers, la capacité à les faire entrer dans les processus de décision, l'innovation et la forte valeur ajoutée.
- ▶ ▶ Sur le **plan organisationnel et managérial** : ce sont la souplesse, l'agilité, la simplicité de fonctionnement, les processus d'amélioration continue et de motivation-reconnaissance des équipes, ainsi que la capacité de l'organisation interne à apprendre.

Chapitre 6

Les outils : la systémique

Executive summary

- ▶ ▶ Né dans les années 1940, aux USA, de la convergence entre la cybernétique et les théories de la communication, cette approche a fait ses preuves dans bien des domaines, y compris et de plus en plus dans l'analyse du fonctionnement des entreprises.
- ▶ ▶ Comment comprendre les processus et systèmes complexes ?
- ▶ ▶ De quelle façon appréhender leur stabilité relative en fonction de l'évolution d'un environnement, et les phases inéluctables de crises et d'adaptation par le changement ?
- ▶ ▶ Elle nous invite pour cela à prendre de la hauteur pour observer les relations entre les éléments sans s'attarder sur les éléments eux-mêmes.

Présentation de la systémique et des applications pour l'entreprise

Selon l'approche systémique, l'individu dans un système est considéré comme une **boîte noire**.

L'individu et la boîte noire

« On définit une chose (à tort) par ce qu'elle est censée "être" au lieu de la définir par ses "relations" avec les autres éléments.

G. Bateson.

En effet selon les spécialistes de la cybernétique à l'origine de la systémique, pour comprendre un système il n'est pas essentiel de savoir ce qui se passe à l'intérieur, ni d'entrer dans la complexité de sa conception technique.

En voici le principe. Considérons deux personnes A et B. Il n'est pas nécessaire d'entrer dans leur boîte A et B pour identifier la nature de leurs relations. Les comportements de A sont observés comme des sorties d'informations de sa propre boîte noire et deviennent des entrées d'informations pour B et réciproquement. La figure montre également que les informations se circularisent.

En définitive, ce n'est pas ce que pensent et disent les personnes qui importe, mais ce qu'elles font. On cherche bien davantage à comprendre la manière dont elles se comportent (plutôt qu'à interpréter ce qu'elles disent ou faire des hypothèses sur leurs mécanismes psychologiques).

L'individu ne doit pas nous intéresser en soi, il n'existe que par ses relations avec d'autres dans un contexte donné. Il convient donc de se focaliser sur les relations et non sur l'analyse de la personnalité.

Le système réel constitué par les mécanismes d'interactions entre des personnes est plus pertinent que ce que disent les personnes. Il devrait en être ainsi dans une entreprise ; ce sont les relations réelles entre les personnes et les entités qui doivent nous intéresser et non ce qu'elle présente officiellement (organigramme, définitions de fonction, organisation).

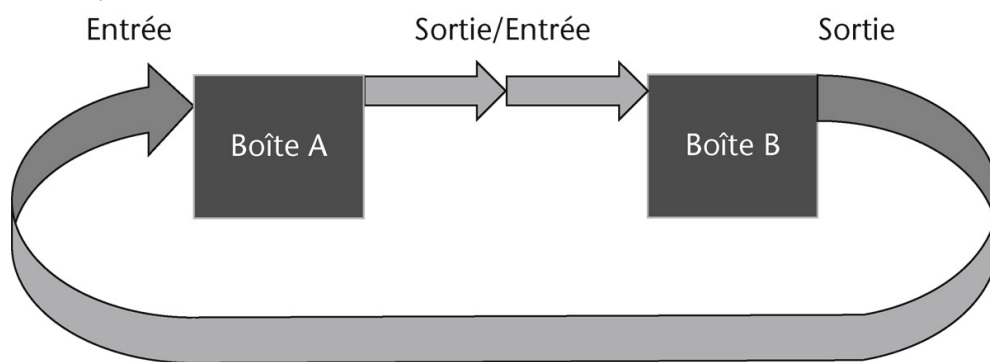


Figure 1.2 – Circulation de l'information entre boîtes noires

Focus ■ En quoi une approche de la complexité diffère-t-elle de l'approche rationnelle classique ?

L'approche « cartésienne » qui consiste à **réduire la complexité à des composants élémentaires** est adaptée à l'étude de systèmes stables constitués par un nombre limité d'éléments en interaction.

Mais elle ne convient pas pour l'étude de systèmes (du grec *systema*, ensemble cohérent) au-delà d'un certain niveau de complexité, d'incertitude, comme dans les systèmes sociaux.

Il s'avère en effet nécessaire d'opter pour une approche prenant en compte l'instabilité, le **désordre**, le **flou**, la **créativité**, l'**ambiguïté**.

Une approche globale des processus complexes

La systémique est un outil d'approche globale de processus complexes. « Elle permet d'aborder les situations avec un état d'esprit très particulier, comme l'indique Jacques Antoine Malarewitz, où se mêlent une **lecture relationnelle** entre les phénomènes, et un abord décomplexé... de la complexité, la mise en ligne d'éléments éloignés, ou apparemment disparates, et enfin le **goût des paradoxes** ».

« Tout cela [poursuit-il] permet d'établir des relations, et plus encore des corrélations entre des phénomènes qui se déroulent à des échelles et des niveaux différents, portés par des acteurs qui peuvent eux-mêmes poursuivre des finalités opposées, ou des logiques qui ne semblent pas convergentes ».

L'analyse d'un système comme l'entreprise, selon l'approche systémique, permet de prendre du recul par rapport aux éléments subjectifs d'une situation complexe donnée, et de se focaliser sur les éléments concrets de la situation, en observant l'organisation, les actions, réactions et les flux d'échanges entre ces éléments dans un environnement et une situation donnés.

Avec pour finalité la **construction de solutions d'amélioration future**, plutôt que de s'attarder sur l'analyse des éléments subjectifs (ressentis, ouï-dire, influences) incontournables dans toute organisation, et en proposant des **outils d'approche** et de **résolution de conflits** spécifiques et originaux.

Dans cette approche, l'entreprise est considérée comme un sous-système de son environnement économique et social, qui lui-même s'inscrit dans des systèmes plus vastes (européen, mondial).

Les outils de l'analyse systémique : système, régulation, communication

L'approche systémique, en s'appuyant sur des principes de base donne un éclairage pertinent sur deux domaines particuliers :

- l'approche de la complexité dans la conduite du changement, et l'importance des **mécanismes de régulation** pour assurer **l'équilibre de tout système** ;
- une approche éclairante de la **communication** (totalité/circularité, retroaction, feed back.) et de l'utilisation des paradoxes dans la résolution de problèmes liés (confère encart sur la communication paradoxale).

Sur le **plan fonctionnel**, l'approche systémique nous aide d'abord à mettre en perspective l'importance de **l'analyse préalable de l'environnement**, pour comprendre le fonctionnement de l'entreprise.

En externe :

- Le système (l'entreprise) est en évolution dans un **environnement donné** (marché, secteur activité.), interagissant avec d'autres systèmes ou sous-systèmes (concurrent, fournisseurs, clients).
- Il doit **gérer ses frontières** dans cet environnement pour assurer sa **protection**, sa survie ou son développement.
- Ces préoccupations rejoignent en ce sens l'analyse classique de type SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threatens*) bien connu des Marketeurs.

En interne

- Des **processus d'action- réaction** » entre les éléments du système (équipes, collaborateurs, managers) que représente l'entreprise,
- Des **mécanismes de régulation** pour assurer **l'équilibre du système** (régulations qui sont opérées par des centres de décision, qui reçoivent des informations, les trient, les classent et les transforment en actions).

L'environnement crée donc des contraintes qui conditionnent la structure. Les **objectifs** que l'entreprise peut se fixer (exemple : redéfinir les objectifs de production, face à l'arrivée d'un produit plus innovant sur le marché).

Les **transformations** qu'elle doit opérer (exemple : revoir le design d'un produit, face à la pression de la concurrence). Les **régulations** qu'elle doit mettre en œuvre (exemple : en cas de défaut de produits fabriqués, revoir les processus de contrôle qualité).

La démarche systémique appliquée au management

La logique systémique s'oppose à la logique Cartésienne, dans la mesure où elle invite à **se détacher du problème**, pour se focaliser sur ce que l'on pourrait obtenir du système, si le problème n'était plus là.

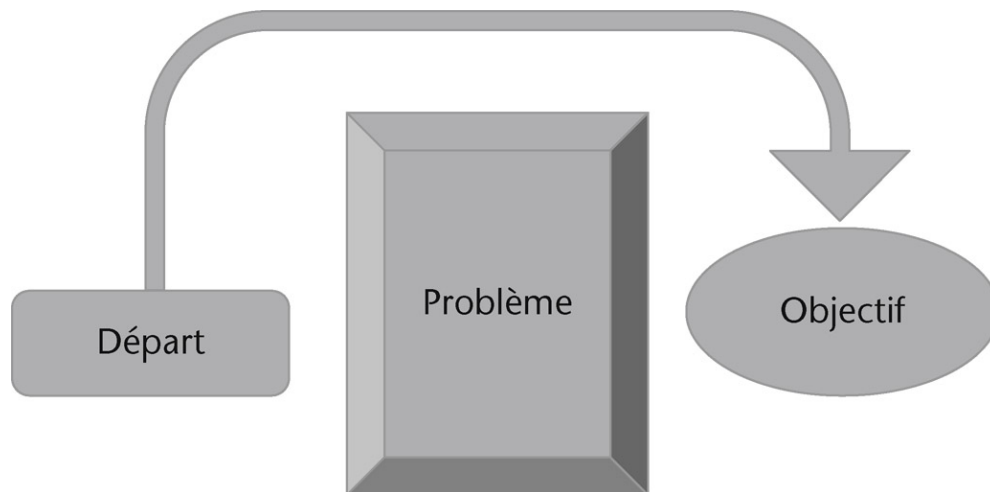


Figure 1.3 – Clarification de l'objectif masqué par le problème (systémique)

Exemple : Dans une société X récemment réorganisée, des tensions existent entre les différents services et équipes, ce qui nuit à la réalisation des tâches et à l'engagement sur les délais.

Le manager de type analytique va tenter de recueillir les informations concernant les problèmes rencontrés, et les analyser pour faire un rapport de recommandation auprès de sa hiérarchie, puis réunir ses équipes pour tenter d'examiner avec eux les différentes causes, réunions qui vont consommer du temps, de l'énergie des acteurs concernés.

Le manager de type systémique va au contraire réunir ses équipes et les laisse s'exprimer sur les difficultés rencontrées, sans intervenir. Ensuite il les invite à réfléchir à une solution future, ce qui consiste à décrire : « comment et à quoi devrait ressembler l'organisation et les équipes dans un futur proche, pour répondre de façon satisfaisante aux attentes/besoins des clients comme à ceux des interlocuteurs en interne ».

En partant de ces éléments, il les fait participer à la mise en œuvre de ces recommandations, et quelques mois plus tard, après mise en place, on constate une nette amélioration de la situation.

Dans un tel processus, même si la logique systémique peut paraître empreinte de distance, elle permet au contraire de respect envers les personnes, en évitant à la fois de s'immiscer dans la psychologie des personnes, et de rentrer dans des étiquetages, classifications qui en découlent le plus souvent....

Elle pousse les acteurs à se concentrer sur **l'imaginaire** et le **futur**, et détourne, ce faisant, de la focalisation sur les problèmes !

Une approche systémique de résolution de problème et de conduite du changement dans l'entreprise

L'ordre caché dans tout système et la résolution de problème

Tout système, possède des caractéristiques communes, et dans tout système même apparemment en désordre, selon la démarche systémique, **se cachent des invariants qui expliquent son équilibre** : un ordre caché ou sous-jacent, constitué par des relations récurrentes entre des acteurs.

Ainsi, la résolution de problème selon l'approche systémique, va de façon plus générale, se porter sur les **éléments invariants** du système considéré (ou organisation), c'est-à-dire ceux qui **renseignent sur son équilibre**, et qui sont regroupé en cinq étapes :

- cadrer la demande de changement ou le problème rencontré en clarifiant à la fois la demande, le déclencheur, les objectifs poursuivis, et les résultats attendus, et en recherchant les informations qui ont du sens pour éclairer le problème et les objectifs ;
- comprendre l'impact des acteurs et faire émerger à la fois ceux qui auront une position de soutien, sur lesquels s'appuyer, et les résistances éventuelles aux changements pour s'y préparer ;
- élaborer une démarche de changement/résolution de problème en clarifiant les points suivants : quelles sont les contraintes et ressources ? Y a-t-il des solutions déjà tentées, et lesquelles ? Pour quels résultats ? Quelles sont les évolutions prévisibles ?
- engager le processus de changement/résolution de problème, enclencher les actions résultant de la démarche élaborée ;
- actions transversales : « réguler » le système et rechercher un nouvel équilibre. Les modifications de relations, d'habitudes des acteurs tendent à déséquilibrer le système et entraînent ainsi la recherche d'un nouvel équilibre.

Ce qui est intéressant dans cette approche, c'est qu'elle fournit un cadre méthodologique qui convient autant à la résolution de problèmes courants et à la recherche d'atteinte d'objectifs, que dans le cas de véritables processus de changement au sein d'une structure donnée.

Les avantages de la méthode systémique dans l'entreprise

Cette méthode permet une compréhension d'ensemble de la situation de départ, de l'équilibre du système considéré (l'entreprise), et de ses invariants, indépendamment de la subjectivité des acteurs.

Elle amène à clarifier les objectifs, au-delà de la simple demande et à rechercher les facteurs de pouvoir et d'influence (ou les freins...), au sein du système, qui ont un rôle actif.

Enfin, elle focalise l'attention sur les améliorations futures à apporter et les changements nécessaires pour y arriver, plutôt que sur les causes de dysfonctionnement (qui débouchent inmanquablement sur des notions de

responsabilité à charge) pour aboutir à un nouvel équilibre d'ensemble, et stabiliser le changement et les acquis.

L'approche systémique nous apporte également des grilles de lecture et de compréhension différentes de l'entreprise

Elle s'oppose donc d'une certaine manière aux approches rationnelles classiques. On peut retenir six grilles de lecture principales, sachant que ces outils interagissent entre eux.

- **La démarche systémique est « constructiviste »** : elle construit plus qu'elle n'analyse. Comme on l'a vu, il ne sert à rien de s'attarder à analyser en profondeur les causes des problèmes, il est plus efficace de construire l'avenir en **transformant les contraintes en données à traiter**.
- Tout système complexe, telle l'entreprise, en interaction avec de multiples environnements mouvants, passe par des **phases de stabilité relative**, de **crises**, et de **changements**. La **stabilité du système** (« **homéostasie** ») est un équilibre dynamique de l'entreprise, qui inclut l'adaptation et l'apprentissage, donc une évolution progressive en réponse à celle de l'environnement. La **crise** est le moment d'apparition dans l'organisation de phénomènes menaçants, auxquels la structure existante et son équilibre dynamique ne peuvent répondre de façon satisfaisante. Le **changement** intervient lorsqu'il y a rupture dans l'organisation du système, donc de l'entreprise, et émergence de nouveautés (stratégie, organisation, structure, management).
- Pour comprendre une situation, il convient de rechercher les **paramètres influents**, sachant qu'il n'est pas possible de tous les isoler.
- On **abandonne la recherche classique de la cause**, si utile dans les processus qualité (diagramme d'Ishikawa...). Il suffit d'observer les **relations dans une équipe** ou un service pour comprendre quelles sont

les **régulations** et les **jeux de pouvoir** à tous les niveaux, y compris au sein de l'équipe de direction.

- Il ne faut pas se fier pas **aux apparentes finalités et aux valeurs** affichées. La **finalité** d'un système est son **état au moment où on l'observe**. Exemple : si le discours valorise la coopération et que les pratiques sont à la compétition, l'on peut en déduire que la finalité non officielle est la performance par la compétition.
- Les organisations ont leur **propre logique**, et celle-ci peut paraître amoral. En réalité elles privilégient leurs **finalités**, et se débrouillent pour se servir des bonnes volontés disponibles, tout en s'affranchissant des acteurs.

Focus ■ Les origines de la systémique

Les choses ont évolué d'une approche classique, dite analytique (Taylor, Fayol), qui consistait à considérer les organisations comme un ensemble de fonctions à analyser du point de vue de leur efficacité, au courant psychosociologique (Lewin, Mayo), qui abordait l'entreprise sous l'angle des relations et des comportements humains.

La « systémique », née au cours des années 1950-1960, entre ces deux mouvements, se positionne comme un courant non psychosociologique et non analytique. Elle est inspirée à la fois de psychologues, de mathématiciens et d'informaticiens (cybernétique) considérant en particulier l'entreprise en tant que « système ».

Les principes de base de la systémique

- Principe de totalité : un système n'est pas la somme de ses éléments, mais constitue un tout (le tout est supérieur à la somme de ses éléments).
- Principe de circularité : Il n'est pas possible d'identifier un effet direct à une cause stimulante, car il y a des effets en retour, des rétroactions, ainsi que des facteurs facilitant un effet.
- Principe de communication circulaire : une communication est un processus circulaire, avec « feed-back » pour tout message émis.

La communication englobe le « verbal » et le « non verbal » (gestes ou attitudes) dans un contexte qui n'est pas neutre, car porteur de valeur, de règles et de normes.

L'essentiel

- ► L'approche systémique tente de comprendre le fonctionnement des systèmes, l'entreprise étant considérée comme un sous-système de son environnement.

- ▶ ▶ Selon la démarche systémique, dans tout système apparemment en désordre se cachent des **invariants** qui expliquent son équilibre.
- ▶ ▶ La compréhension de cet **ordre caché**, et des invariants (position des acteurs, relation de pouvoir et d'influence, relations récurrentes, freins.) permet d'expliquer l'équilibre du système (organisation) au départ, ce qui va faciliter la compréhension de **situations complexes**, et ce indépendamment de la psychologie des acteurs.
- ▶ ▶ Une fois éclairé sur les facteurs d'équilibre du système au départ, et les paramètres d'influence, il s'agit alors d'entreprendre une démarche d'élaboration et de mise en œuvre d'une stratégie, qu'il s'agisse de résolution de problème, de **changement** et **d'atteinte d'objectif**.
- ▶ ▶ Il s'agira alors davantage de construire la solution future, en transformant les contraintes en données à traiter, plutôt que de s'attarder à rechercher en profondeurs les causes.
- ▶ ▶ En d'autres termes, l'approche systémique contribue à **l'agilité** des organisations, des équipes et des personnes pour **innover** et prendre de vitesse des concurrents alourdis par les pesanteurs de la pensée analytique et linéaire.

Chapitre 7

Les outils : le pilotage par processus

Executive summary

- ▶ ▶ Les entreprises ont parfois du mal à répondre aux besoins des clients, toujours plus intransigeants.
- ▶ ▶ Pour améliorer leur qualité de service, certaines sociétés ont donc opté pour le management par les processus : issue de l'analyse système, l'approche processus s'est généralisée comme outil de management puissant et fiable depuis la fin des années 1980.
- ▶ ▶ Elle est une méthode de modélisation de l'entreprise, qui permet de mieux maîtriser la qualité de ses produits/services, et la satisfaction de ses clients, tout en orientant l'organisation vers une finalité.
- ▶ ▶ L'orientation client vise à mieux répondre à ses besoins et à ses attentes qui, comme on l'a vu avec les récentes ruptures sociétales, sont de plus en plus différenciés.

L'inadéquation de fonctionnement de la plupart des entreprises

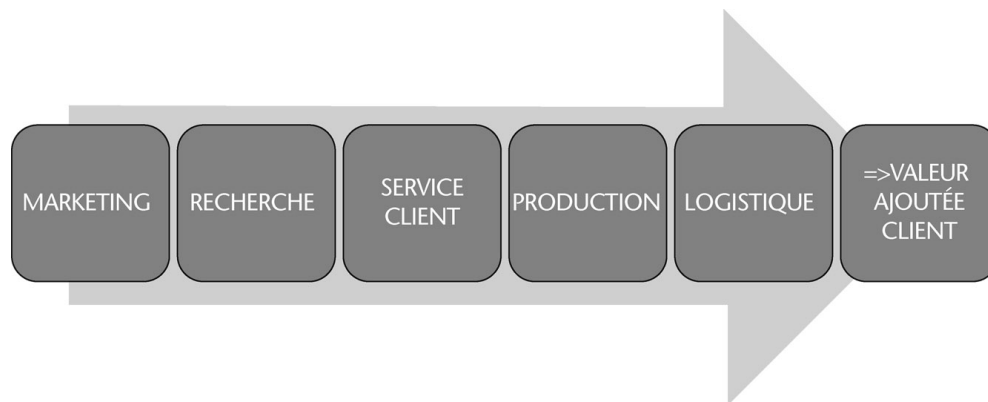
Michel Raquin, président du Club des Pilotes de Processus, déclinait ci-dessous les raisons amenant les entreprises à **opter pour un pilotage par processus**. Face à des clients de plus en plus exigeants, les organisations et modes de fonctionnement de la plupart des entreprises paraissent inadaptés, selon les constats suivants :

- **Premier constat**, les clients sont de plus en plus exigeants. Ils souhaitent des prestations de qualité, sans défaut, le plus rapidement possible. Les outils actuels leur donnent des possibilités importantes pour s'informer, comparer, choisir. D'une manière générale c'est le client qui est maître du jeu et l'entreprise doit se plier à ses exigences si elle souhaite le fidéliser, voire en conquérir de nouveaux.
- **Deuxième constat**, l'organisation et le fonctionnement des organisations sont aujourd'hui en inadéquation pour répondre aux exigences actuelles et futures des clients. D'un côté, les **structures** restent souvent **rigides, trop centralisées**. De l'autre on observe une multiplication des intervenants qui contribuent à l'élaboration et à la production de produits et de services. Ces différentes activités sont souvent exécutées dans des lieux géographiquement dispersés, en raison de leur spécialisation, de leur externalisation ou de leur délocalisation (notion d'entreprise étendue). Cette contradiction – d'un côté des clients exigeants et de l'autre des organisations au **fonctionnement peu réactif** – se traduit par une **perte réelle de maîtrise du flux des activités** qui concourent à satisfaire les clients.
- **Troisième constat** : l'environnement à prendre en compte, ce qui implique la **baisse tendancielle des marges** dans un contexte concurrentiel exacerbé et mondialisé, l'**environnement réglementaire et sécuritaire** est en perpétuelle évolution et de plus en plus contraignant, les **marchés financiers** souhaitent une rentabilité accrue, les **acteurs de l'entreprise** cherchent à donner un sens à leur travail, enfin **l'offre des produits et services** est foisonnante. Le nombre de processus à maîtriser croît de manière corrélative.

En conséquence, les entreprises doivent mettre le client au centre de leurs préoccupations en maîtrisant de bout en bout les éléments (les activités) qui concourent à sa satisfaction... et en pilotant leurs processus

Comment se caractérise un processus

Un **processus** est un enchaînement ordonné d'activités aboutissant à un résultat déterminé. Il se caractérise par un événement déclencheur en entrée, une **suite d'activités constituant la chaîne des valeurs ajoutées** (construction du résultat), aboutissant à un **résultat pour le client bénéficiaire du processus**.



Comment identifier les processus de l'entreprise

Cette étape consiste à identifier tout d'abord les processus en contact direct avec les clients de l'entreprise : commercial, marketing, production, service après-vente. Ces **processus métiers**, en phase avec la finalité de l'entreprise, traversent l'organisation hiérarchique de l'entreprise, et sont soutenus par des **processus supports** : ressources humaines, supports administratifs, comptables et financiers, maintenance, etc.

On peut utiliser différentes méthodes pour repérer les processus dans une organisation :

- **Du « global vers local » (processus descendant) :** on part d'une représentation générale de l'entreprise en se posant la question : quelles sont ses finalités ? Puis à partir de ces finalités, il convient de lister les processus existants et nécessaires à la réalisation de celles-ci, et descendre vers l'opérationnel. Cette approche permet d'impliquer la Direction dès le départ.
- **Du « local vers le global » (processus ascendant) :** on recense en premier lieu toutes les activités liées à la réalisation du produit, puis on les regroupe selon le déroulement logique du flux produit, depuis la détermination des exigences des clients, jusqu'à la réalisation de leurs attentes. Puis on précise les processus de management et de support appropriés.

Focus ■ Méthodologie de définition et description des processus de l'entreprise

- Une fois le processus identifié, il s'agit de le définir de manière synthétique, de la façon suivante :
 - un nom court et évocateur pour tout le monde ;
 - une finalité : expression de la raison d'être du processus en utilisant des verbes d'action ;
 - les activités principales : liste des activités menées au sein du processus ;
 - les données d'entrée : éléments pris en charge par le processus (matière) ;
 - les données de sortie : éléments restitués par le processus (produit/service).
- Puis il faut le décrire, à travers les cinq éléments suivants :
 - main d'œuvre : compétences définies à travers les fonctions des acteurs du processus ;
 - méthodes : méthodes de travail mises en œuvre au sein du processus (procédures, réunion de pilotage) ;
 - moyens : moyens mis en œuvre au sein du processus (matériels, machines, logiciels,...)
 - milieu : environnement de travail (température, hygrométrie, etc.) ;
 - mesure : indicateurs de surveillance et de mesure du processus, définition des objectifs de performance.
- Enfin, il s'agit d'animer le mode de suivi des processus mis en place :
 - les indicateurs de surveillance et de mesure (performance/objectifs) ;
 - les outils d'amélioration continue (actions correctives, actions préventives, actions de progrès, audits internes).

Le **management par les processus** suppose ainsi de traduire les objectifs de l'entreprise en **objectifs intermédiaires propres à chaque processus**, puis à chaque entité organisationnelle qui contribue à la production de valeur ajoutée.

On passe ainsi **d'objectifs stratégiques** à des **objectifs opérationnels**. Cette affectation d'objectifs permet de préciser les performances concrètes à mesurer dans un cadre opérationnel, d'en déduire les **indicateurs** et les valeurs des seuils d'alerte.

Comment mesurer la performance des processus identifiés

Une fois les processus identifiés, les objectifs et résultats établis, il convient de cerner ce que l'on veut **mesurer**, **qualifier** et **quantifier**. En effet, le pilotage d'un processus est étroitement associé à la mesure de sa performance. Mais comment mesurer cette **performance** ? **Quels types d'indicateurs** employer ?

Les **indicateurs** peuvent être **qualitatifs**, mais beaucoup sont **quantitatifs** du fait des volumes produits, des délais, des coûts des produits, des coûts par activité, de la productivité, etc.

Dans certains cas, les indicateurs quantitatifs peuvent se révéler insuffisants, dans la mesure il ne s'agit pas seulement d'analyser la **performance en volume**, mais également la **performance des processus** eux-mêmes.

Exemple : dans une banque, l'activité consistant à accorder des crédits à des clients en fonction de l'analyse de leur dossier aboutissant à accorder ou refuser celui-ci. La performance résultant d'indicateurs quantitatifs (nombre de dossiers traités par jour par rapport au stock de dossiers restants) est intéressante dans un contexte peu concurrentiel, mais s'avère en revanche insuffisante dans le cas contraire. Le délai d'octroi de crédit devient alors un critère de performance important pour la satisfaction du client.

Des outils dédiés à la mesure de la performance permettent de valoriser ces indicateurs

Parallèlement à la définition des indicateurs, se pose la question très pratique : sont-ils réellement mesurables ? Peut-on les valoriser à partir **des systèmes informatiques** ?

Il n'y a de véritable pilotage des processus, au moins pour les processus les plus critiques, qu'à la condition de mettre en place les outils idoines : les **indicateurs** et **tableaux de bord** permettent de restituer la mesure fine des performances opérationnelles ; les **outils d'analyse des performances** sont capables de projeter dans le futur les tendances ou de comprendre une situation actuelle.

Quelles analyses de la performance ?

Il existe trois types d'analyses : **l'efficacité, l'efficience et la valeur créée**. L'efficacité correspond au rapport entre le résultat et l'objectif, l'efficience, entre le résultat et les moyens engagés.

L'approche processus nous permet ainsi de décrire de façon méthodique une organisation ou une activité pour détecter les points faibles puis initier et suivre des actions d'amélioration.

N.B. : la version 2000 de la norme ISO 9001 impose l'approche processus aux entreprises souhaitant obtenir une certification qualité, mais ne donne aucune *directive sur comment le faire*.

Les managers et chefs d'entreprise désireux de la mettre en place pourront se référer utilement à l'ouvrage *L'approche processus : mode d'emploi*, de Hans Brandenburg et Jean Pierre Wojtyna (Éditions d'organisation) qui décrit de façon concrète et pragmatique comment mettre en œuvre une approche processus, et structurer le système d'organisation et de management de façon appropriée.

Les apports de l'approche processus pour l'entreprise

Lorsqu'elle est appliquée dans une organisation, cette approche processus souligne l'importance :

- de comprendre et satisfaire des exigences, ce qui **donne un sens** et une orientation à l'organisation ;
- de considérer les activités en termes de **valeur ajoutée** ;
- de **mesurer la performance** et l'efficacité des processus ;
- d'améliorer de façon régulière et continue les processus avec des mesures objectives.

Un **sondage réalisé parmi les entreprises** (Industry Week, le 15 mai 2000) distinguant les entreprises ayant une chaîne de valeur de bonne qualité de l'ensemble, montrait notamment des bénéfices perçus suivants :

- une **augmentation des ventes** dans 44 % des cas (la moyenne générale étant de 26 %) ;
- la **réduction des coûts** dans 62 % des cas (moyenne de 40 %) ;
- l'augmentation des **parts de marché** dans 32 % des cas (moyenne de 20 %) ;
- l'amélioration du **service client** dans 66 % des cas (moyenne de 44 %).

Comment gérer le pilotage des processus

Le **pilotage par les processus** est, comme on l'a vu, une manière spécifique de gérer l'entreprise par chaîne d'activité. C'est un choix stratégique de l'entreprise qui se traduit par une **implication de la direction générale**, une organisation adaptée, une gouvernance ajustée, une **conduite du changement** adéquate et un **système de pérennisation** pour conforter les acquis.

En effet, piloter par les processus c'est mettre clairement **le client au centre des préoccupations** en confiant à un responsable, le **Pilote de processus**, une responsabilité transversale, ce qui bouleverse la culture et l'organisation de l'entreprise.

La « **valeur client** » se définit comme les qualités mises en avant par les utilisateurs, qui motivent leur achat.

Il existe en effet deux logiques complémentaires derrière le management par la valeur : une logique de type statique qui vise une **amélioration de l'existant** en maximisant la qualité et l'efficacité de produits et services, tout en minimisant les ressources employées ; une logique de type dynamique se fixant quant à elle un progrès par une **meilleure adéquation du produit/service** au marché, dans des conditions optimales pour l'entreprise. La situation idéale voit la valeur ajoutée croître plus vite que les dépenses ajoutées.

Il est donc vital d'observer non seulement ses concurrents, mais aussi et surtout ses clients, sans oublier ceux qui ne le sont pas encore. En définitive, il faut être attentif aux innovations, ou mieux, innover soi-même.

Exemples de management de la valeur : à la gestion par une réduction des coûts a succédé une gestion de la valeur. Des entreprises comme **Legrand, Apple, Schott, Somfy** l'ont appliqué avec succès, et sont actuellement leader sur leur marché, en ayant mis systématiquement la « valeur » au centre de leur stratégie, et en reléguant la gestion des coûts au second plan.

N.B. : il est important de prendre en compte les éventuels effets de distorsion, c'est-à-dire différencier la **valeur client** telle qu'on la perçoit, de la **valeur client perçue** par le client lui-même.



Cas d'entreprise

Études de cas de collaboration clients pour accroître la valeur

Exemple 1 : faire participer les clients au processus d'innovation produits : C'est un éditeur de logiciel de solutions de configuration, tarification et génération de devis. Ces logiciels permettent d'optimiser les processus de vente.

Objectif : permettre aux clients de donner leur avis sur leurs besoins métiers, les évolutions fonctionnelles et techniques et les orientations stratégiques de l'éditeur.

Méthode utilisée : les comités consultatifs clients.

Résultats : des développements produits en phase avec les attentes des clients avec une augmentation des revenus et la réduction des coûts incluant un véritable partenariat stratégique avec les clients.

Exemple 2 : Outil de configuration de produits de Texas Instrument pour impliquer les clients dans le co-design de solutions : une filiale de Texas Instrument, producteur & distributeur de puces électroniques a décidé d'impliquer ses clients dans le design de solutions.

Objectif : Répondre aux demandes des clients, c'est-à-dire, dessiner, simuler, prototyper, tester, recevoir des échantillons, réitérer les simulations en un temps record.

Méthode utilisée : Outil de configuration en ligne développé sur mesure, le « Webench ».

Résultats : 20 % des revenus de la filiale, 60 % d'augmentation de la marge brute, 125 000 inscrits, 80 000 visites par jour, 3000 nouveaux inscrits par mois et 60 heures mensuelles de gain de temps pour les clients.

L'essentiel

- ▶ ▶ Il est nécessaire de remplacer la gestion de l'entreprise par fonctions d'antan, par la « **gestion par processus** », en orientant les processus vers la **satisfaction clients**.
- ▶ ▶ L'approche par la valeur, qui permet un véritable focus vers le client, nécessite préalablement une analyse des processus fondamentaux de l'entreprise, et l'identification de la chaîne de valeurs aboutissant pour chaque processus identifié, à la satisfaction finale des besoins et attentes du client. On peut donc l'appeler plus précisément **démarche « valeur-client-processus »**.
- ▶ ▶ Elle est une démarche globale, et en ce sens, requiert un véritable **changement de culture** : cette nouvelle culture repose davantage sur la **coopération** et sur la **responsabilité** de tous, mais aussi sur la satisfaction des besoins clients, non pas les besoins perçus par l'entreprise, mais bien par les clients eux-mêmes (**valeur perçue**).
- ▶ ▶ La démarche valeur – processus – client nécessite en parallèle de mettre en place un système de **mesure** pour le **suivi de la performance** et de l'**efficacité des processus** : l'objectif étant d'accroître la valeur ajoutée des produits/services plus rapidement que les coûts associés (en marginal).
- ▶ ▶ Enfin, elle favorise la **pérennisation de l'approche d'optimisation de la performance**, par des mesures régulières pour que la performance reste durable.

Chapitre 8

Les outils : le Lean

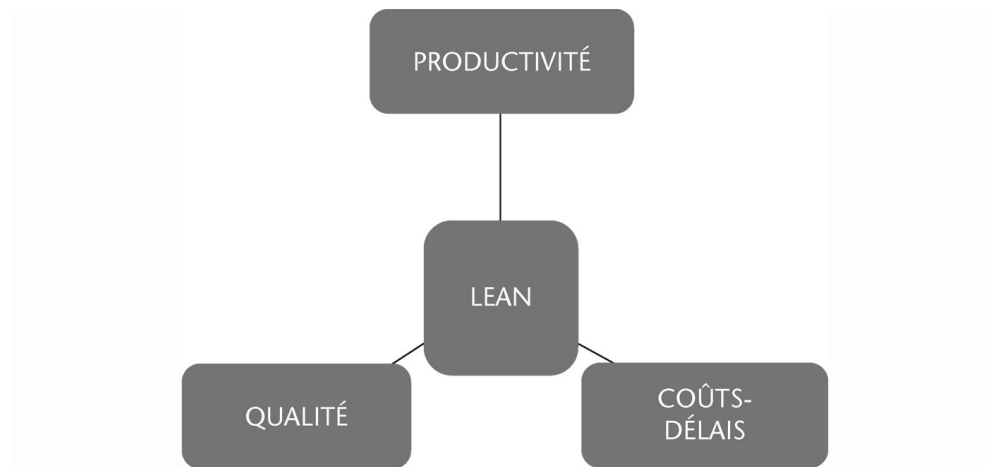
Executive summary

- ▶ ▶ Introduit au sein des usines **Toyota** (Toyota Production System) au cours des années 1970 par James Womack et Daniel T. Jones du MIT, le Lean management est un système d'organisation assez complexe. Les entreprises japonaises étant déjà depuis l'après-guerre largement impliquées dans des réflexions d'amélioration de performances de leurs outils de production.
- ▶ ▶ L'objectif étant d'améliorer au mieux la **performance des processus** sur plusieurs axes, en exploitant les méthodes, techniques et pratiques déjà à disposition : le Juste à temps, la qualité à tous les niveaux des processus et la réduction des coûts.
- ▶ ▶ Comment le Lean permet-il d'optimiser durablement la **chaîne de valeur** dans l'entreprise ? Quels sont ses apports et ses limites, et de quelle façon impacte-t-il les strates de l'entreprise ?

Les principes fondamentaux du Lean

L'école de philosophie du Lean est avant tout marquée par la **recherche de la performance** sur trois axes :

- la **productivité** : accroître la production par unité d'œuvre (personne/machine) ;
- la **qualité** : produire des produits répondant aux **attentes des clients** (elle rejoint en cela le management par la valeur) ;
- les **coûts et délais** : réduire les coûts (**efficience**) et respecter les engagements en terme de délais (efficacité).



En effet, le Lean a pour principe de mettre en œuvre une amélioration continue par **l'élimination des gaspillages** (« **mudas** » en japonais) afin d'**améliorer la valeur** globale pour le client.

N.B. : les « mudas » sont au nombre de sept (surproduction, attentes, transport, étapes inutiles, stocks, mouvements inutiles, correction/retouches).

Les applications pratiques du Lean

Sur un plan pratique, la démarche repose sur la résolution active des problèmes de production et donc :

- la diminution des stocks ;
- la lutte contre les gaspillages et la réduction des défauts ;
- le juste à temps et la production à flux tirés (Kanban...) pour la maîtrise des délais, et la réduction des durées de cycles de production) ;
- la flexibilité et la gestion efficace des compétences ;
- tout comme la réduction des coûts.

La méthode Lean cherche donc à identifier les **temps valeur ajoutée** dans un processus de fabrication ou de production, c'est-à-dire les opérations à valeur ajoutée permettant au produit de subir une transformation selon une spécification demandée par le client.

Toute autre opération est un **gaspillage**, selon l'approche Lean : des gestes inadéquats, des déplacements inutiles, des outils inadaptés, des positions de travail non optimales. Ces anomalies peuvent engendrer des

pertes de temps en production, des espaces de stockage accrus et des délais de livraison allongés.

La pensée Lean repose en particulier sur 2 concepts principaux qui associent l'optimisation des cycles de production avec deux volets, l'un technique, l'autre humain :

- le « juste à temps » qui comprend lissage, flux continu et flux tiré ;
- l'humanisation de la production (le « Jikoda » ou automatisation à visage humain) arrêt de production au premier défaut, élimination des causes d'erreurs, etc.

Pour mettre de son côté quelques chances de réussite, il particulièrement recommandé de ne pas se contenter de ne mesurer que des grandeurs quantitatives du type réduction des coûts et quantité produite, mais d'introduire une mesure précise de paramètres d'ordre **qualitatif**. Ainsi des paramètres comme **le moral** et **la volonté de participer** des acteurs de l'entreprise, seront la meilleure garantie pour un succès durable.

L'approche Lean privilégie donc à la fois la performance et la **productivité** des processus (de production) et se veut **vertueuse avec les salariés** en améliorant les **conditions de travail**.

Les applications du Lean, ses avantages et inconvénients

Les mises en applications du Lean ont donné lieu à des résultats largement positifs, mais qui ont aussi dans certains cas été décriés pour leur effet excessif (voir encarts ci-dessous).

Les impacts positifs du Lean

De nombreuses entreprises se sont converties : dans le secteur manufacturier et tout particulièrement l'industrie automobile (PSA Peugeot-Citroën, Renault) mais aussi dans la banque et les assurances.

Outre la guerre menée au gaspillage, c'est la plus grande participation des salariés qui séduit les managers. Les réunions quotidiennes du Lean permettent aux managers d'être à l'écoute des équipes. Les opérateurs sont bien souvent à l'origine

d'améliorations. Le Lean introduirait donc davantage de consultations des salariés au travail.

Par ailleurs, en réduisant les coûts, le Lean est un outil contre les délocalisations. C'est aussi une technique de management vertueuse susceptible de maintenir l'emploi en France.

Le revers de la médaille

Entre l'idéal du Lean et son application, on observe parfois des écarts et des effets négatifs, liés souvent à des radicalisations déshumanisées commises par des apprentis-organiseurs. Les critiques concernent la division plus grande du travail, qui rend les savoir-faire des salariés moins indispensables, les dévalorise et augmente les cadences.

Exemple d'application du Lean Office

L'exemple d'application suivant – séquençage dans le cadre d'opérations de forte valeur et à hauts volumes – permet de donner une représentation de la mise en application concrète de cette méthode.

- Sélectionner et délimiter un processus pour l'application du Lean Office.
- Se mettre en mode projet : comité de pilotage, chef de projet, membres actifs, etc.
- Identifier ce que veut réellement le client, ce qui a de la valeur pour lui.
- Identifier les différents indicateurs Lean du flux de valeur actuel.
- Optimiser en créant un flux continu, et équilibrer la charge de travail.
- Mettre en œuvre.
- Organiser la démarche d'amélioration continue.

L'essentiel

► ► Le **Lean management**, se présente comme une approche globale et une philosophie du travail qui privilégie à la fois :

- la performance et la **productivité des processus** (de production) ;
- et la prise en compte des **facteurs humains** ;
- en orientant l'entreprise vers la **valeur ajoutée client**.

- ▶ ▶ En ce sens il rejoint par certains aspects l'approche par la valeur. Il se veut donc vertueux en améliorant en théorie les conditions de travail pour les salariés, mais ce point est parfois controversé, lorsque ses mises en applications sont excessives.
- ▶ ▶ Pour autant, l'approche du Lean management a fait ses preuves dans bien des cas, et reste une excellente méthode pour **accroître la productivité**, et de façon plus générale « **amincir l'entreprise** », tout en l'orientant vers la **satisfaction du client**.

Chapitre 9

Les outils : l'alignement stratégique

Executive summary

- ▶ ▶ Comme on l'a vu dans l'approche systémique, l'entreprise (en tant qu'écosystème), repose sur un équilibre entre ses composantes (matériel, humain) et les forces internes et externes qui s'exercent en son sein en fonction de l'environnement et de ses finalités.
- ▶ ▶ À chaque changement, cet équilibre se modifie, ce qui peut déstabiliser l'organisation et les structures en place, et nécessite de retrouver un nouvel équilibre.
- ▶ ▶ Comment dans ces conditions aborder la dynamique de l'entreprise, avec tous ses changements, pour favoriser la préservation de son équilibre dynamique ?

À l'origine : une modélisation de l'équilibre d'entreprise

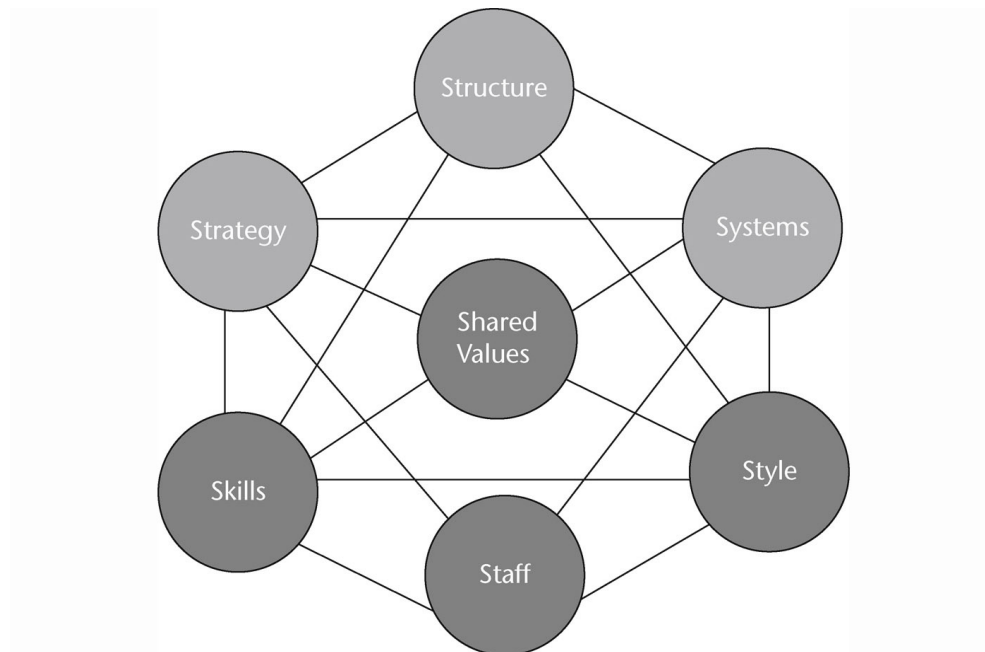
Pour aborder la problématique de l'équilibre de l'entreprise dans un environnement de plus en plus turbulent, **nous nous appuyerons sur le Modèle bien connu des 7S.**

À l'origine de la méthode des 7S, quatre auteurs, Richard Pascale, Anthony Athos, Tom Peters et Robert Waterman, se sont appuyés sur les résultats des entreprises efficaces et performantes, afin de déterminer sept critères qui peuvent aider au bon fonctionnement d'une entreprise.

Mc Kinsey a repris ces résultats et développé la **méthodologie dite des 7S**, qui constituent les 7 piliers ou facteurs clés pour le succès d'une organisation. Ils constituent en quelque sorte, les variables fondamentales sur lesquelles toute structure s'appuie pour trouver un équilibre dans son fonctionnement.

Ce modèle de représentation de l'équilibre d'entreprise, s'avère également pertinent à tout moment de son évolution (**nouveaux projets, changements importants...**) pour évaluer où se sont cristallisés d'éventuels **dysfonctionnements et déséquilibres**, par **incohérence** entre plusieurs de ces piliers.

Ainsi, comme on le conçoit aisément, adopter – sur un plan stratégique – de nouveaux services et accroître la valeur d'un produit, sans se poser la question des impacts en terme d'organisation, de structure, voire de management, c'est prendre le risque d'aboutir à une solution présentant des incohérences et d'introduire des déséquilibres, entre les ressources et les moyens (matériel, humains, financiers) mis en œuvre.



L'alignement stratégique des piliers fondamentaux pour l'entreprise

À l'origine, l'alignement stratégique était une démarche de fonds qui postulait de **mettre en cohérence** la **stratégie** avec la **structure interne** de l'entreprise sous ses différentes composantes (infrastructure administrative, processus, et système d'informations) pour les faire converger et accroître l'efficacité globale de l'organisation.

Cette démarche a notamment été utilisée par IBM dans les années 1990.

Le modèle d'alignement stratégique a fait cependant l'objet de critiques sur certaines insuffisances notamment liés à une relative complexité, et par un déficit de prise en compte des facteurs temps qui jouent sur l'évolution de l'entreprise.

Néanmoins, force est de constater que cette démarche a permis d'obtenir des résultats très intéressants en matière de management de la cohérence (voir les trois exemples cités en encart). Ce modèle général peut donc servir de base pour une mise en cohérence des choix au sein de l'entreprise, en réalisant cette cohérence à partir de co-alignement successifs, afin de simplifier le processus.

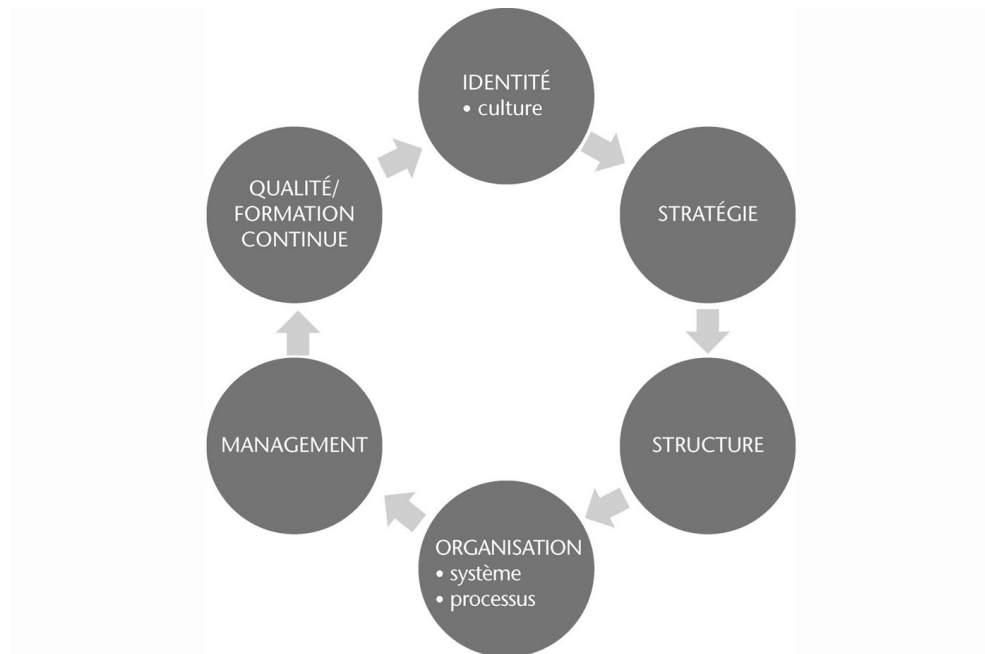
Différents cas pratiques d'alignements stratégiques

- Les compagnies aériennes low cost (**Easyjet, Ryanair**) fonctionnent avec un alignement stratégique sur une stratégie de volume, de coûts faibles, de prix bas, et un système d'information adéquat. Ces compagnies ont mis en œuvre tout un arsenal de techniques et mesures fructifiantes dont l'objectif est de réduire les coûts de fonctionnement et les prix en même temps, ce qui a abouti à la diminution des charges et l'augmentation des bénéfices. La mise à jour en temps réel de taux de remplissage des avions aboutit à un ajustement des tarifs et des promotions. Il est de fait plus facile d'opérer un alignement stratégique lors de la création d'une entreprise.
- **Walmart** a une stratégie (« everyday low price ») reposant sur un système d'information très développé qui permet de suivre en temps réel la rotation des stocks. Le facteur de performance dans cet exemple est la cohérence qui existe entre la stratégie et le système d'information.
- Enfin, **Nespresso** a développé une stratégie de différenciation reposant sur une communication très poussée dans la relation avec les clients : il s'agit d'identifier chaque client, ses commandes, ses goûts, et l'accueillir convenablement quand il se présente dans une succursale.

Les adaptations proposées du modèle de 7S en six piliers de l'entreprise

Notre préférence va cependant à une démarche orientée **enjeux business et moyens mis en œuvre**, à la fois pour la simplifier, et faciliter sa compréhension sur un plan économique.

Nous proposons de simplifier et **faire converger ces 2 méthodes** (alignement stratégique et méthodes de 7S) en une seule approche d'équilibre des enjeux business fondamentaux pour l'entreprise, qui peut ainsi servir d'approche méthodologique pour s'assurer à tout moment de la mise en cohérence, donc de l'efficacité, et de l'équilibre d'ensemble de celle-ci.



Focus ■ Les 6 piliers de l'équilibre dynamique de l'entreprise

Adaptée de l'approche de Mc Kinsey, il s'agit d'un modèle de gestion déterminant le mode d'organisation et d'équilibre d'une entreprise pour fonctionner de manière globale et efficace, y compris au cours de ses changements successifs.

- **L'identité** : elle définit la culture d'entreprise, ses croyances, ses valeurs partagées, et ses mythes. Cela implique également sa mission de fond, et les convictions et attitudes que l'organisation souhaite défendre pour la remplir.

- **La stratégie** : elle constitue l'orientation générale de l'entreprise, vers une ou des finalités, et conditionne l'utilisation de ressources matérielles, humaines et financières pour y parvenir, face à l'environnement, la concurrence, aux clients.
- **La structure** : elle détermine le type d'entreprise dans sa superstructure. Un groupe peut être organisée en divisions centralisées et fonctionnelles, en divisions décentralisées, en holding de participation...
- **L'organisation** : dans l'infrastructure, elle regroupe les liens hiérarchiques et de fonctionnement entre les différents acteurs, ainsi que les processus, les systèmes et les procédures de l'entreprise, permettant son fonctionnement courant.
- **Le management** : il désigne la conduite de l'action collective (par les moyens matériels et humains) au sein d'une organisation, afin d'assurer son efficience ou son efficacité.
- **La formation et les systèmes de contrôles** (les compétences) : touchant autant à la formation du personnel, à la capitalisation des acquis, qu'aux processus de contrôle et d'autocontrôle, il s'agit là de constituer un cercle vertueux, à la fois par une **qualité répondant aux attentes des clients**, mais également en constituant une **entreprise « apprenante »** par des processus de formations continues et de capitalisation du savoir appropriés.

Conclusion sur les outils

Ces différents outils (systémique, gestion de la valeur, alignement stratégique) ayant été explicités, il s'agit maintenant de comprendre comment les utiliser dans la première étape d'évaluation d'une entreprise, qu'est **le diagnostic**. Cette étape est indispensable pour disposer d'une bonne compréhension de l'état d'une organisation, avant de procéder à tout projet ou changement important.

Le risque, en sautant cette étape, serait tout simplement de ne pas bien appréhender l'entreprise, ses composantes et les facteurs d'équilibre de départ, qui vont inmanquablement être modifiés et, de là, **éviter de partir à l'aveugle dans des axes stratégiques ou des processus de transformation** qui auraient alors de grandes chances d'échouer.

L'essentiel

- ► L'approche systémique nous affirme que toute entreprise repose sur une structure sous-jacente qui détermine son équilibre à tout moment.

- ▶ ▶ L'approche combinée de **l'alignement stratégique** appliqué sur six enjeux business fondamentaux (**les six piliers**), permet de disposer à la fois d'un outil de modélisation simple, et d'une méthodologie pour évaluer l'équilibre ou le déséquilibre d'une structure dans son fonctionnement courant, et dans l'efficacité des moyens mis en œuvre (matériel et humain).
- ▶ ▶ Elle permet à la fois de favoriser la compréhension des **facteurs d'équilibre** fondamentaux de l'entreprise dans son fonctionnement courant (diagnostic de départ), d'une part, et d'évaluer des éventuelles **sources d'incohérence** et donc de **perte d'efficacité** », d'autre part, lors dans toute dynamique de projet ou de changement.
- ▶ ▶ Elle pousse également à gérer l'entreprise de façon **transversale** et à orienter la gestion sur ses **processus** fondamentaux (clients/produits/services) et vers la **valeur perçue client** (management par la valeur).
- ▶ ▶ Il n'existe pas de modèle parfait. Les axes méthodologiques proposés, d'alignement stratégique de l'entreprise sur ses enjeux business (piliers), par ses processus fondamentaux, constituent des **guides d'actions**, et non des finalités.

Chapitre 10

Réaliser un diagnostic de départ pour déterminer les enjeux

Executive summary

- ▶ ▶ L'entrepreneur qui ne connaît pas son entreprise, ne peut pas établir valablement une stratégie pertinente par rapport à son environnement et au marché.

*« Qui connaît l'autre et se connaît lui-même,
peut livrer cent batailles sans jamais être en péril.
Qui ne connaît pas l'autre mais se connaît lui-même,
pour chaque victoire, connaîtra une défaite.
Qui ne connaît ni l'autre ni lui-même,
perdra inéluctablement toutes les batailles. »*

Sun Tsu

- ▶ ▶ La connaissance préalable de l'entreprise, est donc essentielle comme point de départ au développement de toute stratégie, comme de tout projet de transformation.
- ▶ ▶ Mais comment et dans quelles conditions établir un diagnostic complet, si l'on veut obtenir une image à 360° des forces et faiblesses d'une entreprise, non seulement concernant son approche stratégique, mais également à travers son organisation, son management, l'apprentissage et la pérennisation de ses processus ?

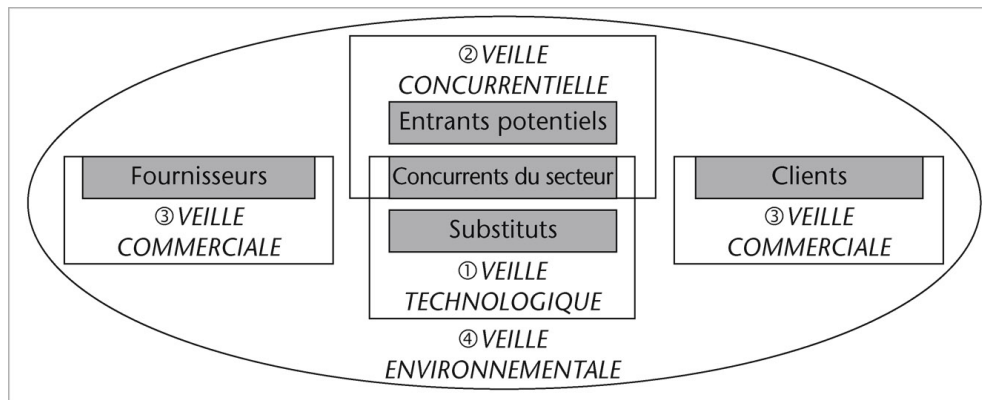
Le diagnostic à 360°

Pour établir un **diagnostic des forces en présence**, le bon sens veut que l'on démarre par une clarification préalable de l'ensemble des parties

prenantes de l'entreprise, et son positionnement vis-à-vis de chacun, pour favoriser une **vision large à 360°**.

Ce diagnostic peut être établi par un membre de la direction, avec le risque néanmoins d'un biais d'interprétation lié à la position vis-à-vis de la structure de direction de l'entreprise. Pour cette raison, il peut être judicieux de s'appuyer sur un intervenant externe, afin d'établir ce diagnostic de façon neutre et la plus objective possible.

Pour cela l'analyse des forces en présence s'appuie généralement sur la représentation des **cinq forces de Porter** (voir ci-dessous).



Les 5 forces concurrentielles du marché identifiées par Michael Porter
4 types de veille peuvent être associés. Bruno Martinet et Jean-Michel Ribault

Diagnostic de compétitivité de l'entreprise

Dans un premier temps il est nécessaire de s'assurer que l'on a clarifié les **différents domaines d'activités stratégiques** et les **facteurs clés de succès** auprès de la structure de Direction.

Les **facteurs clés de succès** (FCS) s'obtiennent par une analyse du marché sur chacun des segments de l'entreprise pour identifier les besoins du client, et ce qui pousse ce dernier à consommer les produits considérés.

La maîtrise des facteurs clés sur chacun de ses **segments stratégiques** (DAS), est essentielle pour permettre à l'entreprise d'acquérir un **avantage concurrentiel**.

Dans un deuxième temps, on peut établir un diagnostic de compétitivité de type SWOT (*), sur chacun des domaines d'activité majeure de

l'entreprise, l'objectif étant de s'assurer que celle-ci :

- a construit un **réel avantage compétitif** sur chacun de ses domaines d'activité stratégiques ;
- s'appuie sur une/des **structures(s), organisation(s)**, et un type de **management** appropriés ;
- lesquels sont bien **mis en cohérence** (voir « alignement stratégique ») pour gagner globalement en efficacité (consommation optimale de ressources) et en performance.

L'analyse permet donc d'identifier les **relations causales** entre ces segments stratégiques choisis par l'entreprise, les facteurs clés de succès, et les **consommations de ressources correspondantes**. Finalement la juxtaposition de ces trois types d'informations permet de dégager **la compétitivité** de l'entreprise et **l'efficacité des ressources et moyens (matériels, humains, financiers) mis en œuvre**.

Le diagnostic de performance

Il s'agit en partant de la **clarification des finalités** à moyen et à court terme de la Direction de l'entreprise (et de la compétitivité de ses domaines d'activités), d'appréhender **de quelle façon les parties prenantes considèrent que l'entreprise** les atteint, en répondant de façon précise et documentée aux différentes questions ci-dessous.

Concernant les différents axes d'attente, le questionnaire pourra s'inspirer de celui élaboré par John Whitmore dans l'enchaînement des questions, (qui sert par ailleurs de base dans la méthodologie du coaching en matière de résolution de problèmes), selon une **méthode dite GROW**.

Il sera présenté au **dirigeant de l'entreprise**, pour recueillir dans un premier temps sa vision sur la capacité de l'entreprise à faire face à ses challenges externes et internes. Ensuite, il sera proposé aux **principaux managers**, pour confronter leurs approches et la convergence avec la vision de la direction générale, tout **en croisant les questions** pour enrichir la vision des différents acteurs de l'entreprise (à titre d'exemple, il est

intéressant de recueillir les informations relatives aux questions sur le personnel et à son degré d'adhésion et de motivation).

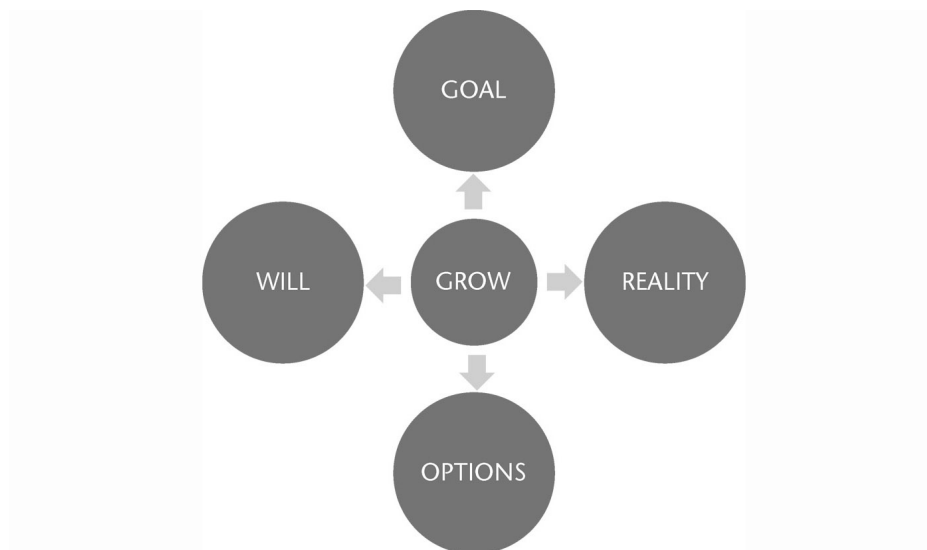
Focus ■ La méthode Grow

Goal : clarifier les objectifs, « que souhaitez-vous à moyen et à court terme ? »

Reality : « quelle est la perception de la situation actuelle, quels écarts avec la situation souhaitée ? ». « Quelles sont les mesures déjà prises jusqu'à présent pour se rapprocher des objectifs ? »

Options : « quelles sont les différentes options ou alternatives possibles ainsi que leurs avantages et leurs inconvénients ? »

Will : « quelles sont les prochaines étapes, et qu'allez-vous faire ? »



Le recueil des informations nécessaires

Le recueil des informations nécessaires auprès des responsables concernés se fera sur trois axes de recoupement : les *input*, les consommations en ressources, et les *output*.

Le recueil des informations

Les informations en input

Activité commerciale :

- Les **clients** dans l'activité concernée de l'entreprise : qui sont-ils ? Quels sont leur besoins et attentes, actuels et futurs ?
- La **concurrence** : qui sont-ils, et comment se positionnent-ils face aux mêmes clients ? Les concurrents proposent-ils des produits similaires ? En quoi ces produits et prestation sont-ils différents vis-à-vis de l'approche valeur perçue client ? Y a-t-il de nouveaux entrants ?

Activité d'achats :

- Les **fournisseurs** : quels sont les enjeux majeurs en terme de consommation matières et main d'œuvre pour les produits et services ? Y a-t-il des ressources alternatives en termes d'achat pour la majeure partie des produits vendus ? Quelle force de négociation pour l'entreprise ?

Technique :

- La **technologie** : qu'est ce qui est requis dans ce type d'activité et peut procurer un avantage concurrentiel, ou être constitutif de valeur aux yeux du client ? Y a-t-il des substituts possibles répondant aux attentes du client ?

Personnel et ressources humaines :

- Les **salariés** : quelle organisation et quels profils ? Comment les collaborateurs adhèrent-ils de façon générale aux objectifs de l'entreprise et quel est le niveau interne de motivation ? Comment les managers relaient ils les objectifs et informations auprès de leurs équipes ? Comment se font les remontées d'information des collaborateurs ? Quelles sont les attentes de motivation des collaborateurs en général ?
- Les **autres parties prenantes** (actionnaires, banques, etc.).

Les informations en output

Il convient d'analyser et examiner ces différents points sous plusieurs perspectives afin de déterminer en quoi et à quel degré l'entreprise répond à ces challenges.

Perspective client :

- En quoi les axes stratégiques choisis et les ressources pour délivrer les produits / services – tels que décrits ci-dessus – répondent ils aux attentes et besoins du client et permettent son développement à moyen terme ?
- Dans le cas défavorable, comment les adapter ?

Perspectives salariés :

- En quoi les collaborateurs adhèrent-ils aux axes stratégiques choisis (en ont-ils connaissance) ?
- Considèrent-ils que les ressources pour délivrer les produits / services (tels que décrits ci-dessus) répondent à leurs attentes ?
- Dans le cas défavorable, comment les adapter ?

Perspective financière :

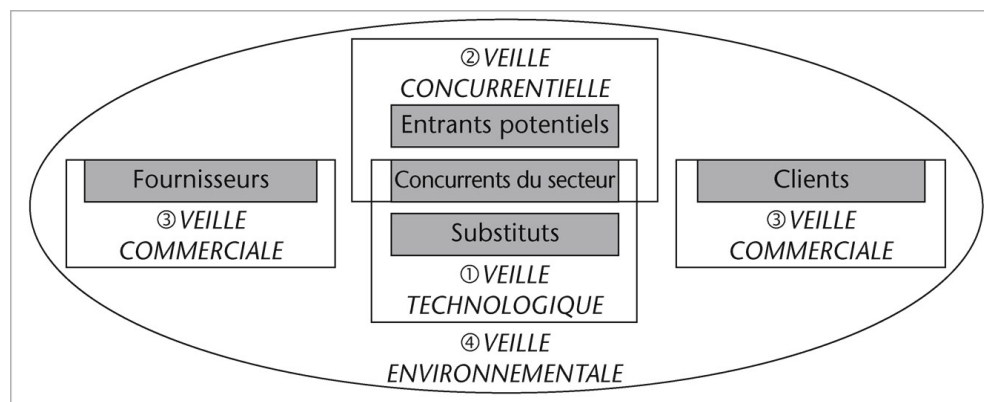
- En quoi les axes stratégiques choisis et les ressources pour délivrer les produits / services – tels que décrits ci-dessus – répondent ils aux attentes des actionnaires ?
- Dans le cas défavorable, comment les adapter ?

Perspectives et processus interne :

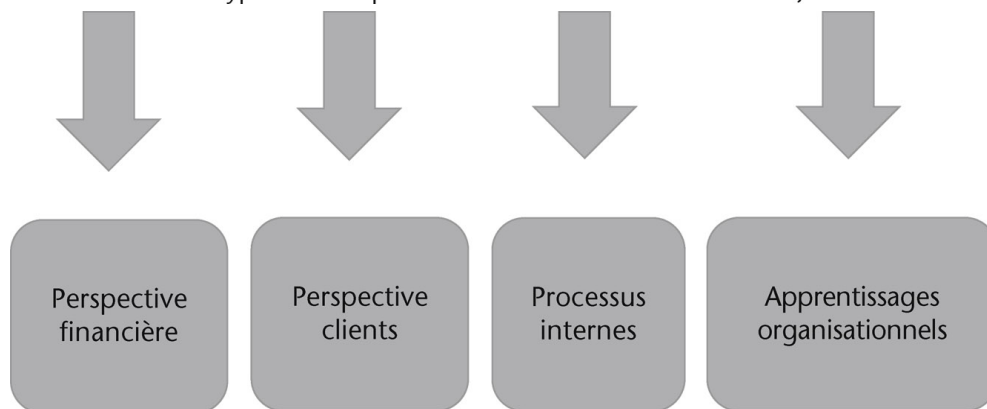
- Quels apprentissages organisationnels sont rendus nécessaires en interne pour réussir les points précédents ?

Les informations sur les ressources consommées

Quelles sont les ressources consommées : matières, marchandises, effectifs et fonctions principales, types d'organisations/structures, technologies utilisées, ressources financières externes et internes.



Les 5 forces concurrentielles du marché identifiées par Michael Porter
4 types de veille peuvent être associés. Bruno Martinet et Jean-Michel Ribault



Ainsi le croisement de ces informations permet une analyse de la situation de départ à 360°.

Elle porte en effet autant sur l'analyse des forces en présence sur le marché en cause que sur l'ensemble des activités de l'entreprise.

De cette façon on obtient un diagnostic de départ large, portant autant sur l'organisation que sur le management de l'entreprise.

Le diagnostic d'adaptabilité aux changements de son environnement : son agilité

L'environnement fluctuant, complexe et incertain oblige à élargir le spectre de connaissance, pour intégrer les comportements d'agilité et de prise de décision sur un plan élargi, à savoir le comité de direction, voire les managers clés de l'entreprise.

Sont alors abordés :

- le degré de partage et la fréquence de détermination de la stratégie générale, de ses finalités, et des différentes déclinaisons opérationnelles ;
- des processus et styles de management prônés en interne, qu'ils soient verticaux ou horizontaux, directifs ou participatifs, qu'ils favorisent la compétence individuelle ou la coopération, le résultat ou le fonctionnement collaboratif ;
- la réalité et la répartition des fonctions de veille et d'anticipation des événements sur le secteur d'activité en cause, de réactivité et de flexibilité.

Les outils d'analyse fondamentaux et le diagnostic de départ étant ainsi posés, il est nécessaire d'évaluer l'entreprise en parcourant successivement ses différents piliers.

L'objectif sera donc, en s'appuyant sur ces différents outils, d'examiner à quelles conditions chaque pilier, pris individuellement, peut contribuer activement au succès de l'entreprise et à la réalisation des objectifs qu'elle se fixe préalablement.

L'essentiel

- ► Le diagnostic de départ de l'entreprise est un préalable indispensable, pour tout dirigeant – ou structure de Direction –, avant de se lancer dans une dynamique

d'entreprise (lancement de projet important, conduite de changement ou de transformation.).

- ▶ ▶ Il doit permettre de donner une vision la plus complète possible (à 360°) de l'activité de l'entreprise, et de ses performances perçues par ses différents acteurs (Direction, Managers).
- ▶ ▶ Les performances sont évaluées au travers de la satisfaction des attentes et besoins des différentes parties prenantes (clients, fournisseurs, personnel, actionnaires.).
- ▶ ▶ Il est complété par une évaluation rapide de l'agilité de l'entreprise à travers ses processus managériaux.

Utiliser la culture d'entreprise
comme facteur d'intégration
et levier de performance

Chapitre 11

Favoriser l'imaginaire pour renforcer la culture d'entreprise

Executive summary

- ▶ ▶ Premier pilier de l'entreprise, son identité renvoie aux notions de culture, de valeurs et de mythes qui la caractérisent.
- ▶ ▶ On peut se demander de quelle manière ces concepts influents sur la performance de l'entreprise.
- ▶ ▶ De quelle façon le leader, qu'il soit dirigeant ou manager, peut-il utiliser l'imaginaire et le symbolique afin de développer la motivation des équipes et collaborateurs ?

Qu'est-ce que la culture, et a-t-elle un lien avec le leadership ?

Le concept de culture des organisations est devenu à la mode après que des ouvrages retentissants sur le **management japonais** et sur **l'excellence** (Waterman, 1982), ont fait de la **culture d'entreprise** le principe explicatif du succès de l'économie japonaise, et de quelques entreprises américaines, comme IBM.

La **culture** est un **système de représentation et de valeurs partagées** par tous les membres de l'entreprise.

Cela signifie que chacun adhère à une vision commune de ce qu'est l'entreprise, de son rôle économique et social, de la place qu'elle occupe

par rapport à ses concurrents, de sa mission vis-à-vis des clients, de son personnel, et de ses actionnaires.

Les termes courants, d'« esprit maison », de « climat caractéristique », de « culture propre », d'« ambiance typique », de « grande famille », d'« esprit de corps » recouvrent grosso modo la dimension sur le plan empirique de la culture d'entreprise.

Dans cette optique, **il n'y a pas d'entreprise sans culture d'entreprise** dans la mesure où il s'agit toujours de gens mis ensemble pour faire quelque chose d'économiquement utile. Cela ne veut évidemment pas dire qu'il s'agit d'une culture consciente ou codifiée.

Nous avons tous en tête quelques **slogans** célèbres : Elon Musk avec « Colonize Mars », Barack Obama avec « Yes we can », Martin Luther King avec « I have a dream » et même Emmanuel Macron plus récemment avec « Make our planet great again ». Grâce à leurs discours, tous ces leaders ont réussi à lancer un mouvement global et à créer un fort impact.

À l'origine de l'engouement qu'ils ont su créer, se trouve un subtil et **magique équilibre** entre le choix des mots, l'alignement personnel, la connexion avec l'audience, la projection dans l'avenir et des envolées lyriques qui résonnent dans les cœurs et les esprits. Mais comment rendre une culture forte ?

Les conditions pour qu'une culture soit forte

Le bon sens plébiscite une culture de « consensus », c'est-à-dire que chacun dans l'entreprise ait l'impression d'être dans le même bateau, ayant sa part de responsabilité dans un jeu où chacun gagne dans la mesure où l'entreprise gagne.

À l'origine, la création d'une éthique d'entreprise est souvent le fait de l'entrepreneur-fondateur. Cette éthique est sienne, bien avant qu'il ne crée l'entreprise, puis il transmet ses valeurs au groupe qu'il choisit et anime, puis aux nouveaux venus par des mécanismes d'acculturation.

La mise en œuvre d'une culture de société est aussi souvent le reflet d'une **culture environnementale** : ainsi beaucoup d'entreprises nord-

américaines montrent des principes associés à l'éthique protestante nord-américaine (utilité collective, respect des individus, valorisation de l'effort).

Par la suite, l'entreprise dispense des formations pour favoriser **l'apprentissage des valeurs et représentations** propres de l'entreprise, et contribuer à la **reproduction** du modèle.



Cas d'entreprise

La culture chez l'Oréal

Le groupe l'Oréal est fier de sa culture. Celle-ci regroupe quatre valeurs fondamentales :

- la qualité maximale (respect des clients) ;
- la passion du produit (défi de l'innovation) ;
- la culture de la performance ;
- un climat d'harmonie humaine.

Les rites

Les rites constituent une des multiples manifestations d'une culture, et ils représentent des pratiques réglées de **caractère symbolique**, obéissant à des procédures formelles ou informelles.

Leur signification est souvent plus large qu'il n'y paraît car elles revêtent une dimension affective puissante. Le caractère symbolique favorise la création de liens entre les membres, qui se reconnaissent dans une entité par la pratique commune de ces rites.

Pots, repas de fin d'année, séminaires de travail, grand-messes, réunions sont autant de circonstances où les rituels de la tribu-entreprise se déploient. Il est rappelé aussi que toute technique de gestion peut être pratiquée comme un rite par l'entreprise : par exemple en théâtralisant et en montrant les aspects spécifiques de ses fonctions (excellence, dynamique de groupe, courbe d'expérience, restructuration, etc.).

Mythes, légendes, métaphores et histoires

Autre manifestation d'une culture, le **mythe** permet de **communiquer et de stabiliser** un système de représentation et de valeur au sein d'une organisation.

On relève ainsi des **mythes rationalisateurs** (qui établissent des liens de cause à effet a posteriori des événements survenus), des **mythes de valorisation** (qui établissent des catégories et des ordres entre ceux-ci), des **mythes d'identification** (qui mettent en scène des personnages et introduisent des oppositions).

Le mythe a généralement une **fonction explicative**, il est contributeur de **consensus social**, en unifiant les croyances et les valeurs. L'entreprise y produit des **héros**, soldats, capitaines ou dirigeants, à l'image de Stakhanov (héros de la productivité soviétique).

Certaines sociétés mettent en scène par le biais de **cérémonies ou de légendes**, le fondateur et son histoire : **Michelin, Berlitz, ou Andrew Grove** (patron d'Intel) en sont des illustrations. D'autres créent des musées (**Philips ou BMW**) pour rappeler leur passé et les progrès accomplis par l'entreprise. **Saint-Gobain** et **Alcatel-CIT** ont fait appel à des historiens pour retracer leur passé.

Identité

L'identité de l'entreprise, constitutive de la culture, se caractérise par une certaine **cohérence logique** des actions, qui la distingue des autres et lui donne une certaine continuité.

Elle permet au personnel de s'identifier à l'entreprise, et de la caractériser par rapport à d'autres. Les **traditions, le style, les valeurs** de l'organisation constituent des encouragements à la **coordination**, en créant un « liant », et des révélateurs de ses compétences.

L'identité traduit également ses valeurs, sa **vocation**, son « ADN ». C'est ainsi que l'entreprise émet sur son marché des signaux différenciant,

distinctifs, qui lui permettent aussi de susciter l'adhésion des collaborateurs, et d'assurer la cohérence humaine du groupe.

Identité : la force du symbolique et de l'imaginaire

L'identité et la culture, avec leurs éléments distinctifs (rites, mythes, traditions, styles.), constituent donc les fondamentaux de toute entreprise (comme de toute structure sociale), dans lesquelles le **symbolique** et l'**imaginaire** jouent un rôle prépondérant.

Le modèle « réalité, symbolique, imaginaire » (**RSI**) est l'une de ces méthodes de diagnostic, relativement peu utilisée bien que facilement communicable auprès des dirigeants et des salariés de l'entreprise. Ce modèle est librement inspiré de ce que Jacques Lacan a appelé le **nœud borroméen**.

Utilisé par les psychanalystes, il a été judicieusement mis à profit pour en faire un outil d'analyse.

En reprenant cette représentation l'entreprise requiert finalement un équilibre entre 3 composantes :

■ L'acceptation de la réalité (externe et interne) : voir les choses telles qu'elles sont.

Un petit tour par la philosophie nous apprend que le réel correspond à ce qui **est** (indépendamment de nous) et que la réalité correspond à **notre interprétation** de ce qui est. C'est la capacité à percevoir les choses telles qu'elles sont, à ne pas se masquer les problèmes.

On pourra ainsi évaluer la volonté de l'entreprise d'accepter la réalité au nombre de capteurs qu'elle aura mis en place pour appréhender l'environnement, le marché, les produits, les consommateurs : intelligence économique, veille technologique, veille concurrentielle, veille sociologique, audit social. Si aucun de ces capteurs n'est posé, la perception qu'entretient l'entreprise d'elle-même sera forcément biaisée.

Si on ne confronte pas de telles croyances à la réalité, le risque est grand de prendre pour argent comptant une « illusion d'entreprise » qui n'existe que dans la tête de ses dirigeants. Mais la mise en place de capteurs ne suffit pas. Dans de nombreuses entreprises confrontées à des

crises, on observe une **forte propension au déni**, une certaine aptitude à faire abstraction des signaux émis par les capteurs, surtout s'ils sont négatifs.

C'est ainsi que dans les premiers mois de la crise dite des subprimes, banquiers et traders ont continué à se comporter comme si les arbres allaient monter jusqu'au ciel, alors que la catastrophe était clairement annoncée et déjà amorcée. Les exemples d'aveuglement collectif sont malheureusement légion. L'entreprise a souvent tendance à se masquer la réalité parce que **la réalité va l'obliger à changer, à bouger**, à remettre en question sa stratégie, sa structure, ses systèmes. Or elle n'y est pas forcément prête. Le changement fait peur.

Pour appréhender le réel, la société doit donc *a minima* avoir mis en place les **veilles nécessaires** : veille **concurrentielle** et veille **technologique**.

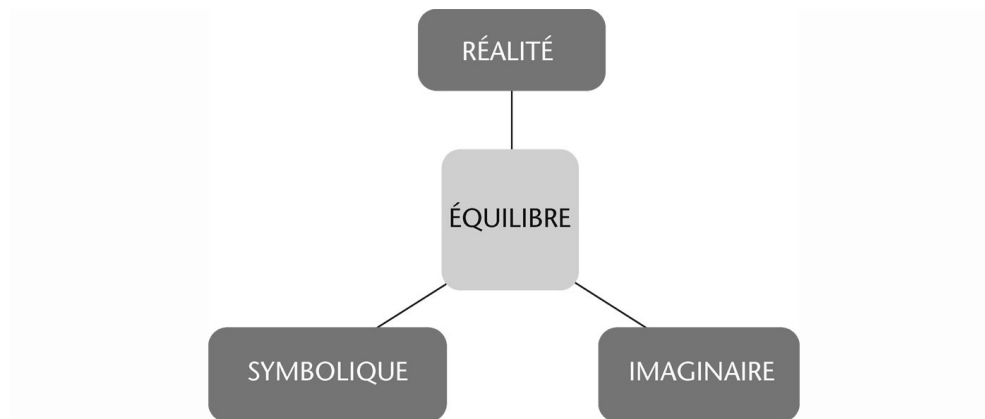
■ L'imaginaire : il favorise les projets, les ambitions qui permettent aux collaborateurs de se projeter en avant.

L'imaginaire est notre capacité à nous projeter dans l'avenir (avec effet stimulant ou inhibiteur), à produire des rumeurs, à créer des idées et des projets, à avoir notre propre perception et interprétation des faits et des actions. C'est aussi l'image externe que donne une entreprise sur l'extérieur.

L'imaginaire dans l'entreprise est de plusieurs natures. Il peut être fait de **projets, d'objectifs ambitieux**. Il peut s'incarner dans une politique de recherche, dans des **perspectives de développement**. Il passe aussi par le prestige de l'entreprise, le charisme du manager, l'image du dirigeant, etc.

■ Le symbolique : ce sont les codes qui créent des liens et unissent les collaborateurs et les managers.

Le symbolique joue le rôle de porte d'entrée pour **donner du sens au réel**. Chaque entreprise a sa symbolique, ses codes, son langage. *Mais une attention excessive portée aux codes (bureau, fenêtre, place de parking.) peut créer un déséquilibre et générer des dysfonctionnements.*



Triangulation de l'équilibre de l'entreprise

Quand il y a **dysfonctionnement**, c'est le plus souvent au **détriment de l'imaginaire** : l'entreprise, dans le déni de la réalité, ne propose plus ni projet ni ambition et se raccroche aux rites et symboles.

L'essentiel

- ▶ ▶ Toute entreprise se définit par une culture, une identité des acteurs, des croyances, valeurs et mythes qui la caractérisent.
- ▶ ▶ La culture est un système de représentation et de valeurs partagées par tous les membres de l'entreprise.
- ▶ ▶ La création d'une éthique d'entreprise est souvent le fait de l'entrepreneur-fondateur, puis il transmet ses valeurs au groupe qu'il choisit et anime, puis aux nouveaux venus par des mécanismes d'acculturation.
- ▶ ▶ La culture, l'identité, les mythes de l'entreprise, contribuent dans l'ensemble à la fierté d'appartenance de ses salariés, à sa visibilité et à sa compétitivité.
- ▶ ▶ L'entreprise requiert finalement un équilibre entre trois composantes : l'acceptation de la réalité (externe et interne), l'imaginaire (le futur commun désiré), et le symbolique (les liens).
- ▶ ▶ En période de crise, ou de dysfonctionnement, l'entreprise a tendance à sacrifier l'imaginaire (les projets et les ambitions), au profit du symbolique et des rites, ce qui tend à décroître la motivation des collaborateurs.

Chapitre 12

Utiliser la culture comme levier de performance

Executive summary

- ▶ ▶ La culture étant un système de représentation et de valeurs partagées, le dirigeant peut-il directement ou indirectement influencer sur la culture sociétale ?
- ▶ ▶ Peut-il y avoir maîtrise de la culture interne d'entreprise et de quelle façon le dirigeant peut-il utiliser la culture comme levier de performance ?
- ▶ ▶ Quel rôle le dirigeant peut-il avoir dans la création ou la reproduction d'une culture ?

La culture d'une entreprise détermine-t-elle sa performance ?

Pour susciter **motivation et engagement**, le dirigeant ne peut pas faire abstraction des valeurs sociétales, mais il peut utiliser les **mécanismes de contrôles formels et informels**, qui permettent de mettre l'accent sur tel ou tel aspect, résultant en une modification de la culture.

L'influence est donc plutôt indirecte et de l'ordre du conditionnement. En premier lieu, il est nécessaire qu'une culture d'entreprise soit une **culture forte**, pour accroître son influence.

En deuxième lieu, une culture ne peut avoir d'effet positif que si elle est **congruente avec les conditions de performance** au moment considéré.

Par exemple si la performance implique de l'innovation, il est nécessaire que la culture sociétale valorise le goût de la prise de risque et de la créativité, voire une certaine acceptation de l'erreur (induite justement par la prise de risque).

En troisième lieu, il convient que la culture favorise la **loyauté** vis-à-vis de l'organisation, afin que les individus aient le sentiment que l'organisation sera loyale vis-à-vis d'eux.

Si ces trois conditions sont réunies, culture forte, congruence avec des conditions de performance et encourageant à la loyauté, on peut considérer que la culture d'entreprise renforce la performance par rapport aux modes de contrôle de types structurel ou bureaucratique.



Cas d'entreprises

Exemple de culture des valeurs et mythes chez Free

■ Les valeurs

Innovation

Simplicité

Ouverture d'esprit

Partage : partage par l'utilisation et la production de logiciels *open source*, mais également au travers d'une mission, celle d'offrir à faible coût l'accès à l'information.

■ Les mythes

Xavier Niel (fondateur) : le mythe de la réussite.

L'esprit start-up : le mythe d'origine dans le sillage des grandes entreprises informatiques américaines.

Défenseur du consommateur : le mythe héroïque.

Cinq manières de faire d'une culture un moteur de croissance

En réalité, la **culture d'entreprise** exerce sur les employés une influence **plus forte** que la **stratégie**. Elle est un solide moteur de croissance. En fait, elle est l'ingrédient secret de la stratégie. Sans cet ingrédient, la stratégie est moins bonne.

Elle indique, sous-tend et oriente la façon dont la direction et les employés d'une entreprise pensent, sentent et agissent. Nous vous proposons cinq manières de faire d'une culture un moteur de croissance, selon Ivan Misner, fondateur du BNI, un réseau d'affaires d'envergure internationale pratiquant le marketing de recommandation.

Les traditions et le storytelling

Les traditions contribuent à faire d'une entreprise ce qu'elle est. On raconte au monde qui on est en tant qu'entreprise. Une entreprise peut perpétuer sa culture et son éthique en célébrant diverses traditions.

Disney, en particulier, était un maître de ce concept : il formait tous les nouveaux employés au sujet des traditions de l'entreprise. De fortes traditions appliquées dans toute l'entreprise sont l'une des meilleures façons de maintenir une saine culture d'entreprise.

La mission

Une mission vitale peut offrir un sujet d'intérêt pointu pour une entreprise. Elle doit être un cri de ralliement pour le personnel dans l'entreprise.

Faire en sorte que les employés et les clients soient enthousiastes vis-à-vis de la mission est donc essentiel au succès de l'entreprise.

L'énoncé de mission doit être court et facile à mémoriser. Si l'employé moyen ne peut pas réciter votre mission, cela signifie que son énoncé est trop long.

[Amazon.com](https://www.amazon.com) offre un très bon exemple d'énoncé de mission court et efficace. Ils affirment qu'ils sont « l'entreprise la plus orientée vers le client au monde, et qu'ils construisent un lieu où les gens peuvent trouver tout ce qu'ils voudraient acheter en ligne. »

L'engagement

La collaboration encourage l'engagement. Faites-en sorte que tous les niveaux de l'entreprise soient concernés.

La reconnaissance

Reconnaissez et célébrez les réussites !

La formation

Plongez les gens dans une culture de l'apprentissage. Plus une entreprise intégrera l'apprentissage continu dans sa culture, plus elle augmentera ses chances de faire face au changement.

L'essentiel

- ▶ ▶ Pour susciter motivation et engagement, le dirigeant ne peut pas faire abstraction des valeurs sociétales : mais son influence est plutôt indirecte et de l'ordre du conditionnement, notamment par les systèmes de contrôle qui vont favoriser tel ou tel aspect de la culture.
- ▶ ▶ Il est nécessaire que trois conditions soient réunies pour que la culture d'entreprise renforce la performance : la culture doit être simultanément forte, en congruence avec des conditions de performance, et encourageant la loyauté.
- ▶ ▶ Le leader peut accroître l'engagement de ses équipes par des qualités oratoires, combinant notamment une capacité à s'adresser à l'imaginaire de son auditoire (futur désiré), à s'appuyer sur un récit personnel authentique au service du collectif, et en utilisant ses qualités d'éloquence.

Chapitre 13

Intégrer le leadership pour mobiliser les acteurs

Executive summary

- ▶ ▶ Comme on l'a vu, la culture est un fondement de l'entreprise, et le leader peut influencer sur celle-ci par les processus et règles de fonctionnement.
- ▶ ▶ Dans la recherche de performance, un des challenges majeurs pour le dirigeant consiste à obtenir l'adhésion de ses collaborateurs aux décisions et actions de l'entreprise, adhésion qui ne dépend pourtant pas de règles.
- ▶ ▶ Comment faire dès lors ? Le leader peut-il faire adhérer par son style de leadership, et est-il en mesure de favoriser – voire même créer – un partage de représentation et une vision d'équipe ?

Le leadership, vecteur de sens pour l'action

L'histoire a mis en évidence le besoin d'identifier des leaders, qu'ils soient appelés **leaders transformationnels**, ou organisateurs à l'instar de Mao Tse Dong, ou encore **leaders législateurs** comme Napoléon, sur un plan plus large.

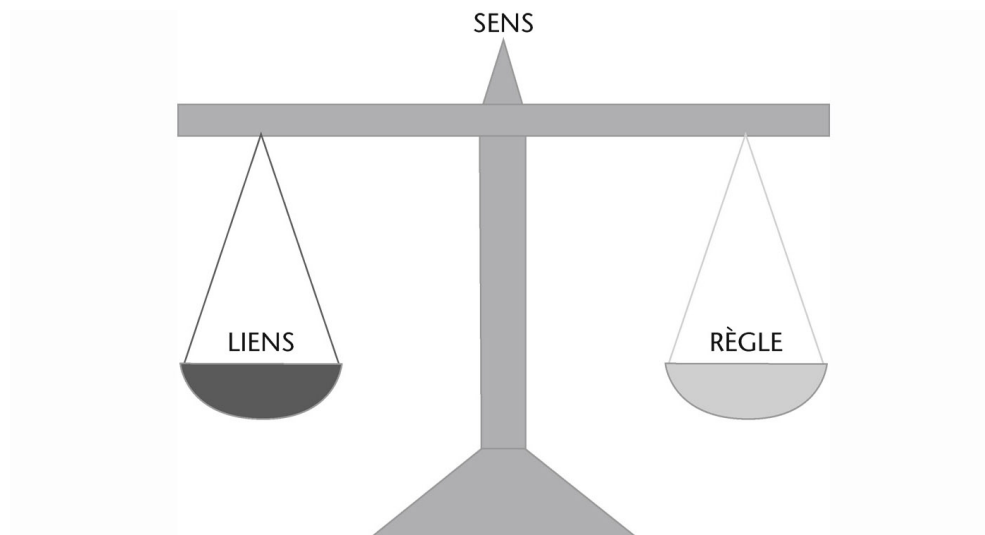
Dans le cas des entreprises, ces leaders ont pour fonction de donner des réponses satisfaisantes sur le **sens de l'action collective**, ce qui demande une **capacité créatrice** et une **force symbolique** (rejoint le modèle Borroméen de J Lacan vu précédemment).

La création de sens par le leader : l'équilibre entre règle et lien

Selon les principes édictés par Paul Pyronnet et François Roux dans leur livre *Manager l'irrationnel*, un des défis principaux du leader consiste à établir un équilibre approprié entre :

- la **règle** : elle établit dans toute organisation les modes de fonctionnement des acteurs, et les frontières entre ce que l'on peut ou ne peut pas faire. C'est en quelque sorte « la règle du jeu », sans laquelle le jeu n'existe pas ;
- les **liens** : il s'agit dans toute organisation sociale de créer du liant, une unité, un sentiment d'appartenance, une adhésion (par la culture, l'utilisation de mythes, de codes et autres symboliques, réunions, pots de fin de semaine, repas de fin d'années, etc.).

C'est en effet de cet équilibre entre **règle** et **liens**, que va naître le **sens** des actions collectives menées.



Quelles sont les caractéristiques du leader

Qu'est-ce qui différencie, en définitive, un leader d'un non leader ? Les études menées sur les **caractéristiques des leaders** ont permis d'identifier **un certain nombre de traits** qui les différencient :

- **Désir de diriger** : ils manifestent un désir d'influencer et de diriger.
- **Dynamisme** : ils sont ambitieux et s'impliquent.

- **Honnêteté et intégrité** : ils établissent des relations de confiance en accordant le plus possible leur acte à leur parole.
- **Absence de doute** : ils sont sûrs d’eux.
- **Intelligence** : ils sont capables d’analyser et synthétiser des quantités d’informations importantes.
- **Compétences professionnelles** : ils possèdent une bonne connaissance des problèmes économiques, industriels.

De quelle façon le leadership influence-t-il concrètement une structure et sa performance ?

On a vu précédemment que dans son rôle d’influence sur la culture, le leader a avantage à susciter une culture forte, des valeurs en congruence avec la performance, et une loyauté de part et d’autre.

Mais quels sont parmi les styles de leadership, ceux qui privilégient plus particulièrement ces axes ? Les études de Kurt Lewin sur le comportement des leaders ont permis de distinguer plusieurs styles de leadership qui influent à la fois sur la **qualité de production**, mais aussi sur le **degré de satisfaction des producteurs** :

- Le **leadership autocratique** : il tend à centraliser, à imposer ses méthodes, à prendre seul ses décisions.
- Le **leadership démocratique** : il implique les individus dans un processus décisionnel, délègue et encourage. Il peut être **consultatif**, s’il s’informe de l’opinion des individus mais prend seul la décision finale, ou **participatif** s’il les laisse participer au processus décisionnel.
- Le **leadership non-interventionniste** : il laisse ses collaborateurs libres de prendre les décisions et de réaliser le travail.

Les styles de leadership et leur efficacité

Nous savons que leadership et performance d’une organisation ont un lien. Mais quel style permet de favoriser l’efficacité, ou l’engagement des

collaborateurs, dans des circonstances données ? Plusieurs études nous donnent pour cela des éclairages complémentaires :

- Les études menées par Kurt. Lewin, mentionnées ci-dessus, ont montré que les deux premiers styles (autocratique, et démocratique), s'avéraient plus efficaces que le style non-interventionniste. C'est notamment dans le **groupe démocratique** que l'on trouvait une **qualité de travail** et une **satisfaction bien meilleure**.
- Le leadership situationnel : les experts en management Paul Hersey et Ken Blanchard renforcent l'idée qu'il n'existe pas de leadership miracle, valable en toutes circonstances, dans la mesure où le leadership est d'abord une adaptation à des circonstances données : modèle du leadership situationnel. Ils ont ainsi fait valoir que le style de leadership doit correspondre à la fois à la maturité de la personne en fonction de la tâche ou de la fonction, une personne ou un groupe ne pouvant être considéré globalement mûr ou comme manquant de maturité.

Le management situationnel (modèle de Paul Hersey et Kenneth Blanchard)

STYLE DU MANAGER	DIRECTIF	PERSUASIF	PARTICIPATIF	DÉLÉGATIF
AUTONOMIE DU COLLABORATEUR	INCOMPÉTENT ET DÉSENGAGÉ	INCOMPÉTENT ET ENGAGÉ	COMPÉTENT ET DÉSENGAGÉ	COMPÉTENT ET ENGAGÉ
	1 DIRIGER	2 ENTRAÎNER	3 ÉPAULER	4 DÉLÉGER

Chaque style de management répond en conséquence à des caractéristiques différentes en fonction des situations de maturité des groupes ou des individus à encadrer. Ainsi, au lieu d'utiliser un seul style, les bons leaders doivent **adapter leurs styles de leadership** en se basant sur la compétence et l'expérience des collaborateurs ainsi qu'en fonction des détails de la tâche.

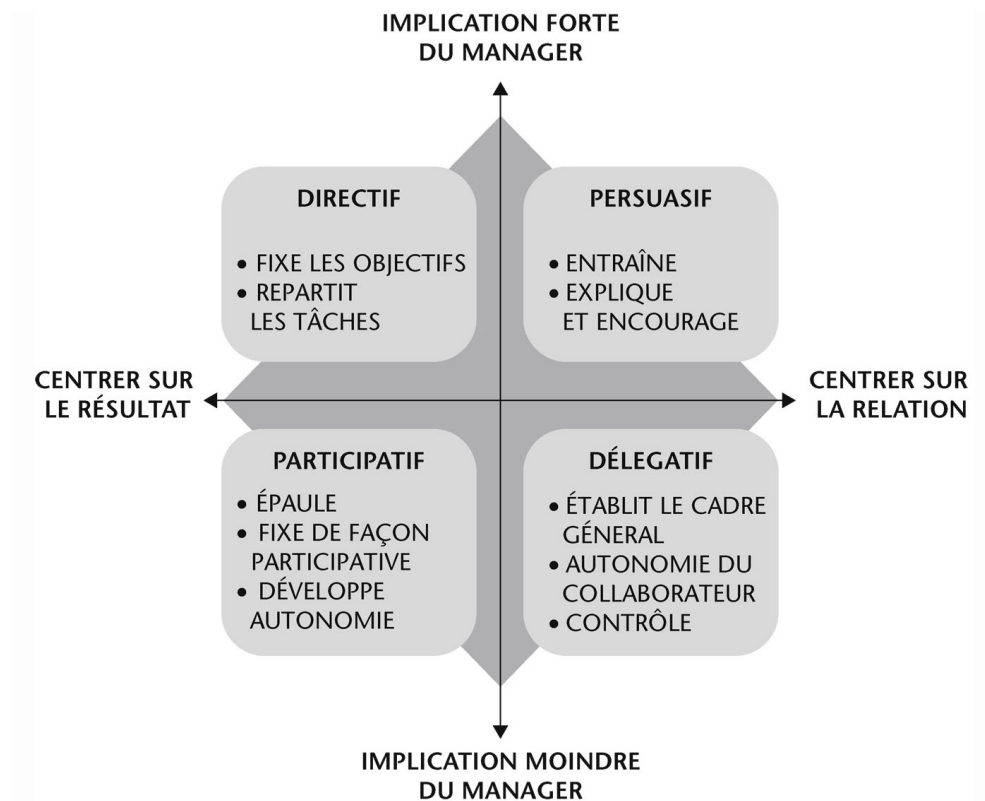
En utilisant cette théorie, les dirigeants devraient être en mesure de mettre l'accent plus ou moins sur la tâche, ou plus ou moins sur les relations

avec les gens dont ils sont leaders, selon ce qui est nécessaire pour obtenir le travail désiré.

Structuration et considération

Une autre étude comportementale menée par l'université de l'Ohio, a fait ressortir deux caractéristiques déterminantes :

- d'une part la **structuration** (définition des rôles) ;
- d'autre part la **considération apportée aux collaborateurs**, et la mise en place d'une relation de confiance et de respect des idées.



Leadership et motivation

La théorie de la motivation, développée par Victor H. Vroom, montrait qu'il est du ressort du leader d'aider ses subordonnés à atteindre leurs **objectifs**, et celui-ci doit s'assurer que ces objectifs sont compatibles avec ceux de l'entreprise.

En outre, le leader est motivant dans la mesure où il pose l'efficacité comme condition de la satisfaction des besoins des collaborateurs, et procure l'encadrement, le support, et les récompenses en ce sens.

En revanche, si le leader passe son temps à expliquer des tâches qui sont parfaitement comprises, ou que l'employé a les compétences requises, celui-ci risque de ressentir une redite, voire une insulte.

Conclusion sur le leadership

En conséquence, s'il n'existe pas de solution miraculeuse, il n'en reste pas moins que le style de leadership **du dirigeant**, joue un rôle déterminant dans l'équilibre entre satisfaction des salariés et la performance d'une entreprise.

D'une part, une adaptation préalable est nécessaire entre le style du leader, le profil des collaborateurs (aiment-ils les responsabilités ?) et les contraintes de la situation.

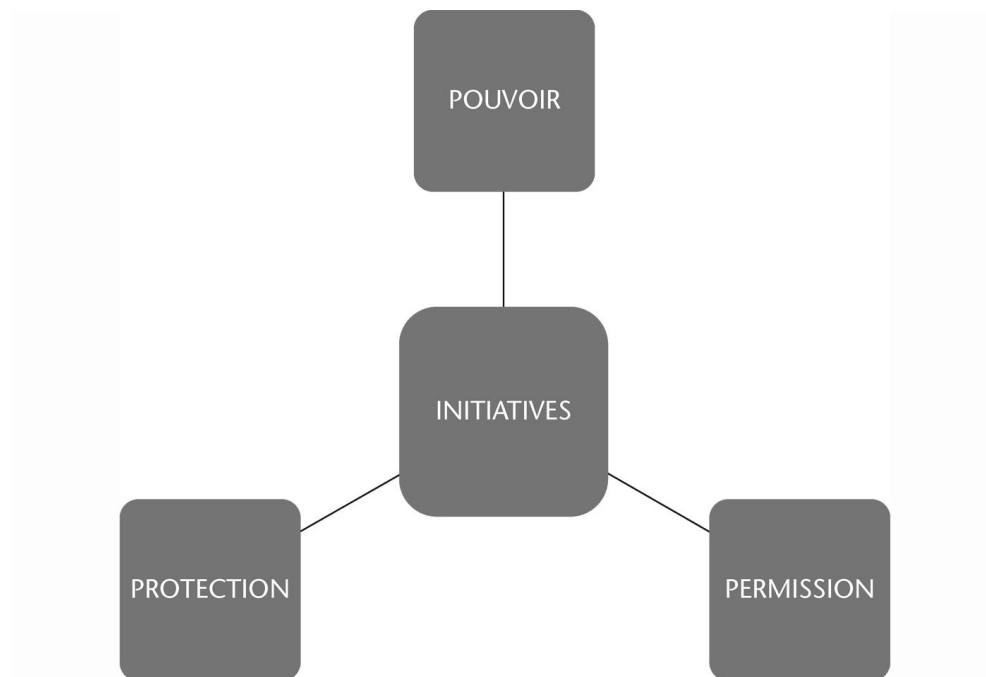
D'autre part, le leader doit orienter son style en fonction des circonstances :

- en étant plus **directif** (autocratique), il s'oriente davantage vers la réalisation des objectifs, au détriment de la satisfaction des salariés ;
- en étant davantage **participatif** (démocratique, participatif), en **structurant** les rôles des acteurs et en apportant à la fois une **convergence** entre les attentes, et la **considération** et la **reconnaissance – récompense** –, il favorise des interactions positives avec le groupe et les salariés, les responsabilise davantage, ce qui induit un degré de satisfaction plus grand chez ces derniers, tout en favorisant la performance.

Le leadership favorisant l'équilibre entre performance et satisfaction des acteurs : l'adaptation 3P à court terme.

Le style de leadership adapté nécessite par conséquent de composer entre des variables fondamentales de l'entreprise.

Pour encourager à la fois des **valeurs** en congruence avec la performance et une loyauté de part et d'autre (pour les salariés et vis-à-vis du management de l'entreprise), le leader doit en fait composer avec trois axes. Pour cela, il convient **d'encourager la responsabilité** et les **prises d'initiatives** en assurant les collaborateurs des **conditions de sécurité**, selon **l'outil 3P** (permission, protection, pouvoir) suivant :



Outil 3P

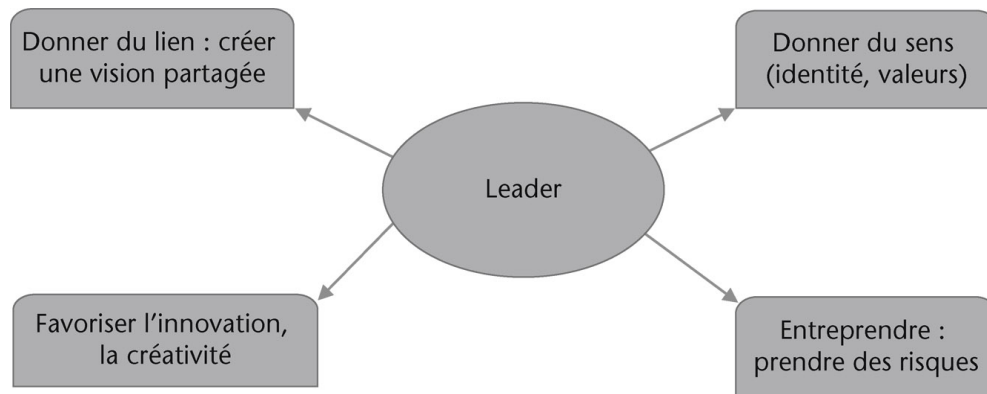
- **Protection** : inciter à prendre des risques sans conséquence pour le collaborateur ou le manager (à noter qu'il est préférable toutefois que ces risques soient raisonnables).
- **Permission** : encourager le collaborateur à agir, à se dépasser, à oser la mise en œuvre d'un plan d'action qu'il s'interdisait.
- **Pouvoir** : il en résulte pour le manager ou le collaborateur un sentiment de pouvoir, généré à la fois par l'expérimentation de nouveaux comportements et la sécurité garantie dans le processus.

De cette façon, en préservant un équilibre entre ces trois axes, le leader s'oriente vers un style approprié, équilibrant la permission d'oser et la responsabilisation des collaborateurs et managers, d'une part, et leur protection et la loyauté de l'entreprise à leur égard (comme dans l'autre sens), d'autre part.

L'orientation à moyen terme du rôle du leader, sur la transformation de l'entreprise

Au-delà de la conduite d'une fonction à court terme, le leader doit chercher à transformer à moyen terme un groupe pour l'engager. Il va donc à cet effet se concentrer sur quatre objectifs pour l'entreprise :

- ses **valeurs, son identité** : donner du sens aux actions par la **symbolique** (codes, ou types de relations) et la capacité créatrice (capacité de se projeter en avant) ;
- sa **stratégie** réfléchie : donner du lien en créant une **vision partagée** ;
- son **adaptabilité** : favoriser l'imagination, l'innovation, la créativité ;
- sa **prise de risque**.



À moyen terme, le dirigeant-leader va donc plutôt influencer la **formalisation du système de valeur** illustrée par la construction d'histoires constitutives de l'identité de l'entreprise (**storytelling**), de **mythes**, la définition de **rôles et de procédures**, le **degré de centralisation** du pouvoir, le **recrutement** et la **formation**, permettant la convergence des énergies individuelles vers les buts de l'organisation.



Cas d'entreprise

Exemples de liens entre identité et leadership

The Body Shop est un exemple, son identité est marquée par sa fondatrice, Dame Anita Roddick, en 1976, qui propose depuis des produits selon des

valeurs éthiques (protection de l'environnement, philosophie humaniste). Celle-ci fut reconnue « reine du capitalisme éthique » et fit de sa différence une force. The Body shop a su garder ses valeurs, malgré son rachat par l'Oréal en 2006.

Le mouvement **E. Leclerc** bénéficie d'une identité forte, avec son leitmotiv, consistant à proposer « un ensemble de produits et de services de qualité aux prix les plus bas » pour permettre à chacun de s'offrir au quotidien, ce dont il a besoin. Son identité se structure autour de règles simples : acheter directement aux producteurs, en évitant de passer par des intermédiaires pour pratiquer des marges réduites.

Les discours comme outil pratique du leadership pour engager les équipes

Comment le leader peut-il engager davantage son équipe ? Outre l'influence que le leader exerce sur l'évolution de la culture et de l'identité de l'entreprise, celui-ci peut, selon Vincent Avanzo¹, efficacement engager son équipe dans une aventure collective, s'il sait **assembler de beaux discours**.

Pour cela, il donne les recommandations suivantes :

- **Connectez-vous à votre « soi », et à votre audience par l'humain :** les auditeurs ont besoin de sentir l'âme de la personne qui construit ou leur fait miroiter un avenir commun.
- Pour cela, **combinez** un récit personnel authentique avec un « je » épanoui **au service du « nous »**, afin de toucher la mémoire émotionnelle autant que le rationnel.
- **Fixez un cap à votre auditoire par l'imaginaire :** en tant que leader, faites rêver votre auditoire en dressant une feuille de route, dessinant un horizon avec optimisme et volonté. Quelle aventure collective enthousiasmante allez-vous proposer ?
- **Choisissez judicieusement les mots** car ils ont une importance, pour définir un rythme et une ambiance.
- Réfléchissez à **l'impact environnemental et sociétal** de votre discours : quel équilibre entre profits et salaires, business et

développement personnel, performance et tolérance, croissance et conscience, proposerez-vous ?

- **Veillez à capter l'audience** en mobilisant le désir et en encourageant à l'action.
- **Utilisez des slogans** et des formules chocs.

L'essentiel

- ▶ ▶ Le leader-dirigeant a un **rôle essentiel** à la fois dans la **construction de l'identité de l'entreprise** et sur **sa performance** en intervenant sur la construction d'histoires constitutives de l'identité de l'entreprise (storytelling), de mythes, la définition de rôles et procédures, et le degré de centralisation du pouvoir, le recrutement et la formation.
- ▶ ▶ Parmi les styles de leadership identifiés (autocratique, démocratique, non – interventionniste), aucun n'est miraculeux. Le style le plus adapté est en réalité celui qui prend en compte à la fois le contexte et de la situation donnée (management situationnel).
- ▶ ▶ Le leader-dirigeant « adapté » sera donc **flexible**, en adaptant son leadership en fonction de la **situation**, et s'assurera de la **compatibilité entre les objectifs** de ses collaborateurs et ceux de l'entreprise, tout en favorisant une convergence entre les deux.

Chapitre 14

Construire une vision partagée pour renforcer la cohésion

Executive summary

- ▶ ▶ Comme on l'a vu, la capacité du leader dirigeant à construire du symbolique et de l'imaginaire autour de l'identité de l'entreprise est essentielle pour créer du sens, et motiver les équipes et les acteurs.
- ▶ ▶ Pour cela ce ne sont plus seulement les qualités intrinsèques du leader dirigeant qui jouent, mais sa capacité également à fédérer autour de lui, en favorisant une vision partagée de la situation de l'entreprise.
- ▶ ▶ Mais comment construire une vision partagée afin de renforcer la cohésion, car c'est cette cohésion qui va conditionner l'efficacité collective de l'organisation ?

La construction d'un partage de représentation et d'une vision d'équipe

Pour renforcer l'adhésion d'une équipe, le leader-dirigeant doit nécessairement favoriser **un partage de valeurs** et de **représentations communes** avec ses managers et collaborateurs, afin de les mobiliser pour la réalisation **d'objectifs communs**.

À cet effet, la **métacommunication**, outil conceptualisé par Vincent Lenhardt à partir de différentes approches (systémique, analyse transactionnelle, programmation neuro linguistique) permet aux acteurs

concernés de **mieux comprendre et accepter le cadre de référence de chacun**, et de prendre du recul par rapport à une situation donnée.

Cette approche présentée dans l'encart, facilite donc un partage des représentations mentales, des valeurs, et une meilleure compréhension des autres.

Processus d'élaboration d'une vision d'équipe partagée

Une prise de recul animée par une personne jouant le rôle de coach (manager), et qui peut opérer les étapes suivantes :

Proposer à chacun de décrire sur un tableau sa vision de la situation et les critères et valeurs qui l'anime, afin de prendre conscience que ce qui est écrit par chacun n'est pas vrai dans l'absolu, mais traduit leur cadre de pensée et de référence.

Exemple : répondre à quelques questions :

- Comment voyez-vous votre entreprise dans cinq ans ? Dans un an ?
- Quels sont les principaux enjeux, externes et internes ?
- Quelles sont les forces et les faiblesses de l'entreprise ?
- Quels en sont les opportunités et les menaces ?
- Quelles seraient ses recommandations ?
- Quelles seraient les contributions de l'acteur en ce sens ?

Examiner les différentes visions et faire partager le fait qu'elles sont toutes légitimes et comportent chacune leur propre logique.

Écouter sans discussion, puis inviter chaque participant à présenter à un autre son tableau, afin de permettre à celui qui écoute de comprendre le point de vue de l'autre, et à l'accepter comme légitime.

Feedback : suggérer à chacun de restituer les contraintes que vit l'autre, ce qu'il ressent, et ce que cela change pour lui d'avoir compris de l'intérieur et pour la première fois son collègue.

Construction d'une solution commune : les participants vont alors construire ensemble, avec l'aide du coach, une solution commune qui va dépasser les visions propres du problème.

Exemple de construction d'une vision d'entreprise partagée

Plus largement, le processus peut être également utilisé pour **construire une vision d'entreprise**.

Le processus proposé également par Vincent Lehnhard permet en effet au dirigeant d'un groupe concerné de taille réduite (5 à 6 personnes maximum), aidé d'un coach ou facilitateur, de **créer une vision collective en un temps très réduit**.

Le dirigeant doit s'exprimer comme tous les autres, de manière paritaire, pour ne pas influencer le groupe ; l'idéal étant qu'il intervienne en avant dernier. Il convient de s'assurer durant tout le processus que tout le monde participe, afin que les membres du groupe se comprennent et partagent leur référentiel et représentations mentales.

Construction d'une vision d'entreprise partagée

La démarche doit être pilotée par un dirigeant ou un manager, aidé par un coach jouant le rôle d'animateur, selon les étapes suivantes :

Réflexion de départ : proposer à chacun de décrire sa vision de la situation de l'entreprise, sur des post-it, en proposant des questionnements.

Regroupement : les réponses des participants sont ensuite regroupées par questionnement sur six feuilles séparées, et les post-it de chacun sont collés par thème correspondant.

On obtient donc six pages reprenant les visions de tous les participants.

Présentation au groupe : chacun présente ses réponses aux autres, lesquels écoutent sans débattre.

Métacommunication : le coach suggère alors une pause au cours de laquelle les participants sont invités à exprimer leur ressenti.

Construction de la vision partagée : le coach établit des débats autour de chaque question, visant à la fois à des échanges, des clarifications et des accords pour une représentation partagée sur les différents points. Les post-it vont être regroupés par paquet d'idées similaires, puis les grandes idées qui en ressortiront seront classées, avant d'élaborer un plan d'action.

L'essentiel

- ▶ ▶ L'élaboration d'une vision partagée permet de renforcer l'adhésion d'une équipe et des collaborateurs à des valeurs communes et partagées, et de se mobiliser pour la réalisation d'objectifs communs.
- ▶ ▶ Cette vision partagée peut s'élaborer par une démarche constructive, telle que celle proposée par V. Lehnhard.
- ▶ ▶ Les outils de coaching personnel et collectif basés sur l'approche systémique (voir chapitre sur ce sujet), l'analyse transactionnelle, et la programmation neurolinguistique sont d'un précieux appui en ce sens.

Chapitre 15

Faire de la diversité socioculturelle une force

Executive summary

- ▶ ▶ La diversité est parfois perçue comme une difficulté supplémentaire dans le souci de l'entreprise et de son dirigeant d'intégrer des collaborateurs d'origines diverses.
- ▶ ▶ Mais est-ce bien le cas, et comment utiliser la diversité culturelle pour favoriser dans tous les cas la création de valeur ?

Les spécificités culturelles ont-elles un impact sur la compétitivité des entreprises ?

La maîtrise des **différences culturelles** peut être une source de **compétitivité**. Des entreprises comme **Unilever** et **Philips** ont ainsi renforcé leur positionnement en s'appuyant sur les spécificités culturelles de leurs filiales.

À l'inverse, méconnaître les différences culturelles conduites à des échecs retentissants, comme en témoignent les nombreux échecs d'implantation de la Qualité Totale en Europe : beaucoup d'entreprises ont importé ce modèle sans prendre en compte les spécificités culturelles qui ont fait son succès.

En ce sens, l'implantation de **Disney** en Europe a commencé par un échec. Ses dirigeants avaient pensé, à tort, qu'ils pouvaient offrir aux Européens la même prestation qu'aux Américains. Ils avaient sous-estimé l'importance des différences culturelles.

En fonction de la culture du pays concerné, le dirigeant sera amené à faire des choix différents de stratégie, d'organisation et de modèle de management.

Comment tirer parti des spécificités culturelles pour créer de la valeur

L'observation des habitudes et coutumes suivant les origines laisse entrevoir des différences en matière de reconnaissance d'autorité et de compétence. L'analyse de celles-ci ne rentre naturellement pas dans l'objet de ce livre, mais il est intéressant d'en décrire quelques-unes.

En France, en Espagne, comme en Chine ou au Japon, la position formelle d'autorité et la distance hiérarchique sont importantes. Le leader doit être puissant sinon craint. En France tout particulièrement, la culture met en relief le primat du savoir et du concept, et les diplômes se sont imposés, comme reconnaissance de la compétence.

Paradoxalement, en France, la centralisation historique poussée s'accompagne d'une attitude quasi permanente de résistance à l'autorité, d'esprit critique vis-à-vis des supérieurs. Or pour accroître l'efficacité de l'organisation tout entière, il est essentiel de favoriser l'adhésion des collaborateurs quelle que soit leur origine et culture.

Comment le style de leadership doit-il intégrer les différences culturelles ?

D'une part, conformément aux principes du management adaptatif, les leaders doivent respecter les normes de la culture de leurs subordonnés, et

non l'inverse. Ainsi, **le style de leadership doit donc être adapté aux normes et à la culture de leurs subordonnés.**

Un style **interventionniste** ou **autocratique** s'accordera bien avec une **distance hiérarchique** élevée des pays Latins, du Moyen Orient, ou d'Extrême Orient. A contrario, les styles de leadership **participatifs** s'accorderont mieux avec les pays à **faible distance hiérarchique**, comme la Norvège, la Finlande, le Danemark ou la Suède.

De quelle façon tirer parti des spécificités culturelles, pour créer de la valeur ?

Il est possible de tirer avantage de la **diversité culturelle**, pour **créer de la valeur**. Ainsi la synthèse Manageris¹ a édité plusieurs ouvrages, dont les points suivants sont utiles pour manager la diversité culturelle et en tirer des avantages pour l'organisation.

Les **différences de comportement** peuvent en effet avoir un impact majeur sur la **conduite des affaires**. En négociation, un interlocuteur étranger peut avoir des attentes très différentes de celles qu'on anticiperait naturellement. Une méthode de management exportée à l'étranger peut avoir des effets très différents des objectifs visés.

On observe ainsi sept grandes alternatives de comportement entre les cultures nationales :

- universalistes ou particularistes ;
- individualistes ou collectivistes ;
- affectives ou neutres ;
- spécifiques ou diffuses ;
- statut attribué ou statut acquis ;
- séquentielles ou synchrones ;
- contrôle ou « suit la nature ».

Comment, dès lors, tirer parti des différences culturelles ? Un premier stade consiste à **adapter ses pratiques** et ses **comportements** aux **différences culturelles**. Mais il est possible d'aller au-delà et de tirer parti

des forces inhérentes à chaque approche culturelle. Pour cela, il faut **comprendre les vertus de chacune** et chercher à les **combiner**.

Enfin, les différences culturelles s'expliquent par des **façons différentes d'aborder les mêmes problèmes fondamentaux**. Faut-il privilégier la règle ou le cas particulier ? Faut-il privilégier le groupe ou l'individu ? Il faut savoir **sortir de sa culture**.

Savoir considérer les problèmes auxquels on est confronté sous l'angle d'une culture différente permet d'imaginer des solutions plus **créatrices de valeur**. L'enjeu est d'apprendre à **concilier des valeurs** apparemment **opposées**. Pour cela il faut suivre la démarche suivante :

- identifier les dimensions culturelles en jeu ;
- positionner la situation considérée par rapport aux extrêmes suggérés par des cultures antagonistes ;
- éliminer la solution de compromis ;
- élaborer progressivement une solution réconciliant les deux extrêmes.

L'essentiel

- ▶ ▶ Loin d'être un handicap, la diversité culturelle est au contraire une source de richesse pour l'entreprise, car elle favorise à la fois la compétitivité et la création de valeur.
- ▶ ▶ En premier lieu, les principes d'autorité et de compétences ne sont pas reconnus et valorisés de façon identique d'une culture à l'autre : il s'agit d'identifier les différences, et d'établir si un style de leadership est plus adapté, que celui-ci soit plus autocratique ou davantage participatif.
- ▶ ▶ En deuxième lieu, pour créer de la valeur, il convient tout d'abord de bien appréhender les grandes alternatives de comportement entre les cultures nationales dans une situation considérée.
- ▶ ▶ Le manager doit en effet sortir de sa culture propre, pour comprendre les vertus des cultures en présence, chercher enfin à les combiner de façon à tirer parti des forces inhérentes à chacune, en fonction de la situation donnée.

Chapitre 16

Fonder le leadership sur la responsabilité sociale

Executive summary

- ▶ ▶ Comme nous l'avons vu, notre société est en pleine transition. Face aux défis environnementaux, aux questions de l'équité et de la justice sociale, du développement économique, nous sommes de plus en plus à la recherche de nouveaux modèles.
- ▶ ▶ La responsabilité sociale (RSE) n'est-elle qu'un effet de mode ou conduit-elle à un vrai changement culturel de l'entreprise ?

Qu'est-ce que la responsabilité sociale des entreprises ?

Que ce soient les énergies renouvelables, les nouvelles formes de management, les innovations technologiques ou les nouvelles manières de se déplacer, les entreprises réfléchissent de plus en plus à des manières d'intégrer le **développement durable** dans leurs activités.

On attend de plus en plus des chefs d'entreprise, qu'ils ne se contentent pas seulement d'assumer leur responsabilité envers les actionnaires, mais aussi envers la société et l'environnement.

La **Responsabilité Sociale des Entreprises** (RSE) est un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations

sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes.

Les entreprises ont un comportement socialement responsable lorsqu'elles vont **au-delà des exigences légales minimales** et des obligations imposées par les conventions collectives pour répondre à des besoins sociétaux.

La RSE permet aux entreprises, quelle que soit leur taille, de contribuer à concilier les ambitions économiques, sociales et environnementales en coopération avec leurs partenaires. La RSE a fait l'objet de définitions et interprétations différentes aux États-Unis et en Europe.

Du côté anglo-saxon la RSE est perçue comme un **engagement éthique**, transparent et volontaire. Une approche plutôt latine prévaut en Europe laquelle met en valeur la **démarche contraignante** induite par le concept de « responsabilité sociale ».

Qu'est-ce que le leadership responsable ?

Quand on interroge des chefs d'entreprise, selon Christian Voectkin, de la Audencia Business School, même si la définition diffère selon les contextes et les individus, on voit se dessiner plusieurs lignes directrices :

■ 1^{er} élément : le devoir de prévenir les accidents et les scandales

Il s'agit de la capacité à formuler des jugements éthiques éclairés sur les normes et règles en vigueur. Cela suppose de prendre position sur des aspects sociétaux ou organisationnels et même de dénoncer des pratiques jugées non éthiques.

■ 2^e élément : informer et consulter toutes les parties prenantes

Si les liens de communication avec les actionnaires existent déjà, il convient d'accroître la communication avec le personnel, les syndicats, les acteurs locaux, ONG, et les organismes professionnels.

■ 3^e élément : la nécessaire coresponsabilité

Pour garantir le succès de ce nouveau type de démarche, les dirigeants doivent instaurer le dialogue, et la recherche de solution gagnant-gagnant pour l'ensemble des acteurs engagés dans la réflexion.

L'ensemble des parties prenantes prennent ainsi part à une responsabilité collective des éventuels préjudices subis du fait de décisions collectives auxquelles elles ont participé.

■ 4^e élément : transformer l'entreprise pour engager

Cette responsabilité partagée des différentes parties, oblige à gérer des objectifs antagonistes et une certaine complexité économique et sociale.

Les politiques RH doivent donc favoriser la diversité, faciliter la gestion des conflits, et renforcer en définitive l'adhésion des collaborateurs envers l'entreprise en favorisant les comportements citoyens.

Les avantages multiples de la RSE pour l'entreprise

Les avantages d'un comportement d'entreprise socialement responsable sont en résumé de deux ordres : **réputation** et **performance économique**.

La RSE permet en effet à l'entreprise :

- une **gestion efficace des risques** sociaux, environnementaux, juridiques, économiques dans un marché de plus en plus complexe ;
- une **meilleure gestion de la réputation**. L'image et la réputation d'une entreprise sont devenues des actifs à protéger et à intégrer au même titre que le chiffre d'affaires. Le RSE constitue un moyen d'anticiper les attentes ou les critiques de certaines parties prenantes comme les associations de consommateurs ou les organisations de défense des droits de l'homme ;
- une **plus grande facilité à recruter, à former et à garder du personnel**. Elle peut être la conséquence de la mise en place de politiques en matière de gestion de la diversité ;

- une **amélioration de la compétitivité et du positionnement** sur le marché. Elle peut se produire grâce à la différenciation et à l'innovation des processus et des produits. De bonnes pratiques RSE peuvent aussi faciliter l'accès à de nouveaux marchés ;
- **meilleure réputation auprès des investisseurs**, du marché obligataire et des banques. Les marchés financiers ont intégré des critères sociaux et environnementaux pour compléter les critères financiers traditionnels utilisés pour la prise de décision en matière d'investissements.



Cas d'entreprise

La stratégie gagnante du groupe LVMH

La volonté de mener toutes ses actions dans une démarche de responsabilité sociale et du respect de la personne.

Les valeurs que le groupe véhicule remontent à l'origine des Maisons et font partie intégrante de sa stratégie de croissance rentable et durable.

Depuis 2011, le groupe LVMH reporte ses efforts et ses réalisations sur une responsabilité sociale spécifique.

Comme indiqué dans le rapport de l'année 2015 (RSE), la responsabilité sociale est une valeur fondamentale du groupe et s'articule autour de quatre piliers : « prévention des discriminations et respect de la singularité », « développement des talents et des savoir-faire », « attention constante portée aux conditions de travail », « implication sociale et territoriale ».

Le groupe LVMH a adressé en 2015 à l'ensemble de ses Maisons un questionnaire qualitatif qui incluait la question suivante : « Quels sont vos enjeux RSE prioritaires ? ». Selon le rapport de RSE 2015, l'ensemble des Maisons ayant un poids significatif dans le *reporting* du groupe, soit plus de 40 entités, a répondu que les quatre axes prioritaires étaient pris en compte.

Une fois évoqué le pilier indispensable que constitue la culture d'entreprise, dans son équilibre et son développement, il s'agit maintenant de se pencher sur sa façon de réagir à son environnement, afin de remplir les objectifs qu'elle s'est fixés préalablement, soit la stratégie d'entreprise.

Cette stratégie doit en effet viser à améliorer sa compétitivité, fidéliser et accroître sa base-clients, et de façon plus générale à booster son

développement et sa croissance.

L'essentiel

- ▶ ▶ La **Responsabilité Sociale des Entreprises** (RSE) est un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales, au-delà des normes et réglementations légales.
- ▶ ▶ Elle amène à la fois un devoir de **veille** et **d'anticipation des risques** de toutes natures (sociaux, environnementaux, juridiques, économiques), d'**information**, et de **consultation** des parties prenantes.
- ▶ ▶ D'un côté, on attend de plus en plus des chefs d'entreprise, qu'ils ne se contentent pas seulement d'assumer leur responsabilité envers les actionnaires, mais aussi envers la société et l'environnement.
- ▶ ▶ De l'autre côté, les avantages d'un comportement d'entreprise socialement responsable sont significatifs, et principalement de deux ordres : **réputation** et **performance économique**.
- ▶ ▶ Il est aussi à noter que le comportement socialement responsable de l'entreprise favorise également le **recrutement**, la **fidélisation du personnel**, notamment auprès des générations récentes (générations Y et Z...) plus avides de sens dans leur environnement de travail.

Mettre en œuvre une stratégie
pour fidéliser les clients
et booster la croissance

Chapitre 17

Clarifier les axes stratégiques pour orienter les actions

*« Une stratégie sans tactiques est le chemin le plus lent vers la victoire.
Des tactiques sans stratégie ne sont que vacarme avant la défaite. »*

Sun Tsu

Executive summary

- ▶ ▶ L'objectif majeur de toute entreprise est de créer un **avantage compétitif durable** sur ses marchés.
- ▶ ▶ Pour identifier les stratégies concurrentielles, une entreprise doit d'abord procéder à une **analyse stratégique de son activité**.
- ▶ ▶ Mais comment effectuer une bonne analyse de ses axes stratégiques et se créer un **avantage compétitif dans le temps** ?

En quoi consiste une stratégie d'entreprise ?

La stratégie a pour vocation de créer ou recréer du potentiel pour les activités. Elle engage l'entreprise sur le moyen et le long terme. La stratégie a reposé de tout temps sur deux axes essentiels : une bonne **connaissance du terrain**, et une bonne **évaluation de ses forces/faiblesses**.

L'analyse stratégique va donc consister à distinguer successivement deux axes :

- la **stratégie d'ensemble de l'entreprise** : elle détermine les **domaines d'activité stratégiques** (DAS) dans lesquels le groupe va s'engager.

- la **stratégie concurrentielle** : elle détermine ce que l'entreprise doit entreprendre pour **se positionner favorablement** face à ses concurrents dans chacun de ses **domaines d'activités**.

Ces deux niveaux consistent principalement en des décisions d'allocation de ressources : investissements et désinvestissements qui constituent fondamentalement la stratégie. On peut donc dire que la stratégie est le choix des domaines d'activité (DAS) dans lesquels l'entreprise décide d'être présente, et d'allouer des ressources de façon à s'y développer.

L'analyse stratégique permet d'identifier les relations causales entre les facteurs clés des domaines d'activité stratégique (DAS) et les consommations de ressources. La maîtrise de ces facteurs clés permet à l'entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel sur chacun de ses segments stratégiques.

Comment effectuer une analyse stratégique

La première activité qui nous vient à l'esprit est la démarche stratégique. Il s'agit de réaliser un diagnostic stratégique de la situation de l'entreprise.

On parle communément d'opportunités-menaces et forces-faiblesses, connue sous le nom de matrice MOFF ou SWOT (en anglais). Il s'agira de **déterminer les objectifs dits « stratégiques »** que l'on souhaite assigner à l'entreprise.

Les comités de direction ont à leur disposition une grande palette d'outils. Les plus stratèges sont adeptes de la théorie des jeux... Il est ainsi possible d'établir les bases d'une gouvernance d'entreprise. Il existe quelques grandes options possibles, ce sont les **stratégies de différenciation**, de **domination par les coûts** ou bien de **focalisation sur des niches**.

Au-delà de ces modèles théoriques, de nombreuses options s'offrent aux stratèges : stratégie Blue Ocean, de rupture, etc. Il sera alors nécessaire de bien identifier son business model pour assurer de façon permanente la croissance prévue.

Pour accélérer le mouvement et atteindre une **taille critique**, des opérations de **croissance externe** peuvent être menées (fusion.). Il convient de bien réfléchir sur ses compétences clés pour sélectionner des cibles pertinentes.

Pour un engagement moins fort, des **alliances stratégiques** peuvent être conclues. Il est alors opportun d'envisager une diversification de ses activités. Un axe fréquemment privilégié est **l'intégration verticale** dans sa filière.

Des décisions en termes d'organisation sont également prises. En nos époques, il est fréquent de recourir à la **délocalisation** dans le cadre de stratégies industrielles. Décider, c'est aussi savoir gérer des risques pour les réduire ou les anticiper.

« Qui connaît l'autre et se connaît lui-même, peut livrer cent batailles sans jamais être en péril. Qui ne connaît pas l'autre mais se connaît lui-même, pour chaque victoire, connaîtra une défaite. Qui ne connaît ni l'autre ni lui-même, perdra inéluctablement toutes les batailles. »

Sun Tsu

Le cheminement de détermination des axes stratégiques



Processus de détermination des axes stratégiques en neuf étapes

■ Étape 1 : Mission et objectifs

Il s'agit d'identifier les relations causales entre les domaines d'activité stratégique (DAS) et les consommations de ressources.

■ Étape 2 : Analyse de l'environnement

Les Facteurs clés de succès (FCS) s'obtiennent par une analyse du marché sur chacun des segments de l'entreprise pour identifier les besoins du client.

■ Étape 3 : les opportunités et les menaces

Cette étape consiste à analyser le marché sur chacun des segments de l'entreprise en externe, et identifier les besoins du client. Les besoins sont changeants car ils dépendent de deux variables : le secteur d'activité et le cycle de vie du produit en quatre phases (introduction, croissance, maturité, déclin).

Ainsi les caractéristiques des facteurs clés de succès (FCS) apparaissent de la façon suivante :

- Introduction : phase à FCS « technologique ».
- Croissance : phase à FCS orienté « commercialisation ».
- Maturité : le FCS consiste à produire en grande quantité et à coûts réduits.
- Déclin : coûts réduits.

■ Étapes 4 et 5 : les forces et faiblesses

Le regard se porte ensuite sur l'organisation en interne pour évaluer les ressources et compétences dont elle dispose : compétences des effectifs, capacité à développer des produits innovants, perception des clients sur les produits et leur qualité (en effet, il est important que la direction prenne conscience de la limitation de ses ressources et compétences à disposition).

Les ressources et compétences vont constituer des forces stratégiques, parmi lesquelles les compétences clés vont apporter des avantages concurrentiels.

■ Étape 6 : l'analyse SWOT

Le rapprochement des étapes 2 et 3, puis 4 et 5 donne une première approche des chances d'une entreprise sur son marché, et des créneaux à exploiter.

■ Étape 7

Au terme de l'analyse SWOT, l'entreprise repense ses objectifs, pour les rendre plus réalistes.

■ Étape 8

L'entreprise définit alors sa stratégie. Le plus souvent, quatre types de stratégie sont possibles :

- une stratégie de croissance : elle peut être interne (organique) ou externe ;
- une stratégie de stabilité, qui suppose une absence de changements ;
- une stratégie de repli : diminution de taille, abandon de lignes de produits non rentables, réduction de dépenses, etc.
- une stratégie combinée : comprenant au moins 2 des autres stratégies.

■ Étape 9 : la mise en place et l'évaluation

Peu importe la qualité d'un plan stratégique s'il ne bénéficie pas d'une bonne application. Pour cela, il est souvent nécessaire de disposer à la fois d'une équipe de Direction dotée d'un fort leadership, et de managers intermédiaires motivés.

Après implémentation, les résultats doivent être évalués : à quel degré les stratégies ont-elles apporté les fruits attendus ?

L'essentiel

- ► Pour créer un avantage compétitif durable, une entreprise doit d'abord procéder à une **analyse stratégique de son activité**.
- ► À cet effet, l'entreprise établit en premier lieu un **diagnostic stratégique** de la situation de l'entreprise : pour cela elle réalise une analyse classique des opportunités-menaces et forces-faiblesses (**SWOT**).
- ► Cette analyse permet ensuite à l'entreprise de repositionner ses objectifs stratégiques en connaissance de son positionnement, en s'inspirant des **stratégies génériques**.

Chapitre 18

Créer un avantage compétitif en utilisant les stratégies génériques

Executive summary

- ► Pour définir sa stratégie d'ensemble, l'entreprise choisit entre différentes **stratégies courantes**, dites « **génériques** ».
- ► Quelles sont les stratégies génériques les plus couramment utilisées ?
- ► Est-il préférable d'opter pour une **stratégie de volume/coût** ou de **différenciation** voire de **niche**, pour un produit dans un cycle donné, et quelles sont les conséquences en termes de moyens matériels et financiers ?

Les stratégies classiques

Le mot stratégie est dérivé du grec *stratos* qui signifie « armée » et de *ageîn* qui signifie « conduire ». Sa définition d'après le dictionnaire Larousse est « l'art de combiner l'action de forces militaires en vue d'atteindre un but de guerre déterminé par le pouvoir politique ». D'origine militaire, le concept de stratégie est utilisé, depuis, dans de nombreux autres domaines : jeux, sport et entreprise notamment.

Le succès dépend d'une stratégie adéquate, compatible avec le profil de l'organisation, et l'état du secteur d'activité dans lequel elle opère. On peut créer un **avantage compétitif durable** basé sur des « **savoir-faire** » clés, et

orientés vers les clients, mais il faut éviter en parallèle les investissements contreproductifs inappropriés au cycle de vie des produits concernés.

Les premières théorisations de la stratégie d'entreprise apparaissent dans les années 1950 (Harvard Business School). Une des plus connues est l'approche de Michael Porter, portée sur l'avantage concurrentiel qu'une entreprise doit obtenir vis-à-vis de sa concurrence. Et pourtant, peu de managers et entrepreneurs en font un réel bon usage.

Les trois principales stratégies (Business strategy)

- **Les stratégies de coûts** permettant à l'entreprise de bénéficier d'un avantage sur ses concurrents au niveau de ses coûts (ou stratégie volume) grâce à une innovation technologique, un fonctionnement efficace, des économies d'échelles (ex : *Tati, leader Price, EasyJet*).
- **Les stratégies de différenciation** permettant à l'entreprise de se démarquer de la concurrence par des produits spécifiques, par exemple un design innovant, un service irréprochable, une capacité technologique spécifique (Sony pour la technologie, Mercedes pour la fiabilité, Canal+ plus pour l'offre).
- **Les stratégies de focalisation (niche)** donnant un avantage concurrentiel dans un segment réduit.

Les autres stratégies (Blue ocean, rupture)

- **La stratégie « Blue ocean »**

Par opposition à l'approche traditionnelle de « l'Océan Rouge », où les entreprises se font la guerre jusqu'au sang pour gagner des parts de marché, la stratégie Océan Bleu vise à **relancer une activité** d'un marché jugé saturé et hyperconcurrentiel, aux perspectives de croissance limitées, en **créant** et capturant une nouvelle demande par une véritable **innovation valeur de produit ou service** pour le client.

- **La stratégie de rupture**

Pour se différencier sur leurs marchés les sociétés peuvent innover de plusieurs façons, en se positionnant entre deux stratégies extrêmes :

- **la première** consiste à innover de façon régulière, par touche, par opportunité. Il s'agit de **l'innovation incrémentale** ;
- **la seconde** est la recherche du ***killing product***. L'idée géniale qui va *anéantir* la concurrence que ce soit d'un point de vue technologique pour les clients, ou bien tarifaire, en étant capable de produire à un coût hyper compétitif.

Cette stratégie de rupture est risquée parce que **le pionnier** fait face au risque d'être trop en avance sur son temps ou de ne pas rencontrer le succès escompté, car les études de marché sont très difficiles à réaliser pour ce cas particulier, ce en dépit d'investissements en recherche très élevés.

Le choix des stratégies est donc surtout fonction des forces de l'organisation, et des faiblesses de la concurrence. Le succès dépend en conséquence d'une stratégie adéquate, compatible avec le profil de l'organisation, et l'état du secteur d'activité dans lequel elle opère.

Si une organisation ne peut adopter **aucune de ces stratégies**, selon M. Porter, il s'agit des **entreprises s'enlisant** dans la voie médiane, et pour lesquelles la **réussite** à long terme est **difficile à réaliser**.



Cas d'entreprise

Exemple de stratégie dans la filière sous traitance du secteur pharmaceutique

(source : Les Échos, 26 juin 2017)

La profession est dans une situation disparate. Elle emploie 17 000 salariés en France, répartis dans environ 150 usines. Si les fabricants de principes actifs (le cœur du médicament) ont bénéficié depuis 2010 des problèmes de qualité rencontrés dans les pays émergents (lire plus bas), les façonniers (qui transforment le principe en comprimés, aérosols, etc.) restent trop dépendants de médicaments matures.

■ Se diversifier

Dans ce contexte, comment s'en sortir ? Une première stratégie consiste à se diversifier. C'est le cas d'Axyntis (420 personnes), un fabricant de principes

actifs, dont la moitié du chiffre d'affaire est réalisée dans les arômes, les parfums, la cosmétique et la santé animale.

■ Croissance externe

Pour élargir leur offre, les sous-traitants recourent le plus souvent à la croissance externe. « On peut créer une nouvelle activité à partir de zéro, explique Pierre Banzet, patron du façonnier Synerlab, Mais cela suppose de réunir une multitude de compétences, c'est pourquoi il vaut mieux racheter un site qui maîtrise déjà la technologie. » D'où un mouvement de concentration du secteur.

■ Se spécialiser

Autre voie, souvent privilégiée par les petites entreprises : la spécialisation, grâce, notamment, à la maîtrise d'une technologie particulière. Minafin propose à ses clients les technologies nécessaires à la production de molécules dites « à haute activité ». Quant à La Mesta Chimie Fine, il utilise un procédé de synthèse chimique en continu là où ses concurrents produisent par lots.

■ Intégration verticale

Dernière piste, qui n'est pas exclusive des autres, l'intégration verticale pour capter davantage de valeur ajoutée.

L'activité de Valdepharm, une société du groupe Fareva, va ainsi de la fabrication du principe actif à la production de médicaments pour tiers, mais cela reste exceptionnel. En revanche, les façonniers offrent de plus en plus, outre la mise en forme pharmaceutique, le conditionnement (boîte, notice, etc.), voire la logistique.

L'essentiel

- ▶ ▶ Le succès dépend de la capacité de créer un **avantage compétitif durable**.
- ▶ ▶ Il dépend donc d'une stratégie adéquate, compatible avec le profil de l'organisation, et l'état du secteur d'activité dans lequel elle opère.
- ▶ ▶ Les stratégies les plus courantes sont les « **strategy Business** » décrites par Michael Porter, et portées sur les différentes façons d'une entreprise d'obtenir un avantage concurrentiel sur son marché.
- ▶ ▶ De nouvelles stratégies se sont développées plus récemment en se basant sur **l'augmentation de la valeur** et la réduction des coûts d'une part, et **l'innovation radicale** ou non, d'autre part.

Chapitre 19

Manager la relation clients afin de les fidéliser

Executive summary

- ▶ ▶ Comme nous l'avons vu les clients sont de plus en plus exigeants. Ils souhaitent des prestations de qualité, sans défaut, le plus rapidement possible. Les outils actuels leur donnent des possibilités importantes pour s'informer, comparer, choisir.
- ▶ ▶ D'une manière générale c'est le **client** qui est **maître du jeu**, et l'entreprise doit se plier à ses exigences si elle souhaite le fidéliser, voire en conquérir de nouveaux.
- ▶ ▶ Dès lors comment répondre à ses attentes tout en visant l'atteinte des objectifs de l'entreprise ? Comment orienter l'organisation de l'entreprise en ce sens ?

Pourquoi une gestion de la relation client, et que peut-on en attendre ?

Qu'est-ce que la GRC ?

La **gestion de la relation client (GRC ou CRM en anglais, pour *customer relationship management*)**, est l'ensemble des outils et techniques destinés à capter, traiter, analyser les **informations relatives aux clients et aux prospects**, dans le but de les fidéliser en leur offrant le **meilleur service**.

En ce qui concerne les **applications informatiques**, il s'agit des progiciels qui permettent de traiter directement avec le client, que ce soit

sur le plan de la vente, du marketing ou du service, et que l'on regroupe souvent sous le terme de « **front-office** », ceci par opposition aux outils de « **back-office** » que sont les progiciels de gestion intégrés (PGI/ERP).

Construire, gérer et développer des relations avec ses clients n'est pas évident, et ce particulièrement dans :

- **les activités de masse**, lorsque l'entreprise possède des milliers (voire des millions) de clients – notamment dans les entreprises d'e-commerce, qui communiquent avec ces derniers de multiples manières ;
- **Les activités de personnalisation**, où les systèmes de gestion doivent permettre de mieux écouter le client, gérer les échanges avec une dose plus ou moins forte d'interactivité, ceci afin d'adapter et personnaliser les produits ou services.

De la gestion transactionnelle vers la gestion relationnelle

De fait l'histoire de l'évolution du Marketing, nous montre que l'on est passé progressivement du **marketing transactionnel** au **marketing relationnel**, l'objectif étant de se focaliser désormais davantage sur la **valeur à vie d'un client**, et non plus comme auparavant sur la **valeur d'une transaction** spécifique de vente.

Les **revenus futurs produits par un client fidélisé** sont mis en perspective dans une optique financière et comptable. Apparaît la **notion de « valeur à vie »** (*lifetime value*) qui mesure la valeur à terme d'un client pendant tout le temps où est maintenue sa relation avec l'entreprise.

La GRC : un projet fort pour l'entreprise

Ainsi la « Gestion de la Relation Client » ou GRC vise à donner ou redonner toute sa place à une relation effective et durable entre le client et son fournisseur. Le « Projet GRC » devient la référence pour tous les services et tous les membres du personnel en contact avec le client, et implique :

- une profonde **révision de sa culture**, des mentalités et comportements ;

- de **remettre le client à la place privilégiée** qui doit être la sienne ;
- accepter le dialogue avec lui et le cas échéant **accepter sa critique**.

Pour cela il est nécessaire de procéder à une **refonte des processus opérationnels de l'entreprise** (marketing, informatique, service clientèle, ...) et à la mise en place ou le redéploiement de **l'infrastructure informatique** permettant le déroulement de processus bien définis et mieux contrôlés, et un investissement dans les ressources humaines.

La GRC comme processus relationnel

La GRC est considérée comme « un processus permettant de traiter **tout ce qui concerne** l'identification des **clients**, la constitution d'une base de connaissance sur la clientèle, l'élaboration d'une relation client et l'amélioration de l'image de l'entreprise et de ses produits auprès du client ».

Dans cette optique, l'intérêt du client et de l'entreprise l'un envers l'autre doit se prolonger dans le temps et dépasser le moment de l'achat/vente.

D'un côté, l'entreprise veut être perçue comme une entité cohérente au-delà des produits et services qu'elle propose. À l'inverse, l'entreprise veut voir en son client une personne clairement identifiée plutôt qu'anonyme.



Cas d'entreprise

Prenons le cas d'un site de vente de CD et DVD sur Internet. L'entreprise devra avoir ses canaux de communication interconnectés.

La communication devra en effet circuler parfaitement et les informations intégrées dans des bases de données, ce qui permettra à l'entreprise d'identifier ses clients et de mieux les connaître. L'entreprise pourra dès lors orienter les achats de ses clients, leur conseiller tel ou tel CD. Le client pourra également avoir accès à des avis d'autres clients ayant le même profil que lui.

Inspiré du processus relationnel GRC qui place le Client au centre de l'entreprise, notons que **le XRM (Extended Relationship Management)** considère **tous les acteurs (partenaire, Collaborateur interne, fournisseur)** gravitant autour de l'entreprise et traite ainsi toutes les relations avec les mêmes enjeux et des moyens similaires.

La GRC en tant que processus technologique

La GRC désigne aussi « l'automatisation de processus d'entreprise horizontalement intégré, à travers plusieurs points de contacts possibles avec le client (marketing, ventes, après-vente et assistance technique), en ayant recours à des canaux de communication multiples et interconnectés ».

Elle s'inscrit dans le cadre du développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Celles-ci soutiennent le personnel de contact de l'entreprise quand celui-ci entre en relation avec les clients via Internet, le téléphone ou en face à face. Le personnel de contact pourra, par exemple, reconnaître le client lors de tout contact. Il sera ainsi en mesure de donner des informations au client sur l'état de sa commande, la facturation, la livraison, le statut de la réparation effectuée par le service après-vente, etc.

Les types de progiciels proposés en GRC ou CRM

Aujourd'hui, selon l'institut d'études Meta Group, les outils du CRM sont de trois types : **CRM analytique** (ou décisionnel), **CRM opérationnel** (traitement de la commande) et **CRM collaboratif** (interaction avec le client par tous les canaux possibles).

L'extension fonctionnelle du CRM va naturellement vers l'e-commerce. Elle distingue quatre fonctions au sein de la gestion de la relation client : marketing (cibler), vente (forces de vente), service (support, SAV) et connaissance (analyse).

Compte tenu de cette relative complexité d'ensemble, les entreprises ne doivent pas hésiter à se faire accompagner des conseils de consultants et d'intégrateurs qui les aideront à se poser les bonnes questions.

Les logiciels et progiciels de CRM

Ensemble de concepts, le CRM nécessite des instruments pour être appliqué avec succès. La palette est large : progiciels dits généralistes, qui gèrent l'ensemble des interactions, comme Siebel, PeopleSoft CRM (ex-Vantive), Oracle CRM, ou SAP CRM ; programmes pour centres d'appels, avec des

applications développées par Point Informations System, Com6, Easyphone, Vocalcom, etc. ; e-CRM, en utilisant le canal de l'Internet ; CRM décisionnel, ou exploitation des bases de données clients grâce à des logiciels ad hoc (Hypérion, SAS Institute, Business Objects).

L'arrivée d'Internet a encore complexifié l'offre d'outils CRM. On a ainsi vu apparaître des notions comme le **Web Call Center** avec le Web Call Back (bouton de rappel du client sur un site web), le **chat** (conversation en mode texte), le Web Call Through via la voix sur IP (téléphonie sur PC) et le **cobrowsing** (navigation partagée).

Ce rapprochement entre téléphone et Web a conduit des industriels de la téléphonie comme Alcatel (après son rachat du middleware de CTI Genesys), ou Matra Nortel (qui a acquis l'éditeur de logiciels Clarify) à revendiquer une place au sein de la nébuleuse CRM.

Aptitudes et compétence relationnelles

L'effort relationnel doit être appuyé fortement tout au long de la communication avec son client : capacité à mettre en place un **dialogue individualisé** doté d'un vrai contenu, substantiel et porteur de sens pour le client ; mise en place de **canaux de communication intégrés** permettant de communiquer partout et à tout moment, par l'intermédiaire de multiples canaux.

La profession bancaire, par exemple, utilise de nombreux canaux : agence, envoi postal, site Internet, DAB/GAB, serveur vocal, SMS, MMS, etc.

Le multicanal devient de plus en plus prédominant

Dans la gestion des relations avec les clients. L'objectif est de développer **l'interaction avec le client**. En plus du média téléphone, l'utilisation

d'outils comme le web call back ou les agents conversationnels deviennent incontournables.

Depuis quelques années, la relation et le service client se fait de plus en plus sur les réseaux sociaux.

En 2012, 85 % des principales entreprises BtoC françaises ont une page sur Facebook ou un compte Twitter représentant leur entreprise.

De nombreux spécialistes estiment que le canal web et mobile va devenir le premier canal de relation client d'ici cinq ans ce qui va entraîner la fermeture d'agences.

Proposer une offre de valeur individualisée

Le développement d'une relation étroite et d'un dialogue véritable avec les clients doit déboucher, pour l'entreprise, sur la **création d'offres personnalisées**, tant sur le plan de l'offre produit que du tarif.

Dans cette optique, l'entreprise pourra concevoir, parfois même **en coopération avec le client**, un service qui répond parfaitement aux besoins de celui-ci. Cela pourra se faire, par exemple, à partir de « modules de service » pouvant être liés les uns aux autres pour former le service global conforme aux attentes du client.

L'entreprise devra apporter une attention particulière à **garder une totale maîtrise de ses coûts** et à éviter le sacrifice de ses économies d'échelle.

De même, la mise en place d'offres individualisées peut entraîner pour l'entreprise un risque accru et **une complexité excessive des processus de production**. Il faudra arriver à concilier une production relativement standardisée avec la flexibilité que requiert toute individualisation du service.

Fondements de l'entreprise relationnelle

Toute **stratégie relationnelle** se fonde sur la recherche et l'optimisation de l'**engagement entre le client et le fournisseur** au cours de leurs interactions sur le long terme.

Dans cette perspective, l'engagement reflète l'intention, de la part des deux parties, de développer une relation dans le temps (futur), sans tenir compte des changements d'environnement qui peuvent intervenir.

Les relations avec les clients sont abordées avec un maximum d'empathie de la part des employés. Ceux-ci sont formés et motivés à se mettre à la place du client. Cette manière d'envisager la relation client crée une confiance réciproque et contribue à lui donner de la substance. L'implication du client à l'égard de son fournisseur est de ce fait accrue.

Culture de l'entreprise relationnelle

La création d'une culture relationnelle au sein de l'entreprise est un des aspects essentiels de la réussite de ce type de stratégie.

Pour mettre en place une culture relationnelle, il apparaît important de :

- placer aux postes adéquats les personnes qui propagent la culture et qui servent d'exemple aux autres ;
- communiquer systématiquement en interne ces normes et ces valeurs et savoir les traduire en actions concrètes ;
- avoir recours à des éléments symboliques forts dans la dissémination de la philosophie relationnelle au sein de l'entreprise (code vestimentaire, code de conduite, etc.) ;
- mesurer précisément la performance relationnelle des collaborateurs pour pouvoir apporter des améliorations par rapport aux résultats obtenus ;
- si de nombreux échecs ont été enregistrés lors de la mise en place d'un système de GRC, c'est parce que ces entreprises avaient oublié ce précepte, mettant l'accent sur les systèmes informatiques plutôt que sur les aspects humains.

Les compétences humaines et relationnelles requises, pour une culture relationnelle, apparaissent être les suivantes :

- une bonne capacité d'empathie, faculté de pouvoir se mettre à la place du client et d'être sensible à ses problèmes ;
- une attitude ouverte, transparente et sincère, particulièrement dans la gestion des moments critiques de la prestation de service ;
- la reconnaissance honnête de ses limites et de ses capacités professionnelles (il est prouvé que le fait de ne pas reconnaître ses torts dans une relation commerciale est bien plus dommageable que de tenter de gérer les problèmes lorsqu'ils se posent) ;
- la capacité à demeurer positif vis-à-vis de son interlocuteur.

Quel futur pour la GRC ?

La **gestion de l'historique consommateur/client** va vraisemblablement devenir une **variable clé** dans la détermination des promotions, des prix ou des produits pour les entreprises de grande consommation notamment.

Le grand avantage de la GRC est la visibilité de tout ce qui concerne les clients dans votre entreprise. **L'entreprise qui souhaite offrir un meilleur service à ses clients, devra être capable de tout gérer : des plaintes aux opportunités de ventes en passant par la gestion de contacts.**

Orienter l'organisation vers les clients

Une organisation orientée clients a pour objectif de centrer tous les processus sur ses clients (ou ses prospects – les futurs clients), pas sur sa technique. Les entreprises qui ont une organisation orientée clients ont généralement appliqué les huit principes suivants, règles du *customer centric*.

- 1. la gestion d'une base de données client unifiée (un CRM) ;
- 2. la centralisation de la relation avec le client avec un point de contact unique ;
- 3. la diffusion d'une culture clients à tous les niveaux de l'entreprise (vente, marketing, comptabilité...) ;

- 4. la mise au point de mesure de la satisfaction « à chaud ou à froid » selon les processus ;
- 5. la diffusion des bonnes pratiques des meilleures unités ;
- 6. le versement de primes liées à des objectifs clients ;
- 7. l'intégration de paramètres clients dans la promotion interne ;
- 8. une prise en compte des enjeux économiques liés à la fidélité des clients par le contrôle de gestion.

Les erreurs à éviter pour la mise en place d'une GRC

■ Erreur 1 : battage publicitaire et attentes irréalistes

■ Erreur 2 : stratégie inexistante

S'agit-il de réduire les coûts de traitement des requêtes des clients ? D'acquérir de nouveaux clients ? L'objectif est-il de se concentrer sur la fidélisation de précieux clients ? S'agit-il de vendre davantage de produits ou de vendre des produits de plus grande valeur pour amener plus de clients ? Si elles omettent de répondre à ces questions, les entreprises optent bien souvent pour des outils de CRM inappropriés.

■ Erreur 3 : pas de préparation au changement en interne

Même les entreprises qui développent une stratégie clientèle raisonnable échoueront dans leurs projets de GRC si elles ne modifient pas leur organisation pour refléter cette stratégie.

■ Erreur 4 : manque d'implication de la hiérarchie

Lorsque l'on voit à quel point un projet GRC affecte une entreprise, il est crucial d'obtenir l'aval de la direction.

■ Erreur 5 : oublier que « C » signifie « Client »

Ironie de la GRC, les entreprises oublient parfois que le « C » signifie « Client ». Chose étonnante, bon nombre d'entre elles ne recueillent pas et n'évaluent pas la participation des clients avant de concevoir leur stratégie et programmes de GRC.

Quelles actions pour commencer ?

Les entreprises qui n'ont pas engagé une modification aussi profonde de leur organisation peuvent commencer par quelques actions très concrètes :

- Intégrer les clients dans la démarche en organisant des « **journées qualité** » réunissant les principaux acteurs de l'entreprise – des clients stratégiques en BtB ou des groupes d'écoute clients en BtC.
- Améliorer le **mode de gestion des réclamations**, établir un processus de traitement des réclamations rapide assorti de suivi : mesure du délai, mesure de la satisfaction après la réponse et récapitulatif mensuel envoyé à la direction générale.
- Mettre en œuvre un **processus d'amélioration continue** en rappelant systématiquement les clients insatisfaits et en les impliquant dans la recherche de solutions.
- Diffuser en interne les **remarques des clients** et les solutions envisagées.
- Établir un parcours client et repérer 1 ou 2 points de contact à améliorer en priorité.

L'essentiel

- ▶ ▶ La **gestion de la relation client** s'impose de plus en plus comme un axe fondamental du développement de l'entreprise.
- ▶ ▶ Elle est un processus global qui nécessite d'intégrer le client dans une relation à moyen et long terme, pour une « **valeur à vie du client** », et de ne plus se contenter de réaliser des transactions de vente à court terme.
- ▶ ▶ Pour cela elle doit viser à mettre en œuvre une véritable **base de données clients**, sur leurs habitudes de consommation, mais également d'assurer un suivi proactif sur toute la chaîne de satisfaction du client.
- ▶ ▶ Elle requiert donc à la fois une clarification préalable de sa **stratégie produit/client** pour aller dans le sens d'une vision plus long terme, une adaptation

de la culture d'entreprise pour intégrer une **culture relationnelle**, le choix d'outils (progiciel CRM/GRC) adaptés et l'utilisation des **réseaux sociaux** comme de tous les **canaux de communication** à disposition, une orientation du relationnel client, intégrant celui-ci autant dans la définition des besoins, que dans la recherche de solutions aux problèmes identifiés, et des outils appropriés de **mesure de satisfaction client**, et des processus **d'amélioration continue**.

- ► Elle est en ce sens un véritable **projet d'entreprise** et en cela requiert l'implication impérative de son management, l'adaptation de la culture interne, et la mise en œuvre des moyens matériels et humains nécessaires.

Chapitre 20

Booster la croissance : de façon interne ou externe ?

Executive summary

- ▶ ▶ Nombre d'entreprises, faute de développement suffisant sur leur marché existant, se posent la question d'opérer une ou plusieurs acquisitions pour conforter leur position concurrentielle.
- ▶ ▶ Faut-il opter pour un mode de croissance plutôt interne ou externe pour favoriser le développement de l'entreprise ?
- ▶ ▶ Quels sont les apports respectifs des modes de croissance externe, et faut-il les favoriser par rapport à la croissance organique de l'entreprise ?

Bref historique des politiques de croissance

Après une longue période de croissance et de diversification, dans les années 1960 et 1970, suivie du développement des technologies et de la saturation de nombreux marchés, un certain nombre d'entreprises ont préféré se séparer d'activité(s) périphérique(s), pour se **recentrer sur leur cœur de métier**.

Elles ont cherché à se renforcer sur leur **activité de base** tout en pratiquant des acquisitions à l'étranger, afin d'accélérer leur internationalisation. Ainsi la cession d'activités non stratégiques a permis de financer une **politique d'acquisitions stratégiques**, ce qui explique l'envolée des fusions et acquisitions dans la fin des années 1980.

De plus le développement de techniques **d'ingénierie financière**, comme le LBO (**Leverage buy Out**), a facilité le rachat d'entreprise grâce à un accroissement considérable de l'endettement (à l'instar du groupe constitué via des effets de leviers successifs par Patrick Drahi – Altice, SFR, Numéricable).

L'augmentation significative du nombre de ces acquisitions et fusions, a fait toutefois l'objet de commentaires **controversés**, certains s'inquiétant de la prise de contrôle d'actifs industriels par des financiers, ou de la médiocrité des performances d'une grande partie de ces acquisitions.

Les axes de création de valeur d'une stratégie de croissance

Quels sont en définitive les facteurs d'arbitrage et les **axes de création de valeur** dans le cadre de **politiques de croissance** ? On peut citer les aspects suivants :

- les **caractéristiques du marché et de l'entreprise** : existence de « barrières à l'entrée » technologiques et réglementaires, entreprise à maturité – saturation ;
- la réduction des délais par une acquisition pour renforcer rapidement sa **position concurrentielle**, ou accroître son **pouvoir de négociation** sur la filière ;
- la réalisation **d'économies d'échelle** permettant d'améliorer l'efficacité économique et technique ;
- une stratégie opportuniste, consistant à **améliorer la gestion de sa cible** mal gérée : révision de sa segmentation ou de la répartition du portefeuille, allocations d'actifs, réduction des coûts, etc.

Quelles sont les techniques les plus utilisées en matière de croissance externe ?

Rappelons les trois principales techniques de **croissance externe** utilisées par les entreprises :

- **la fusion** : dans ce cas, plusieurs sociétés réunissent leur patrimoine pour n'en plus former qu'une seule, avec deux variantes : la **fusion entre égaux**, entre deux sociétés de taille comparable, et la **fusion absorption**, entre sociétés de taille différente. L'une des deux sociétés subsiste alors et reçoit à titre d'apport les actifs de l'autre, qui est dissoute (ex : Vuitton par Moët Hennessy).
- **la scission** : aboutit à la disparition d'une des sociétés, qui fait l'apport de son actif. Elle est très utilisée pour restructurer des activités disparates.
- **l'apport partiel d'actif** : où une société fait l'apport d'une partie de ses actifs (branche complète d'activité) à une autre société, qui lui donne des parts ou actions, en contrepartie.

Les acquisitions visent le plus souvent soit à **améliorer la position concurrentielle** de l'entreprise par des synergies, soit à réaliser des **plus-values financières** opportunistes à court terme (redressement d'entreprise).

Le choix : croissance interne ou externe ?

Les apports de la croissance externe

Il n'y a pas de réponse absolue à la question des avantages de la croissance externe, car cela dépend étroitement des conditions de préparation, et de réalisation de celle-ci. Néanmoins on peut retenir les points positifs suivants :

- la croissance externe permet d'acquérir une **nouvelle activité clef en main**, ce qui représente un **gain de temps important** comparé à la mise en place d'une nouvelle branche en interne ;
- elle peut servir à **atteindre une taille critique** sur son marché en **absorbant un concurrent** afin de bénéficier d'une position de leader sur le marché, et de réaliser des économies d'échelles grâce au volume d'achat par exemple ;

- mais elle peut aussi servir à **atteindre des zones** géographiques qui étaient **inaccessibles** auparavant ;
- la croissance externe peut permettre **d'acquérir une nouvelle technologie**, un **savoir**, et donc un avantage concurrentiel.

En résumé, elle constitue un gain de temps précieux, et donc de coûts, dans **l'acquisition d'un savoir-faire**, d'une **zone** géographique, ou d'une **nouvelle activité**. Elle peut également permettre des économies d'échelle, mais on a vu que cela n'était pas une généralité.

Les inconvénients de la croissance externe

Si la croissance externe peut faire décoller rapidement votre entreprise, une opération de croissance externe mal gérée peut résulter en une nouvelle structure inefficace, même si les deux structures qui la composent étaient performantes séparément.

On peut citer quelques inconvénients de la croissance externe :

- la croissance externe présente un important **besoin en capital**, ce qui n'est pas forcément à la portée de toutes les entreprises ;
- elle peut provoquer du **désordre** si une organisation cohérente n'est pas mise en place (l'**intégration** n'a pas été bien préparée) ;
- la croissance externe peut poser des problèmes au **niveau social** en cas de réduction d'effectif ;
- les conséquences négatives de la croissance externe peuvent être variées et inattendues, cette liste est loin d'être exhaustive.

Les vecteurs de réussite d'une fusion-acquisition

La réussite d'un projet d'acquisition dépend en réalité de nombreux facteurs, notamment le choix d'un pilote de la fusion-acquisition, et des équipiers, qui s'avère déterminant.

Mais outre cela, la qualité de la préparation (due diligence) et celle de l'organisation du processus de la future fusion (organisation future et rôle des RH pour la gestion des effectifs présents et futurs) sont également d'une grande importance.

Enfin le suivi des phases de réalisation, notamment dans la combinaison des systèmes d'information, et dans la conduite du changement au niveau des unités organisationnelles, s'avère également fondamental pour la réussite et la création de valeur.

Focus ■ Les vecteurs de réussite d'une fusion-acquisition pour l'entreprise

Choix du pilote et des équipiers

Dans la **phase d'étude de la cible**, le pilote mène une équipe de spécialistes avec principalement trois objectifs :

- **acquérir ou abandonner** le projet ? Les éléments fournis par le pilote permettront à la direction de faire un choix ;
- **concrétiser** le projet stratégique par l'apport et la préparation d'un plan d'intégration ;
- le lancement de la **phase des réalisations** (rapprochement des effectifs notamment).

Cette mission, selon le type de société, incombe au dirigeant (dans le cas d'une PME) ou à un spécialiste des fusions/acquisitions pour les grands groupes. Le pilote prépare la future intégration des organisations avant signature, et des conséquences positives et/ou négatives en découlent). Le pilote a donc un rôle d'une extrême importance, grâce à sa vision globale sur la fusion (données financières, stratégiques et organisationnelles). Il peut présenter les grandes orientations d'un plan d'intégration.

Une phase de due diligence réaliste

Il faut donc anticiper ces conséquences autant que possible. Ainsi les acquéreurs ont recours aux procédures de « **due diligence** ». Ces procédures visent à auditer certaines fonctions ou pratiques de la cible et à identifier d'éventuels problèmes, faiblesses ou forces cachées.

Préparer l'organisation au changement

Il s'agit de préparer la structure organisationnelle, de prévoir les apports des différentes fonctions, et RH en particulier : communication, identification des comportements individuels ou de groupe, décisions, style de leadership et culture.

La construction d'une organisation propice aux acquisitions tient également compte de l'accueil des futures sociétés acquises. Les RH ont ainsi différents rôles à assumer. En plus de l'affectation des personnes, elles doivent aussi détecter les potentiels internes, les former (soit au management de projet, soit à la prise de responsabilité), et gérer les effectifs.

Suivre les difficultés majeures pendant la phase des réalisations

Le choix de la cible et l'adaptation du plan d'intégration ont des conséquences sur la stratégie et sur la santé économique des entreprises – et donc sur la **création effective de la valeur**.

Évaluer le départ volontaire de talents

Les « talents » sont ceux qui représentent (ou détiennent) une part importante de la valeur de l'une des deux sociétés, ou qui ont un rôle majeur à jouer dans le processus de création de valeur espérée. Il est donc primordial de les retenir et de les motiver après rachat.

Diminuer les ambiguïtés et incertitudes individuelles

Le changement de propriétaire fait naître des incertitudes qui peuvent être préjudiciables à la productivité car même s'il ne s'inquiète pas pour la sauvegarde de son emploi, l'employé s'interroge sur les perspectives de carrière, de salaires, ses avantages, les conditions de travail, etc.

Cette période est souvent synonyme de baisse de productivité ; c'est une phase dite des « 100 premiers jours » pour l'acquéreur car il doit agir immédiatement après l'acquisition en multipliant notamment ses efforts de communication.

Préparer la combinaison des systèmes d'information

Les SI des deux sociétés qui fusionnent sont rarement compatibles car elles sont chacune calquées sur l'organisation de chaque entreprise qui fusionne.

Conduire le changement au niveau des unités organisationnelles

Il faut alors s'atteler aux unités organisationnelles, avec 3 modalités de changements :

- **consolidation** : combiner physiquement les unités des deux organisations pour n'en faire qu'une (objectif : exploiter les synergies) ;
- **standardisation** : harmoniser les modes de fonctionnement ;
- **coordination** : coordonner les flux et les opérations entre les deux unités.

Finalement, les entreprises visant à **améliorer leur position concurrentielle**, ou à **équilibrer leur portefeuille d'activité**, trouveront dans la croissance externe des alternatives à la croissance organique.

On a vu que certaines études semblent montrer l'intérêt à privilégier une **croissance organique** à une **croissance externe**, chaque fois que possible. La raison paraît simple : l'entreprise a appris généralement, avec le temps, à piloter et maîtriser plus ou moins bien ses processus de croissance en interne.

En revanche une croissance externe nécessite une confrontation avec une nouvelle organisation, ou un savoir-faire différent, ce qui nécessite une capacité à intégrer ces éléments progressivement dans une nouvelle structure efficace et cohérente, ce qui requiert des capacités d'organisation et de management particulières.

Il s'agira de prêter en ce sens une attention particulière à la **valeur** réellement créée à moyen terme par la croissance externe, sans se laisser entraîner par les sirènes d'une amélioration opportuniste de la position concurrentielle.



Cas d'entreprise

Exemple d'acquisition-fusion réussie

■ (source : Les Échos, 30 novembre 2009)

Le rapprochement entre Exxon et Mobil est l'archétype d'une fusion réussie, selon Fred Weston – professeur de finances à l'université de Californie. Le géant américain achetait alors son compatriote pour 82 milliards de dollars.

En 2010, les chiffres parlaient d'eux-mêmes. En dix ans l'action d'Exxon Mobil a augmenté de plus de 150 %, tandis que la bourse américaine reculait de 4 %. En dix ans, de 2000 à 2009, le groupe aura dégagé 270 milliards de dollars de bénéfice net cumulés. La fusion Exxon-Mobil a d'ailleurs incité ses concurrents à se lancer dans les années qui ont suivi, Chevron s'est emparé de Texaco, Total a avalé Fina puis Elf, Conoco s'est rapproché de Philips.

Comment expliquer un tels succès ? Outre la conjoncture marquée par la hausse du pétrole, par la forte complémentarité dans l'exploration-production. « Il y a avait une duplication des sièges sociaux, mais sur le terrain, les équipes travaillent dans des pays différents », expliquait alors le directeur des relations extérieures chez Esso. Ainsi, en Afrique, Mobil était présent en Guinée équatoriale, et au Nigéria, alors qu'Exxon l'était au Cameroun, au Tchad, et en Angola...

Aussi les deux groupes ont été capables de rapidement mettre en œuvre les réductions de coûts annoncées ; les organigrammes étaient prêts. À cet instant, les dirigeants tablaient sur des réductions de coûts de 2,8 milliards de dollars par an. Un an et demi après, ce chiffre est réévalué à 4,8 milliards de dollars par an.

Cela étant, selon une étude menée par McKinsey, 70 % des opérations menées en matière de regroupement seraient des échecs, avec 3 facteurs explicatifs majeurs :

- un prix excessif ;
- des prévisions exagérément optimistes ;
- les difficultés de mise en place de la fusion.

L'essentiel

- ▶ ▶ Après une période de croissance et de diversification, on assiste plutôt actuellement à une phase de recentrage des entreprises autour de leur cœur de métier, et les amenant à pratiquer à la fois des acquisitions stratégiques et des cessions d'activités non stratégiques.
- ▶ ▶ Les opérations de croissance externe permettent en général un gain de temps précieux, et donc de coûts, dans l'acquisition d'un savoir-faire, d'une zone géographique, d'une nouvelle activité. Elles peuvent également permettre des économies d'échelle, sans que cela soit une généralité.
- ▶ ▶ Toutefois les opérations de croissance organique semblent mieux pilotées et maîtrisées. Les études sembleraient en effet montrer que les acquisitions stratégiques ne sont pas toutes créatrices de valeur : notamment parce que les opérations de fusion nécessitent certaines conditions pour leur réussite, et un véritable savoir-faire en matière d'intégration.

Chapitre 21

Prévoir en planifiant stratégiquement

Executive summary

- ▶ ▶ Nous avons vu que les entreprises ont tout intérêt à bien définir leurs axes stratégiques en fonction de leur marché et produits.
- ▶ ▶ Mais comment élaborer des processus au sein de l'entreprise qui favorisent la définition des axes stratégiques puis opérationnels ? Comment mobiliser les opérationnels autour d'objectifs ?
- ▶ ▶ En particulier, avec la prise de conscience croissante du côté aléatoire des événements, faut-il toujours planifier ?

Bref rappel historique

Stratégie et planification

À l'origine, la planification permettait en effet de définir à la fois les objectifs de la structure (les finalités), et la stratégie globale pour y arriver (les moyens). Elle déclinait ensuite un ensemble de plans pour intégrer et coordonner les activités.

À noter qu'il existe toujours une connotation négative de la « planification », liée notamment à son utilisation dans le cadre soviétique. Mais n'oublions pas que la planification était utilisée avec succès au cours

de la IV^e et au début de la V^e République pendant les Trente Glorieuses, pour guider les grands choix économiques et industriels en France.

Au milieu des années 1960, Igor Ansoff définissait la **démarche de planification stratégique**. Cette démarche, largement utilisée dans les années 1970, demeure encore souvent appliquée dans les **grandes entreprises**, notamment dans l'énergie ou l'aéronautique.

Il y a lieu d'opérer une distinction entre planification stratégique à **moyen et long terme**, et planification tactique (ou opérationnelle), à **court terme**.

Les controverses portant sur la planification stratégique

Puis, à la suite des **Travaux de Mintzberg vers 1994**, il est apparu que la planification laissait peu de place à l'élaboration de **stratégies émergentes** de nouveaux domaines d'activité ou produits.

■ Planification et Pilotage Budgétaire

Plus récemment, la planification s'est progressivement transformée en **pilotage Budgétaire**, processus **plus souple** et **moins centralisateur**, au moins sur les grands principes.

Planifier c'est anticiper, structurer et formaliser un ensemble de décisions. Ainsi, dans une activité marketing, c'est seulement en anticipant qu'il est possible de préparer parfaitement l'opérationnel.

Par exemple, si vous décidez de lancer une campagne pub pour le lancement d'un nouveau produit, il est préférable de s'y prendre plusieurs mois à l'avance pour la création et l'achat d'espace publicitaire.

Si vous souhaitez pénétrer un marché, le temps sera beaucoup plus long : il faut une étude de marché, établir une stratégie marketing, investir dans des moyens propres (locaux, système d'information, salariés). Planifier dans ce cas-là est donc indispensable pour une bonne préparation.

On planifie aussi pour être **cohérent** : la cohérence favorise également l'efficacité. On va donc prendre un ensemble de décisions plutôt que prendre des décisions successives, sans lien.

Il faut de la cohérence et de la rigueur pour assurer le lancement d'un nouveau produit, par exemple si vous devez tenir compte de la fabrication, du stockage, de la distribution, de la formation de votre force de vente.

■ Planifier, n'est-ce pas aussi le risque d'être confronté à une certaine rigidité ?

Ne risque-t-on pas de ne plus être à l'écoute du marché ? Il est parfois préférable d'être ouvert et à l'affût de nouvelles idées, de bonnes occasions et de les saisir quand elles se présentent.

En définitive, les avantages de la planification priment sur ses « dangers ». Vous pouvez parfaitement planifier avec des options, préparer des scénarios, vous laissant ainsi une marge d'improvisation. Ainsi pour le lancement d'un nouveau produit, vous pouvez prévoir des plans qui diffèrent en fonction du comportement du consommateur. On peut donc parfaitement planifier sans tomber dans l'excès et en gardant un œil ouvert sur ce qui se passe sur le marché.

La planification s'avère dans tous les cas indispensable pour des activités présentant une certaine récurrence, et où les prises de décisions sont nombreuses concernant des services et des employés.

Outre la formalisation du processus de décision stratégique, elle peut avoir d'autres fonctions importantes pour l'organisation, les prévisions, et la cohérence des actions menées :

- la **surveillance** de l'environnement par des études annexes spécifiques ;
- la **coordination** des décisions des différentes unités en fournissant un cadre de cohérence globale, notamment les directeurs de fonctions différentes ;
- la **participation** aux décisions des groupes et managers (favorise la communication ascendante et descendante) ;
- la **mobilisation** des managers et individus dans l'entreprise, avec des objectifs globaux communs et « partagés ».

■ Adapter la planification aux enjeux !

La planification **n'est pas**, de toute évidence, une **prévision de l'avenir**.

Il y a plusieurs avènements possibles, et celle-ci s'efforce de répondre à la question « **comment y arriver** » et non « que va-t-il arriver ».

En définitive, l'enjeu réside dans le **degré de prévisibilité du futur** de vos actions ou opérations. Si l'avenir est **incertain**, alors, il peut être **dangereux de trop prévoir**. Vous risquerez de passer à côté de choses, de réduire votre faculté d'adaptation. Mais a contrario, le futur peut être prévisible sous formes de **diverses hypothèses**, et le fait de planifier vous permet de **mieux vous y préparer**.

En général, retenons que les entreprises bien gérées planifient leurs activités, y compris de marketing.

Comment concilier incertitude et planification pour une meilleure efficacité ?

Il est dorénavant courant d'opérer le processus de planification en deux temps :

- **au niveau stratégique : l'analyse de portefeuille** est devenue le fondement des décisions de développement de nouveaux produits/marchés, de diversification, et de désengagement.
- **au niveau opérationnel** : ces décisions sont ensuite reprises dans un processus plus formel de **planification classique intégrée**, pour être traduites en plan et **budget**. Les systèmes classiques partent d'informations fournies par la **comptabilité analytique** (prévisions d'activité courante, recettes et dépenses), et synthétisées dans des **comptes de résultats et des bilans prévisionnels**, avec des programmes d'investissements pluriannuels.

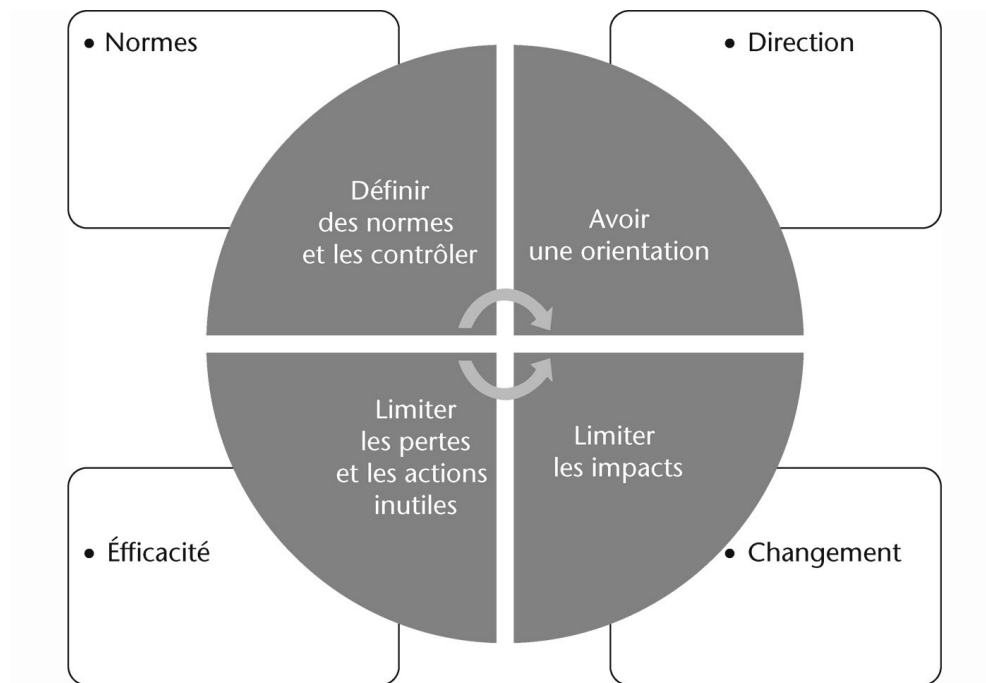
Le processus de planification stratégique classique est cyclique, par exemple sur un horizon de trois ans révisé tous les ans. La planification peut présenter des inconvénients :

- elle peut générer de la **rigidité** ;
- elle ne permet pas de gérer l'**incertitude** et le caractère aléatoire des activités et de l'environnement ;

- elle ne remplace pas l'importance de la vision et de l'intuition.

Au total, l'intérêt de la planification tient à quatre caractéristiques, dans un environnement changeant. En dépit de ses inconvénients, la planification reste intéressante et nécessaire dans la plupart des environnements (y compris pour des activités non récurrentes, pourvu que l'on sache éviter la rigidité, et travailler sur plusieurs scénarii). En effet, elle offre les avantages indéniables suivants :

- **direction** : elle permet d'avoir une **orientation** ;
- **changement** : elle réduit l'impact des changements ;
- **norme** : elle définit des **normes** pour faciliter le **contrôle** ;
- **efficacité** : elle limite les pertes et les actions superflues.



Gestion de portefeuille d'activités

Lorsqu'on parle **d'analyse de portefeuille d'activités**, le but est de pouvoir **hiérarchiser** les domaines d'activités clés (DAS) selon **deux critères** essentiels :

- **attractivité du marché** : taille, pourcentage de croissance, marges potentielles ;
- **compétitivité de l'entreprise** : part de marché actuelle, somme des avantages concurrentiels.

Pour pouvoir réaliser cette tâche, plusieurs chercheurs et cabinets de conseils ont développé des modèles (frameworks). Citons trois parmi les plus connus, La matrice **BCG**, la matrice de **MCKinsey**, et la matrice **Arthur Doo Little**.

Le rolling forecast

L'environnement de nombre d'entreprises est devenu très **volatil** et cette volatilité, pour ne pas être subie, rend nécessaire des **ajustements réguliers** et parfois importants des objectifs fixés par la direction générale dans le cadre du budget.

Le cycle prévisionnel des entreprises est régulièrement constitué du Plan à Moyen Terme à 3 ou 5 ans (PMT), du budget annuel et des révisés budgétaires souvent trimestriels. Le **rolling forecast** peut ainsi avantageusement remplacer les révisés budgétaires.

En effet, dans un environnement en mutation permanente, la réussite des entreprises dépend grandement de leur faculté à s'adapter rapidement aux impératifs des marchés sur lesquels elles interviennent et à faire preuve de réactivité, voire de proactivité.

Le rolling forecast (ou révisé permanent) est un processus dynamique, utile pour gérer de telles contraintes. Cet outil permet de gagner en souplesse, mais nécessite une grande vigilance pour ne pas donner aux équipes le sentiment de rejouer le mythe de Sisyphe !

Le processus du révisé permanent

Il s'agit d'un outil permettant l'élaboration de **prévisions glissantes** sur une période en lien avec les besoins de pilotage de l'entreprise : **12 mois, 18 mois, 24 mois...**

Le rolling forecast permet une **actualisation quasi permanente** des prévisions en fonction des dernières données réelles disponibles. Ce processus dynamique d'élaboration des prévisions offre une visibilité

accrue sur la performance à venir de l'entreprise et **renforce ainsi la qualité des prévisions d'atterrissage** de résultat.

La mise en place d'un rolling forecast suppose toutefois de mener un **ré-engineering des processus de gestion** et idéalement de se doter d'un outil de simulation moderne.

Ce n'est pas une garantie de fiabilité (un forecast est toujours faux ou sinon son auteur a des capacités extralucides). Par contre le principal avantage est qu'il permet de **dégager des tendances** plus vite et de **réagir** et d'influer concrètement sur les chiffres.

Pour faire adhérer au principe, la direction financière a tout intérêt à se limiter à l'essentiel. Maintenant l'essentiel est affaire de perspectives mais disons que ce qui intéresse généralement ce sont in fine les **ventes prévisionnelles**, la **consommation de charges** et le **cash**.

Adoptez une approche basée sur des drivers : les KPI

Si on souhaite impliquer plus les opérationnels et qu'eux-mêmes s'y retrouvent, la réponse devrait plutôt osciller vers l'utilisation de drivers opérationnels, tels les KPI. Pourquoi ?

Tout d'abord parce que ces informations, ils les produisent déjà d'une façon ou d'une autre donc cela n'amène pas de réelle surcharge si on passe sur un rolling forecast à fréquence mensuelle.

Ensuite parce que si ce sont des KPI qu'ils utilisent cela signifie qu'ils leurs sont utiles donc l'**adhésion** est beaucoup plus simple.

Enfin parce que ces inducteurs représentent en réalité ce sur quoi ils peuvent influencer, leur zone **de responsabilité**. C'est fondamental dans une perspective *ownership*.

■ Nos conseils

N'essayez pas de tout révolutionner d'un coup. Vous pouvez combiner une approche *rolling forecast* tout en continuant à avoir un budget annuel.

Ne perdez pas de vue ce à quoi cela servira : ce doit être un outil pour agir et influencer. Ce n'est pas un outil pour prédire l'avenir.

Commencez par explorer quels sont les indicateurs suivis par les opérationnels business, et posez-vous la question de leurs impacts sur l'équilibre de l'entreprise.

Mixer au départ les deux approches des saisies de chiffres financiers et d'autres mettant en œuvre une logique calculatoire de type inducteurs.

■ Le tableau de bord

Le tableau de bord est un outil de pilotage précieux pour l'entreprise. Il a pour fonction de permettre la **visualisation**, le **suivi** et **l'exploitation** facile de **données pertinentes** sous forme de chiffres, ratios et de graphiques.

Ces indicateurs (appelés aussi KPI) sont reliés à des objectifs dans le but de prendre des décisions.

Exemple : le tableau de bord d'une voiture illustre parfaitement de quoi il s'agit. Dans votre véhicule, vous visualisez les indicateurs principaux : compteur de vitesse, jauge d'essence, alerte de manque d'eau... les informations essentielles et importantes pour conduire (piloter) votre véhicule.

Pour le management, le principe est le même. Un ensemble d'indicateurs vous alerte de dérives critiques, vous aide à **évaluer une situation**, vous guide dans vos décisions, vous appuie pour **communiquer des faits** et motiver vos équipes autour d'un **suivi d'objectifs**.

La performance est avant tout une recherche d'efficacité. À cet effet, trois points majeurs sont à garder à l'esprit lors de l'établissement d'un tableau de bord :

- l'efficacité n'est pas nécessairement faire plus mais **faire mieux** (parfois il vaut mieux comparer une progression par rapport à une mesure précédente que de viser un objectif difficile à atteindre...);
- la performance s'exprime en **fonction de la stratégie retenue** : elle doit être en congruence avec celle-ci ;
- la performance ne se mesure pas qu'en termes financiers. Les évaluations qualitatives et subjectives, peuvent s'avérer précieuses.

■ La mise en œuvre d'un tableau de bord

Sa mise en œuvre peut passer par quatre étapes distinctes :

- **Étape 1 : identification de l'entreprise (en cas d'intervention externe) :**
 - sa stratégie : quels sont son marché, ses produits, ses clients, ses concurrents ?
 - son management : est-il participatif ou directif ?
 - ses ressources : quelles sont les ressources connues et cachées, ses avantages ?
- **Étape 2 : fixer les objectifs et les outils de mesure de performance :**



Définir les objectifs est un exercice triangulaire : décliner les **objectifs sur le terrain**, définir le contexte spécifique du **processus**, et définir les **attentes des décideurs** concernés.

Remarque : l'objectif peut-il être SMARTER ? (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporel, Écologique).

- **Étape 3 : respecter les fonctions du tableau de bord**

Celui-ci doit permettre à la fois les opérations suivantes :

- **mesure de la performance** : état de progression des résultats obtenus ;
- **alerte** : signalisation des dysfonctionnements éventuels ;
- **anticipation** : ne pas attendre les résultats et les états ;
- **vision cohérente** : renforcer la synergie ;
- **référence de l'équipe** : accroître l'adhésion et la motivation ;
- **communication** : idem.

- **Étape 4 : le nombre d'indicateurs**

Une dizaine d'indicateurs suffisent pour des sondes placées judicieusement aux points névralgiques, et l'on ne peut en gérer davantage.

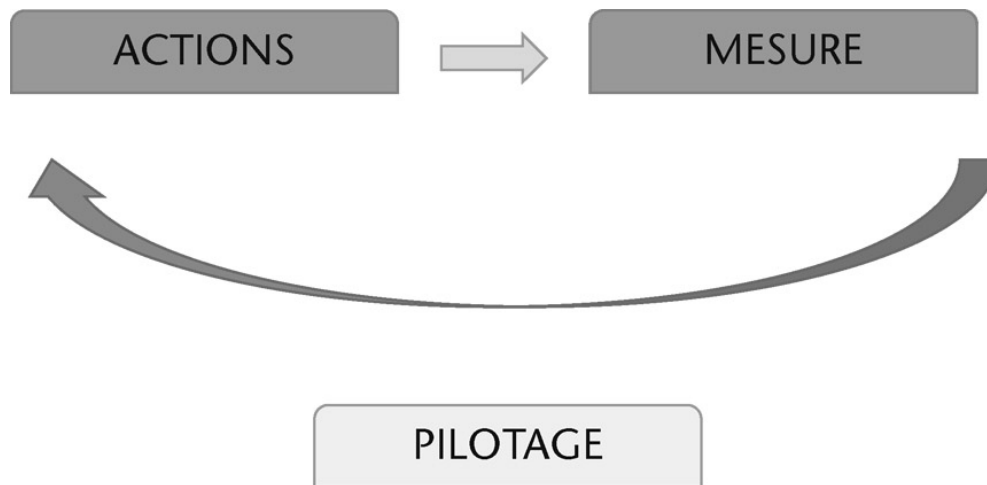
Il s'agit donc de changer de logique. L'entreprise agile doit changer de mode pour passer du contrôle au pilotage proactif et partagé, et à un mode

triangulaire : la prise de décision partagée, au plus proche de l'information et de l'action.

■ Principe du contrôle

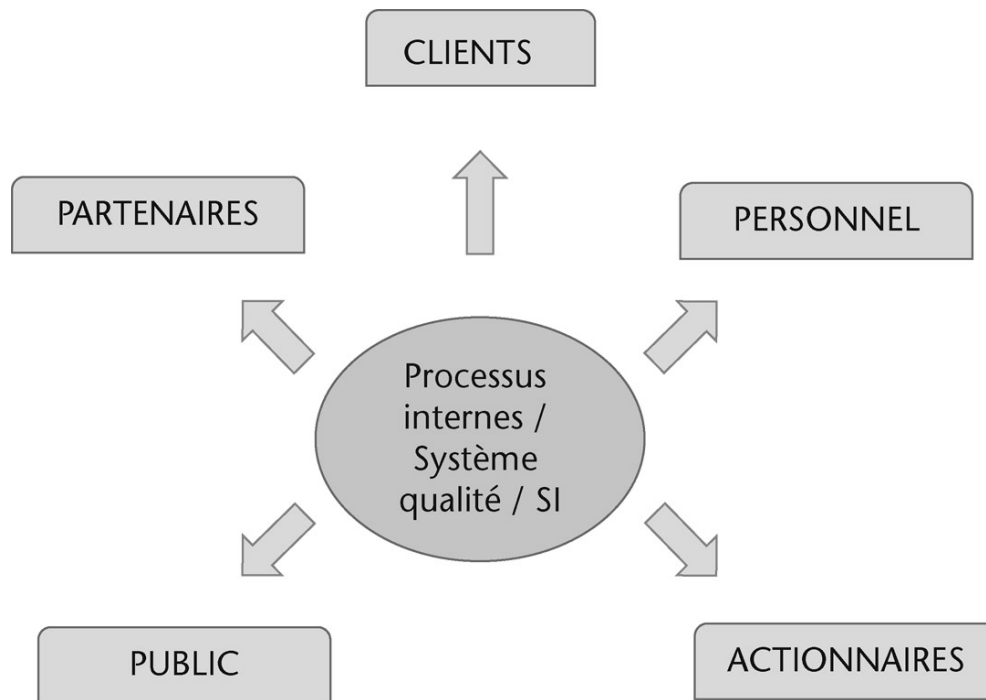


■ Principe du pilotage partagé



■ Les Axes de mesure

Le tableau de bord doit permettre un visu d'indicateurs concernant l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, de façon à suivre les réponses apportées aux besoins et attentes des différents interlocuteurs.



■ Périodicité

Un compromis entre une périodicité trop grande et une périodicité trop faible est à trouver. Souvent la périodicité retenue est le **mois** : mais le **trimestre** peut être plus pertinent pour certains indicateurs de tendance.

■ Comment construire un bon tableau de bord

Un outil accepté et compris est forcément simple et pertinent, ce qui implique :

- **une participation des futurs utilisateurs** à la conception du tableau et à la sélection des indicateurs. Pour qu'il soit accepté, il est important de les impliquer dès la création. Les risques de faire fausse route (mauvais choix, trop d'informations, etc.) sont fortement réduits. De plus, en étant acteur dans l'élaboration des outils, l'appropriation des utilisateurs est naturelle ;
- **un nombre limité de mesures** pour se focaliser sur l'essentiel. Surtout ne pas surcharger le tableau au risque de le rendre illisible. Certains disent que l'ensemble des mesures doit tenir sur une seule page ;

- **des résultats incontestables** – avec une définition transparente, simple et compréhensible, sans contestation possible – pas d’usine à gaz pour calculer les valeurs... ;
- **des indicateurs permettant l’action** : donc un niveau de détail suffisamment précis pour agir ;
- **une présentation claire, conviviale**, motivante pour l’exploiter au maximum.

Cernez qui en fera usage et comment. Menez une étude du besoin : qui est le destinataire ? Possède-t-il déjà un système de *reporting* ? Est-il à l’aise avec les rapports dématérialisés ? De quel type de tableau de bord a-t-il besoin ? Quelles informations ? Dans quels cas ? Que va-t-il faire avec ? Suivant quelle fréquence va-t-il consulter les résultats ? Sous quelle forme souhaite-t-il recevoir le tableau de bord ?

■ Les indicateurs d’activité ou KPI

Il existe globalement deux types d’indicateurs de performance :

- les **indicateurs d’activité (ou de processus)** : ils mesurent des **volumétries** en lien avec des **objectifs** de suivi de **productivité** (quantités vendues, quantités achetées, nombre de références en stocks, etc.) ;
- les **indicateurs de résultats** : financier, qualité, rentabilité, coûts. Ils évaluent une performance. En terme d’efficacité (pour l’atteinte d’un objectif fixé) ou d’efficience : pour l’utilisation optimale de moyens.

Pour piloter une activité, les indicateurs doivent être reliés à un ou plusieurs inducteurs de performance. Pour un objectif donné, il s’agit des causes qui ont un impact majeur sur la performance de l’activité.

Méthode de constitution de tableau de bord : GIMSI

Phases		Étapes	Objectifs
Identification	1	Environnement de l’entreprise	Analyse de l’environnement économique et de la stratégie de l’entreprise, afin de définir le périmètre du projet

	2	Identification de l'entreprise	Analyse des structures de l'entreprise pour appréhender les processus, activités, et acteurs concernés.
Conception	3	Définitions des objectifs	Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe
	4	Construction du Tableau de Bord	Définition du Tableau de Bord de chaque équipe
	5	Choix des indicateurs	Choix des indicateurs en fonction des objectifs poursuivis
	6	Collecte des informations	Identification des informations nécessaires à la construction des indicateurs.
	7	Système de Tableau de Bord	Construction du Tableau de Bord, contrôle de la cohérence globale
Mise en œuvre	8	Mise en œuvre	Choix éventuel de logiciels et mise en place intégration.
Suivi	9	Audit des systèmes	Suivi permanent du système

Le **rolling forecast** et le **tableau de bord** sont deux outils qui permettent à l'entreprise d'être plus agile, à condition à la fois de rester sur des bases simples et claires, d'être rapidement disponibles, de prendre en compte l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, et de privilégier une information au plus près des opérationnels pour favoriser la pro activité.

L'essentiel

- ▶ ▶ La planification est le processus qui permet à la fois de **formaliser une stratégie** à travers ses **objectifs** et de **coordonner** les visions et les **moyens** d'y arriver.
- ▶ ▶ Certes avec le développement de la volatilité de l'environnement des entreprises, il est apparu que le processus de planification sont apparus trop rigide sous certains aspects – comportait certaines lacunes, et laissant peu de place à l'élaboration de **stratégies émergentes**, et de nouveaux domaines d'activité ou produits.
- ▶ ▶ Pourtant, le **pilotage budgétaire**, dans bon nombre d'entreprises, permet à la fois de donner une **orientation**, d'accroître l'**efficacité**, de réduire l'impact des changements, et de définir des normes facilitant le contrôle.
- ▶ ▶ L'orientation du rolling forecast est intéressante car elle libère l'entreprise de l'horizon de fin d'année, en la concentrant plutôt sur une période glissante.
- ▶ ▶ Le **tableau de bord**, tout comme le rolling forecast, élargit le champ des possibles en permettant de mixer des chiffrages prévisionnels avec des inducteurs

ou drivers plus parlants pour les opérationnels – les KPI –, ce qui facilite la mobilisation de ces derniers, et leur responsabilisation.

- ▶ Ces deux outils, en introduisant de la souplesse, et de la flexibilité, rendent l'entreprise plus agile et les acteurs plus engagés en accélérant le dégagement de **tendances** et en incluant des indicateurs plus **responsabilisant** pour les opérationnels.

Chapitre 22

Intégrer les processus décisionnels pour gérer le changement

Executive summary

- ▶ ▶ Comment s'élaborent les processus de décision dans l'entreprise, tout particulièrement dans l'élaboration de stratégies ou des tactiques qui en résultent, et peut-on encore considérer que la logique et la rationalité prédominent ?
- ▶ ▶ Comment dès lors mener un processus de transformation stratégique au sein d'une organisation, pour lui permettre de réaliser ses objectifs de façon efficace ?

Processus de décision et rationalité limitée

On a longtemps considéré que les décisions au sein de toute organisation résultaient d'un processus logique, et murement réfléchi.

Les théories classiques en tout cas se sont basées le plus souvent sur cette hypothèse : l'entreprise et le dirigeant se comportaient comme des acteurs rationnels, prenant les décisions sur des faits de façon autonome et relativement indépendante de toute influence.

Mais est-ce bien le cas ? Les analyses qui ont été réalisées depuis ont montré de plus en plus le rôle d'influences sur les prises de décisions, et l'interaction de stratégies et luttes de pouvoir, cachées derrière les discours rationnels.

La rationalité limitée des décideurs

Selon Le prix Nobel H. Simon, (H. Simon, *Administration et processus de décision*, Economica, 1984) le décideur est un individu dont la **rationalité est limitée**, car il manque de connaissances, et sa conduite est orientée par son environnement psychologique et son processus de stockage des informations.

En définitive, il ne cherche pas à choisir la **solution optimale**, mais il va retenir la **première solution satisfaisante** qui se présente à son esprit. Cette solution est souvent une **solution ancienne** déjà utilisée pour des problèmes similaires.

Par ailleurs l'**organisation** détermine largement l'environnement psychologique de ses membres, que ce soit par la procédure, le mode de division du travail, l'autorité, la communication.

L'organisation influence les individus de plusieurs façons : par la **division des tâches** en orientant les individus sur certaines tâches, par les **procédures** et le **système d'autorité** et de prise de décisions (en orientant sur certains objectifs) ou encore par la **communication des informations**.

Par conséquent, la décision apparaît **influencée** à double titre : d'une part par la **rationalité limitée** de l'individu, d'autre part par l'**organisation**.

Les modèles de prises de décision

La modélisation des processus de décision a permis d'attirer l'attention sur l'**interaction des stratégies** particulières au sein des organisations, et sur les **jeux de pouvoir**, que cachent les discours rationnels, et les organigrammes.

Ainsi, dans le **modèle politique**, l'organisation est considérée comme un ensemble de joueurs, individus ou groupes, dans une structure plus ou moins précise (hiérarchie, division des tâches, processus budgétaire) dotés d'intérêts et d'objectifs propres, et contrôlant différentes ressources (informations, autorité...).

L'organisation n'a pas d'objectifs clairs a priori. Les objectifs résultent des discussions, et de l'interprétation qu'en font les différents acteurs, et

peuvent rester vagues, aux contours incertains. Influence, coalition, ruse font partie du jeu.

Du coup, la maîtrise des décisions et des changements est difficile, les situations oscillent entre changements lents et révolution, suivant les stratégies poursuivies par les acteurs. Le critère de choix d'une décision n'est pas la satisfaction à des objectifs préexistants, mais bien plutôt le degré d'accord qu'elle suscite, souvent par succession d'ajustements marginaux, sans vraie cohérence générale.

D'autres **modèles de type « mixte »** combinent l'approche rationnelle, d'une part, et les modèles de type politique d'autre part. Elles sont à la fois logiques en partie, avec des choix politiques partiels sans logique d'ensemble, non plus. Il en ressort de vraies difficultés de prises de décision pour le dirigeant.

Mais malgré ses capacités cognitives limitées, celui-ci peut tout de même maîtriser en partie ces manipulations complexes d'individus, de groupes, par les biais suivants : il procède successivement par essai-erreur, tri progressif, sans obéir à un plan déterminé ; il a le rôle d'un intégrateur, au carrefour des informations ; il obtient ses informations par son réseau interne et externe ; il peut s'appuyer sur le système formel de planification.

En définitive, il reste quand même que les processus de décision n'ont jamais le caractère dominant, rationnel et totalisant que les théories nous porteraient à croire.

Le dirigeant agile

Ainsi, le **dirigeant agile**, conscient de ses limites, veillera à définir des buts plutôt **implicites** que chiffrables, afin d'éviter de réduire la créativité des collaborateurs et **accroître la flexibilité**.

Pour faciliter les consensus sur les points essentiels, et l'adhésion, il réservera les buts précis au lancement ou à l'accélération d'une opération spécifique, ou pour signaler un changement majeur.

Il utilisera alors le système de planification comme un outil de coordination et d'intégration, pour les prises de décision.

La prise de décision partagée et le droit à l'erreur

Auparavant, comme le soulignait Alain Dinin, PDG de Nexity, « un dirigeant était le seul à centraliser l'information sur son marché et ses salariés et c'était ce qui lui donnait du pouvoir et de l'autorité ».

« Aujourd'hui, l'information est accessible à tous, la valeur ajoutée du dirigeant réside dans sa capacité à emmener ses équipes vers des projets futurs, à donner du sens et à manifester de l'empathie ».

Par conséquent, le dirigeant n'a plus le choix : il doit faciliter à la fois le **partage de l'information**, et de la **prise de décision**. Cette ouverture du pouvoir et les orientations induites permettent également d'établir plus facilement des **consensus**, et d'obtenir l'**adhésion** d'acteurs ayant des objectifs parfois très différents.

En parallèle, les décisions étant prises selon un mode essai-test, il est essentiel de reconnaître aux acteurs, co-pilotes, le **droit à l'erreur**. C'est ce droit qui facilitera les **initiatives** et les prises de décisions **innovantes**.

La culture du changement

Le changement comme opportunité

Comme le souligne Jerome Barrand dans « le manager agile », le changement est permanent.

Il ne doit plus être vécu comme une **contrainte** mais comme une **opportunité de progrès**. « Il faut que le changement soit accepté par tous sans crainte ».

Le changement étant devenu « un **mode de fonctionnement** », il faut lui donner un **sens**, et « les acteurs s'adapteront et s'ajusteront en conséquence.

Les différents types de changements

Selon l'approche systémique – rappelée par Dominique Bériot, « l'entreprise comme tout système, fonctionne dans un environnement selon

une norme résultant de ses valeurs, de ses enjeux, de ses règles ». Elle a tendance à se maintenir en son état de fonctionnement initial par un mécanisme **d'autorégulation permanent**, que l'on dénomme **principe d'homéostasie** ».

L'homéostasie se caractérise donc l'apparition de **résistances au changement**, pour privilégier l'habitude et le mode de fonctionnement initial normé. Lorsque l'entreprise le décide, en fonction de l'environnement ou de la propre volonté de ses dirigeants, elle va **changer de normes**, de comportement, de mode de relation.

Toutefois, comme nous le précise l'approche systémique, il existe deux types de changements :

- **le premier type de changement (appelé Type I)** est une sorte de « canada dry » du changement : il en a l'appellation, mais en réalité, il correspond davantage à des ajustements mineurs, privilégiant le maintien du mode de fonctionnement initial – selon la propriété d'homéostasie –, et laissant le système globalement inchangé. Ce qui frappe dans ce type de changement, c'est qu'il semble reposer sur le bon sens qui conduit le système à « faire toujours plus de ce qui ne fonctionne pas ». Les acteurs concernés fabriquent en fait du « non changement » et dépensent de l'énergie pour se maintenir ou revenir à l'état initial.
- **Le deuxième type de changement (appelé Type II)** correspond à la modification du système lui-même, quand on constate une réelle modification des relations entre les acteurs. « Un tel changement ne peut avoir lieu que si l'on change les règles gouvernant la structure des systèmes et leur ordre interne ».

En cas de freins au changement, la stratégie consiste donc à conduire le système bloqué sur la **recherche de solutions** pour mobiliser ses ressources vers un objectif, et contourner les blocages.

La formulation de **stratégies dites de « rupture »** adaptées au contexte de l'entreprise dont deux appartiennent à l'École de Palo Alto : « Faire plus de la même chose » et « Recadrer le contexte ». Il ne s'agit pas ici de rentrer dans le détail de ces stratégies, ce qui supposerait un examen approfondi des concepts systémiques, qui n'est pas l'objet de cet ouvrage. Le lecteur intéressé pourra approfondir ce sujet par la lecture des écrits de D Bériot, éclairante sur ce sujet¹.

Il suffit de comprendre le mécanisme décrit, permettant de distinguer le **changement comme continuité**, du **changement comme rupture**, car les enjeux et moyens mis en œuvre différeront radicalement dans les deux cas.

Le pilotage du changement et l'organisation apprenante

En fonction de ce qui précède, le **pilotage du processus de changement stratégique**, concerne donc plutôt les **changements de type II**), qui constituent une véritable **rupture** dans le fonctionnement d'une organisation.

Ces changements qui modifient en profondeur le fonctionnement d'une structure, requièrent à la fois une **évolution culturelle**, et une impulsion par un **leadership** approprié, thèmes que nous avons abordés dans les précédents chapitres sur la culture et la stratégie.

Rappelons juste quelques **éléments importants** à prendre en compte sur ces sujets, dans une stratégie de changement de type rupture :

- **donner du lien et du sens** au changement : par la construction d'**histoires**, de **mythes**, de **rituels**, et par conséquent d'un référentiel à la fois **symbolique** – permettant de donner du sens et de créer du lien – et **imaginaire** – pour se projeter dans le futur désiré ;
- **faire adhérer les acteurs** : par l'élaboration d'une **vision partagée** du changement recherché, congruente avec les valeurs de performance de l'entreprise, et essentielle pour mobiliser les collaborateurs et managers ;
- **affirmer clairement les règles** : en définissant les rôles, les principes, les règles et les frontières du changement, de façon que chacun puisse se positionner ;
- **opter pour un style de leadership ouvert et participatif** : par la mise en **confiance**, le **partage du pouvoir** et des informations, la **responsabilisation** sur les processus de transformation ;
- **favoriser la créativité et l'innovation** : en favorisant la **prise de risque** des collaborateurs et managers, ce qui induit également une diminution des peurs et craintes, et du stress ;

- **savoir récompenser** : par la mise en avant, l'apport de considération, et la récompense des actions et interactions positives des acteurs, individus ou groupes.

Ces transformations nécessitent en parallèle de suivre une méthodologie stricte, car ils doivent permettre d'ancrer le changement de façon continue par une **responsabilisation** des individus dans les **prises de risques** et les **initiatives** (*empowerment*).

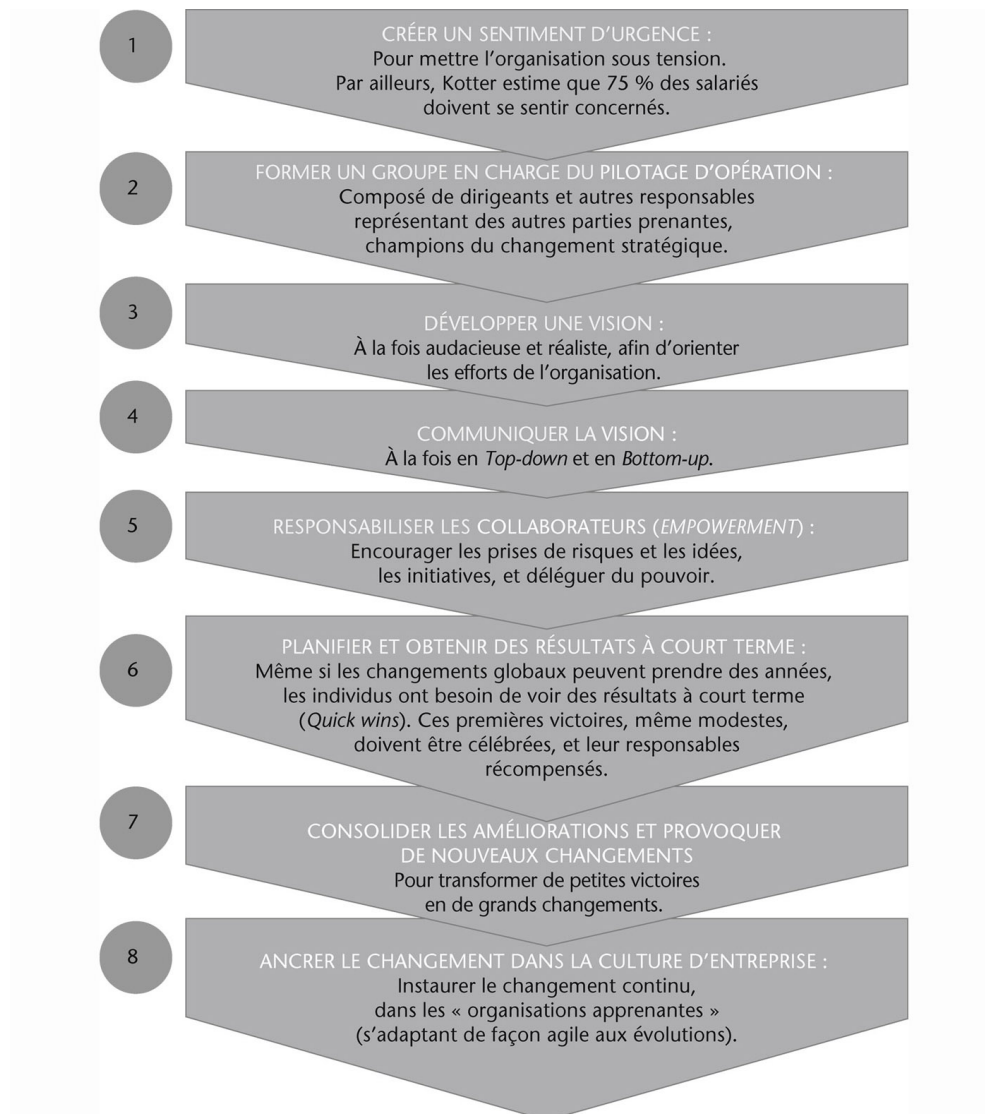
Pour cela il s'agit de partir de petites victoires cumulées (*quick wins*), et les transformer progressivement en des **changements majeurs**.

Piloter le changement stratégique

Une fois identifié un **changement stratégique** à opérer, encore faut-il savoir le mettre en place et **assurer son pilotage**.

Les opérations de changement stratégique qui induisent – rappelons-le – de véritables ruptures dans le fonctionnement, nécessitent de respecter un **ordre chronologique indispensable**, par la Direction de l'entreprise, selon la publication en 1995 de John Kotter, professeur à la Harvard Business School, et ce dans un processus en 8 étapes :





Le pilotage du changement comme rupture (Selon J. Kotter)

Le type de processus d'intégration permanente du changement est dénommé : « **l'organisation apprenante** ».

L'essentiel

- ► Contrairement à une idée reçue assez couramment répandue, les décisions au sein de toute organisation ne résultent pas d'un processus logique, et mûrement réfléchi.
- ► Les exemples comme le **modèle politique** ou mixte, montrent par ailleurs des **choix partiels sans logique d'ensemble**.

- ▶ ▶ Dans ces conditions de rationalité limitée, le dirigeant agile doit gérer avec plus de souplesse les décisions, en favorisant plutôt des buts **implicites** pour faciliter l'**adhésion** et la **créativité** de ses collaborateurs.
- ▶ ▶ Sur un plan plus large, face aux défis de l'environnement, le dirigeant doit impulser le changement. Celui-ci doit être vécu davantage comme un mode de fonctionnement **permanent**, plutôt que comme une contrainte : il en va de la survie de l'entreprise !
- ▶ ▶ Il existe deux types de changements : dans ceux qualifiés de « rupture », il convient à la fois de veiller à susciter du « **lien** » et du « **sens** » pour pousser les acteurs à oser entreprendre sans peur de risque, et à promouvoir un « pouvoir partagé » induisant une responsabilisation adaptée des acteurs. Enfin, on ne peut ancrer le changement de façon continue qu'en respectant une **méthodologie**.
- ▶ ▶ Ce type d'organisation, capable d'intégrer le changement en permanence s'appelle « **organisation apprenante** ».

Chapitre 23

La gestion stratégique de l'innovation

Executive summary

- ▶ ▶ L'innovation est au cœur des processus de création de richesse pour les entreprises.
- ▶ ▶ Elle permet en effet de générer de la croissance, indispensable au renforcement de la compétitivité ou d'un avantage concurrentiel.
- ▶ ▶ Y a-t-il des processus stratégiques permettant de favoriser davantage l'innovation ?

En quoi consiste l'innovation en entreprise ?

La connaissance préalable peut prendre la forme d'une **invention** c'est-à-dire une réponse technique nouvelle apportée à une situation nouvelle ou à un problème rencontré.

L'innovation, est un processus par lequel une connaissance engendre une création de **valeur supplémentaire** pour l'entreprise sous forme de bien, de service ou de procédé.

À partir d'une ou plusieurs innovations, l'entreprise va conduire une **politique d'innovation** : cela consiste à mobiliser l'ensemble des ressources techniques (recherche & développement) et humaines (management des compétences) afin d'introduire efficacement sur le marché de nouveaux produits (biens ou services) ou de nouveaux procédés.

Pour se développer invention et innovation ont besoin d'un **climat interne** (technique, humain, financier et organisationnel) propice à la créativité afin de favoriser l'émergence des idées nouvelles.

La conduite d'une politique, et les types d'innovations

La réussite de la politique d'innovation nécessite par conséquent un environnement interne ouvert sur la nouveauté et un environnement externe à la fois favorable (dynamisme de la **recherche fondamentale** et **infrastructure performante**) et protecteur.

Selon Joseph Schumpeter, il existe cinq types d'innovations, qui peuvent se résumer en deux ensembles interdépendants : l'innovation produits et l'innovation procédé.

L'innovation au service de la stratégie et de la responsabilité sociale

Les enjeux de l'innovation pour l'entreprise vont bien au-delà du simple aspect technique : ils sont à la fois **économiques** – l'innovation crée et consolide l'avantage concurrentiel – et **sociétaux** – l'innovation est au service de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).

L'innovation est par conséquent un instrument au service de la stratégie en préservant et consolidant **l'avantage concurrentiel** quelle que soit l'option stratégique de l'entreprise.

En parallèle, les entreprises sont de plus en plus soumises à la pression de leurs parties prenantes afin d'adopter une **démarche de responsabilité sociale** (RSE). Elles ont ainsi :

- des clients qui réclament des produits écologiquement sains avec un bon rapport qualité-prix ;
- des pouvoirs publics qui introduisent des règles contraignantes (taxe carbone, malus écologique, et autres réglementations issues de la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement) ;
- des ONG qui développent soit des stratégies de confrontation (Greenpeace) ou de collaboration (WWF).

L'innovation constitue par conséquent la réponse principale à ces pressions en permettant des évolutions technologiques de type « **gagnant-gagnant** ». En effet ces innovations répondent aux attentes légitimes des partenaires tout en contribuant à la réduction des coûts de production. Elle permet notamment de passer d'une démarche de RSE subie à une démarche voulue.

Les exemples sont nombreux qui associent développement durable, stratégie et innovation :

- Lafuma et le concept d'écoconception, permettant de fabriquer des articles (sac à dos, chaussures de montagne) plus légers, plus économes en matière, et ne recourant pas à des matières difficilement recyclables ;
- Rhodia, entreprise de chimie, s'engage dans le Rhodia Way à **assurer une innovation en accord avec les objectifs de RSE.**

On constate que l'innovation est promue dans nombre de grands groupes (3M, Sony, DuPont...), car elle leur a permis de rester dans les entreprises à succès, et de diffuser leurs produits.

L'innovation requiert une recherche et une veille

L'efficacité de la politique d'innovation repose sur l'attention portée par l'entreprise sur son environnement : c'est le rôle de la **veille technologique**. Elle repose également sur le potentiel de l'entreprise à développer de la **recherche** et à protéger ses innovations.

La **recherche & développement**, quant à elle, permet de transformer une invention en une innovation techniquement et commercialement exploitable. Toutefois notons qu'une innovation ne dure guère dans le temps, car elle se copie.

Les processus facilitant l'innovation

Certains considèrent que la **créativité** est innée. D'autres pensent que la créativité peut s'apprendre et dépend d'un entretien régulier. Pour l'acquérir, il suffit de passer par un processus en quatre étapes :

- par la **perception** ou la façon de voir les choses ;
- par le passage de la perception à l'**incubation** : phase de rassemblement d'informations stockées, étudiées, et transformées en quelque chose d'inédit, jusqu'à l'« **inspiration subite** » ;
- par la **transformation de l'idée** en un produit, service ou méthode utile, utilisable ;
- enfin par la phase de **tests d'évaluation** du produit ou du service inventé.

Trois groupes de variables favorisent l'innovation :

- les **structures innovantes** : ce sont les structures organiques, souples, légères et adaptables décrites dans le chapitre correspondant. Elles requièrent moins de règles, et sont plus flexibles en étant moins centralisées. Elles permettent également une communication active avec les unités de production, ce qui facilite la mise en œuvre ;
- les **cultures innovantes** poussent les expériences, récompensent les réussites autant que les échecs, comme opportunités d'apprentissage. Elles présentent en outre les caractéristiques suivantes : acceptation de l'**ambiguïté**, **tolérance** au manque de réalisme : les choses irréalistes au premier abord amènent parfois à des innovations, tolérance du **risque** (encourager les collaborateurs à faire des expériences sans crainte d'échec), tolérance des **divergences d'opinion**, priorité aux **fin**s plutôt qu'aux moyens : il est admis que plusieurs chemins peuvent parvenir au même objectif, approche de **système ouvert** : la veille de l'environnement est active pour réagir plus rapidement aux événements.

Les organisations innovantes favorisent la formation et le développement de leur personnel.

En outre, elles réduisent le sentiment d'insécurité, en tolérant les échecs..., et poussent les individus les plus performants à promouvoir le changement.

Ces unités sont le plus souvent de **taille petite ou moyenne** avec des **processus managériaux** moins rigides.

Les processus managériaux favorisant l'innovation

L'innovation et la créativité supposent des **processus managériaux** qui les acceptent et les favorisent. En particulier l'innovation induit des **prises de risques**, et des taux d'échecs plus élevés dans les résultats obtenus (liés à ces prises de risques).

Il est donc essentiel que le management jusqu'aux plus hauts échelons accepte et intègre la dimension du risque et les **possibilités d'erreurs** et d'échecs, faute de quoi toutes les initiatives visant à innover et créer des solutions nouvelles seraient freinées, voire entravées.

Pour cela, il convient **d'encourager les prises d'initiatives** en assurant les collaborateurs des conditions de sécurité, selon l'**outil 3P – Permission, Protection, Pouvoir** – (vu dans le chapitre sur le leadership).



Cas d'entreprise

LVMH, exemple de culture d'innovation permanente

Le deuxième facteur clé du groupe réside à notre avis dans **l'effort permanent d'innovation**. C'est la recherche de l'excellence qui pousse le groupe à combiner tradition, savoir-faire, travail d'artisans et innovation.

Ainsi chaque année, les différentes Maisons lancent-elles des nouveautés pour fidéliser et élargir leur clientèle. L'innovation, qu'elle concerne les produits, les technologies utilisées, les canaux de distributions ou l'accélération du digital, fait partie de l'ADN du groupe LVMH.

Pour ne mentionner que quelques exemples marquants en 2016, dans l'activité mode et maroquinerie, Louis Vuitton est entré dans l'univers des parfums. Sous la direction de Jacques Cavallier-Belletrud, devenu le nez de la maison, sept eaux de parfum ont vu le jour en 2016, inspirées de voyages à travers les cinq continents : Rose des Vents, Turbulences, Dans la Peau, Apogée, Contre Moi, Matière Noire et Mille Feux. Elles sont distribuées exclusivement dans les boutiques de la Maison depuis septembre 2016 et viennent compléter les modèles légendaires de bagages et sacs Louis Vuitton.

L'essentiel

- ► Pour conduire une **politique d'innovation appropriée**, et être en mesure de proposer des produits ou services avec une valeur supplémentaire, l'entreprise doit

mobiliser l'ensemble des ressources techniques et humaines.

- ▶ ▶ Cette mobilisation lui permet d'introduire efficacement sur le marché de nouveaux produits (biens ou services) ou de nouveaux procédés, et de bénéficier ainsi d'un **avantage concurrentiel** primordial.
- ▶ ▶ Elle implique en revanche de se doter de moyens adéquats, par la mise en place ou le développement d'une **activité de recherche et développement** en interne, et d'une **veille technologique**.
- ▶ ▶ Les **réglementations** de plus en plus nombreuses ainsi que l'accroissement des **exigences clients** et de différents acteurs – par ailleurs – amènent l'entreprise à intégrer également l'adéquation des produits innovants proposés à la notion de responsabilité sociale (**RSE**).
- ▶ ▶ Enfin, il est important de noter que certains contextes favorisent davantage l'émergence d'innovation. Ce sont les **structures organiques**, souples et adaptables, et les **processus managériaux** encourageant notamment les **prises de risque**, et reconnaissant le **droit à l'erreur**.

Faire évoluer la structure
pour développer
une dynamique d'entreprise

Chapitre 24

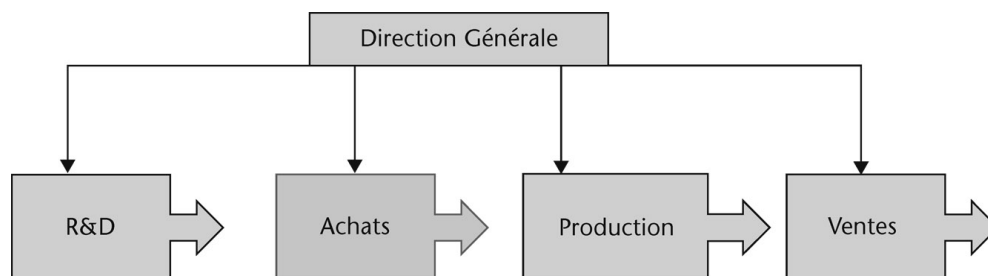
Constituer une structure en appui de la stratégie

Executive summary

- ▶ ▶ La structure est un élément clé de la stratégie : elle évolue en fonction de celle-ci. Il existe donc une relation d'influence réciproque entre structure et stratégie.
- ▶ ▶ On trouve toutes sortes de structures pour les entreprises : fonctionnelle, divisionnelle, matricielle, etc. Mais quels sont les avantages et les inconvénients de chacune ?
- ▶ ▶ En particulier, comment utiliser les typologies de structure pour appuyer sa stratégie ?

La structure fonctionnelle

La structure fonctionnelle correspond à un découpage par **unité de fonction**, homogène dans le savoir-faire, et qui constitue une **chaîne de valeur**.

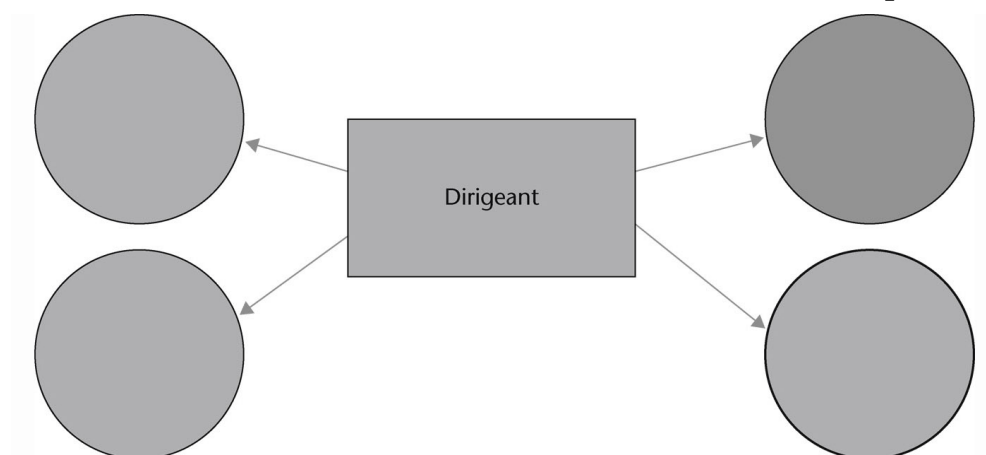


De cette façon, on crée des **ruptures dans les flux internes** de travail que l'on **compense par la mise en œuvre de moyens de coordination**. La

continuité est ainsi assurée par des procédures (règles, systèmes de planification et de contrôle) le plus souvent formalisées, et la hiérarchie traite les cas particuliers non résolus.

La structure en soleil

C'est la structure fonctionnelle de base sans délégation, ou prédominent les **relations bilatérales** directes entre les collaborateurs avec le patron.



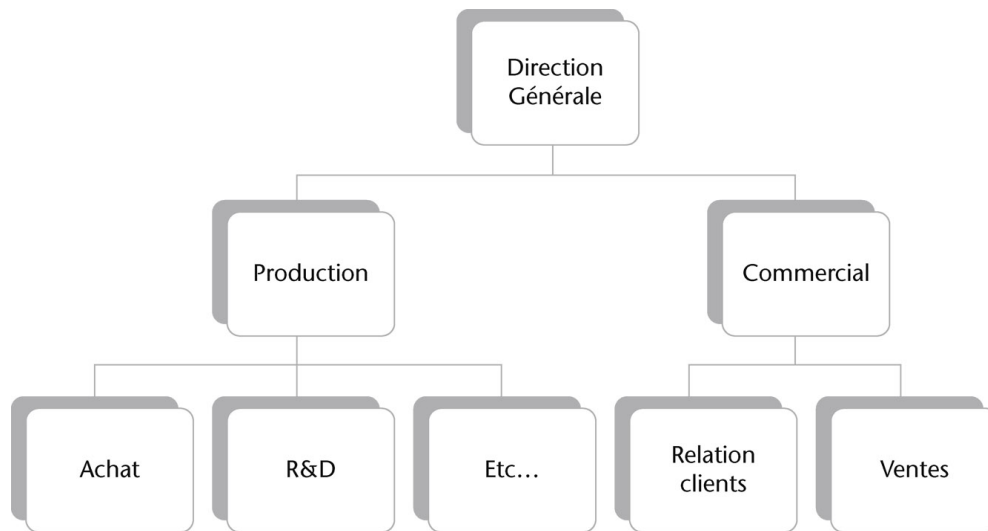
Le patron généralement délègue peu ou pas du tout, et assure à la fois les responsabilités stratégiques et opérationnelles de l'entreprise. La communication périphérique entre les membres de l'organisation est quasi nulle.

Lorsque l'environnement et la technologie deviennent plus complexes, les problèmes de long et moyen terme se font plus pressants, et amènent le patron, par une crise de conscience, à déléguer progressivement une partie des responsabilités. Certains n'arrivent pas à s'y résoudre, ou le font trop tard.

La structure fonctionnelle simple

Elle marque une **progression dans la spécialisation** : une ligne hiérarchique apparaît, et des procédures de travail.

La communication devient ascendante/descendante avec une voie hiérarchique, et le patron continue d'assumer les rôles de mise en cohérence et de coordination entre les services.



En parallèle, certains responsables commencent à délimiter leur terrain professionnel, ce qui génère des cloisonnements entre les services.

La structure fonctionnelle évoluée

L'accroissement du volume d'activité se traduit par une augmentation des lignes hiérarchiques, au sein de chaque fonction.

La taille permet de spécialiser davantage certains services. Des fonctions deviennent autonomes (achat, R&D). Les responsables opérationnels développent une logique propre à leur service, ce qui génère un accroissement de différenciation. La taille des enjeux augmente, ce qui accroît les problèmes de contrôle.

Une structure fonctionnelle permet d'atteindre le meilleur niveau **d'excellence technique**, lorsque l'environnement et la technologie sont suffisamment stables, et que certaines règles sont observées, comme : la formation et le développement de compétences, le management par les meilleurs spécialistes, les économies d'échelle en frais généraux et personnel qualifié, que cette structure permet de réaliser.

À l'inverse, la structure fonctionnelle crée des ruptures entre les fonctions, des **cloisonnements**, et une **perte de vision de continuité**, ce qui crée des **problèmes de coordination**. Seul le responsable garde la vision d'ensemble.

Par ailleurs, elle tend à favoriser la **centralisation**, en limitant les contacts latéraux entre fonctions, et un certain immobilisme en cas de

changement.

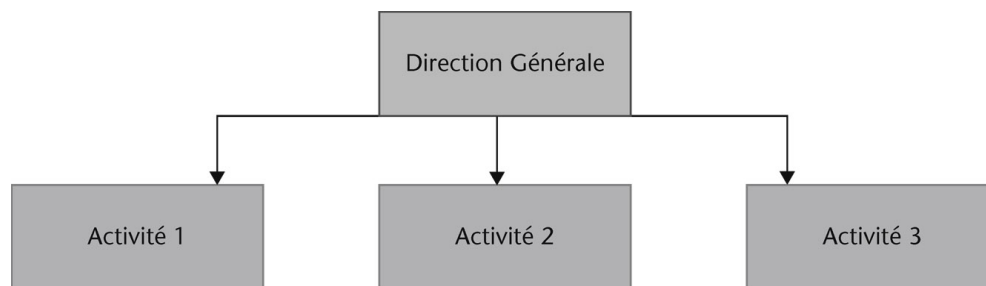
Enfin, elle ne permet pas d'évaluer les unités sur leur **contribution** aux résultats globaux de l'entreprise, et génère des **conflits entre le stratégique et l'opérationnel**, et entre le court et long terme.

La structure divisionnelle

L'organisation par division se **spécialise par segment d'activité**, en adoptant des flux intégrés propres à chacune d'entre elle.

En conséquence, il y a **peu d'économie d'échelle** à obtenir, à cause de la différenciation importante de ses segments d'activités.

Il s'agit quasiment d'un regroupement de **petites entreprises** en mono-activité, et les unités de base sont souvent de petites sociétés, résultant de rachats ou de créations.



L'essentiel de la coordination passe par les liaisons entre directeurs de division. Plus les divisions sont interdépendantes, plus les départements fonctionnels sont importants : ceux-ci conseillent et appuient les divisions dans la mise en œuvre de leur politique spécifique (juridique, finance, ressources humaines,

Les questions posées sur la structure divisionnelle sont les suivantes : quelle taille adopter pour les divisions ? Où placer les lignes de démarcation, et comment traiter les interdépendances ? Quel contenu donner aux services fonctionnels ?

Les structures divisionnelles ont largement fait la preuve de leur intérêt : en effet en se calant sur la **segmentation stratégique**, elles permettent de mieux évaluer leur position par rapport à la concurrence et de réagir plus rapidement aux changements de l'environnement.

En revanche, elles ne permettent **pas** de réaliser au mieux des **économies d'échelle**. De plus, en optimisant au niveau division, on n'optimise pas au niveau global (fonctions de support). Enfin, elles peuvent de surcroît devenir **complexes** à gérer, dans le **cas d'interdépendance** forte entre les divisions.

Il est donc utile de faire une représentation graphique du groupe (usines, bureau d'étude, zones de ventes, et des flux de cessions internes (matières, semi finis, produits finis, prestations de services, liaisons d'information et de contrôle...)) pour effectuer une analyse stratégique et organisationnelle pertinente.

La structure matricielle

Certaines entreprises sont confrontées à des logiques de niveaux différents, nécessitant de **croiser plusieurs critères** (fonctions, produits,).

La conduite des opérations nécessite un consensus régulier entre **efficacité** (réalisation objectifs produits) et **efficience** (productivité des moyens mis en œuvre).

Chaque responsable fonction a un rôle d'**intégrateur** vis-à-vis des ressources utilisées par les responsables de produits, en intervenant en cas d'écart important sur le service fonctionnel mis à contribution.

	MATRICE PRODUITS-FONCTIONS					
	Commercial			Production		...
	Marketing	Relation clients	Ventes	Achat	Bureau Étude	Fabrication
PRODUIT A						
PRODUIT B						
PRODUIT C						
PRESTATIONS						
...						

Le responsable à l'intersection entre fonction/produit a donc un rôle essentiel, en cas de dysfonctionnement.

Ce type d'organisation matricielle est particulièrement utilisé dans le secteur aéronautique, par exemple chez Boeing (bloc commande moteur, système de guidage ou train d'atterrissage par type d'avion : 727, 737, 757, 767).

La structure matricielle est celle qui permet la vision **la plus organique** de l'entreprise. Cependant, elle ne réussit que si les acteurs concernés en comprennent et en acceptent l'intérêt et la mise en œuvre, car elle met en cause l'unicité de la hiérarchie, et peut générer un conflit entre **intégrateurs horizontaux** et **intégrateurs verticaux** (dont le but est le contrôle hiérarchique).

En conclusion, la structure matricielle s'avère intéressante pour des activités à **produits très différenciés**, mais utilisant des **technologies communes** (3M).

La structure composite

La réalité n'est jamais aussi simple que les cas de base. Il est souvent fait appel à des structures intermédiaires, ou composites, car les entreprises sont confrontées à **l'internationalisation**, à une **hétérogénéité** des activités. Il faut alors chercher un compromis entre un surcroît de différenciation des activités, permettant une meilleure efficacité de celles-ci, et la préservation d'économie d'échelle de l'ensemble.

Conclusions

Comme on le voit, le **choix de structure** n'est jamais anodin, et sans conséquence. Il répond à une **stratégie**, et l'équilibre se fait le plus souvent entre la notion **d'efficacité**, qui suppose la réalisation des objectifs produits ou services (structure divisionnelle ou matricielle), et **d'efficience**, qui sous-tend la recherche d'économies d'échelle (structure fonctionnelle ou matricielle), avec dans le cas de **l'internationalisation** des structures composites nécessairement plus complexes.

L'essentiel

- ▶ ▶ Les structures évoluent et doivent épouser la stratégie de l'entreprise pour accroître son efficacité.
- ▶ ▶ Au départ, les structures sont le plus souvent fonctionnelles : elles permettent à la fois des économies d'échelle sur les fonctions de support, une meilleure spécialisation des fonctions, et partant favorisent l'excellence technique. A contrario, elles tendent à générer un cloisonnement au détriment de l'opérationnel.
- ▶ ▶ Les entreprises soucieuses d'orienter davantage la stratégie et l'organisation vers les produits, opteront plutôt pour une structure divisionnelle, plus réactive sur le plan concurrentiel.
- ▶ ▶ Celles qui souhaitent combiner les deux aspects, choisiront la structure mixte de type matricielle, particulièrement intéressante pour des activités différenciées à technologies communes.
- ▶ ▶ En définitive, l'équilibre se fait le plus souvent entre les notions **d'efficacité**, et **d'efficience**.

Chapitre 25

Faire évoluer la structure pour contribuer à la performance

Executive summary

- ▶▶ Nous avons vu que la **structure** est un élément clé de la Stratégie : elle évolue en fonction de celle-ci. Il existe donc une relation d'influence réciproque entre structure et stratégie.
- ▶▶ Comment les caractéristiques de la structure permettent-elles à l'entreprise de créer une dynamique et d'évoluer vers la performance ?

Le choix d'un type de structure

La structure est **l'ensemble des fonctions** et des **relations** déterminant les **missions** que chaque unité de l'organisation doit accomplir, et les modes de travail en collaboration.

Au fur et à mesure de son évolution dans son environnement, le besoin de changement de structure peut émerger, du fait par exemple d'une importance accrue des marchés et produits, au détriment de la spécialisation par fonction, par la nécessité d'avoir une double approche produit-fonction, ou encore par une internationalisation croissante.

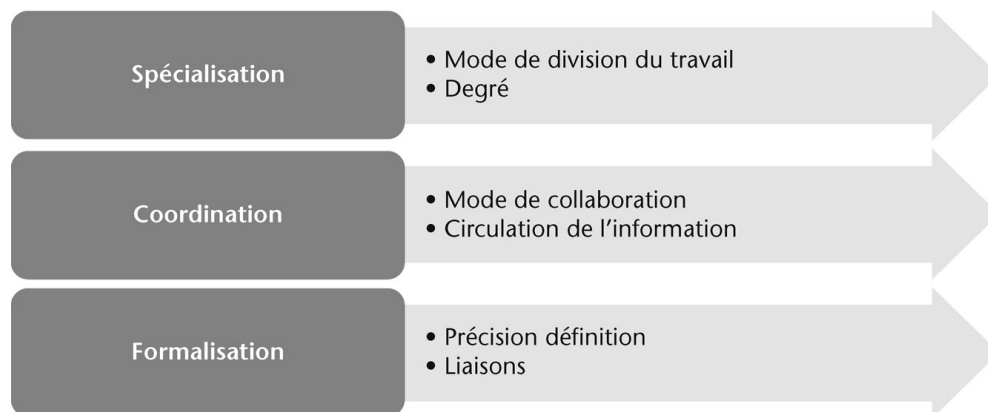
Les changements de la structure peuvent alors se faire soit **par incrémentation**, et accumulation de petits changements, effectués au fur et à mesure, ou de **façon globale** par modification soudaine des responsabilités et de l'organigramme.

Dans tous les cas, les théories de la structure ont évolué : elles sont passées d'une **conception de la structure idéale**, adaptable à toute forme d'organisation, à une recherche plus nuancée d'une **structure adaptée** aux situations.

Les caractéristiques de la structure

La structure de toute entreprise présente trois caractéristiques qui correspondent à la fois au mode et au degré de division du travail souhaité, au besoin de circulation plus ou moins fluide d'informations pour une cohérence entre les entités, et au mode de précision des fonctions, et des liens entre les acteurs de l'organisation :

- la **spécialisation** : le mode et le degré de division du travail ;
- la **coordination** : les modes de collaboration entre les unités ;
- la **formalisation** : le degré de précision dans la définition des fonctions et des liens.



Chacune de ces caractéristiques va donc orienter vers un type de structure plutôt qu'un autre.

Ainsi une organisation privilégiant une centralisation et une division poussée du travail, va s'orienter plutôt vers une structure de « type fonctionnel », alors qu'un groupe cherchant une flexibilité dans les fonctions et tâches, pour accroître l'autonomie et l'efficacité orientée marchés et produits, va davantage s'orienter vers une structure de « type divisionnel » ou « matriciel »

■ Spécialisation

Dans toute entreprise, il s'agit de déterminer comment découper les activités, par produit, marques, zone géographique, ou par projet ?

La structure doit donc prendre en compte la complexité de l'entreprise en s'appuyant sur plusieurs **modes de spécialisation**, et en les hiérarchisant (principal, secondaire, etc.).

■ Coordination

Dans la plupart des entreprises, l'ancienne **conception pyramidale** reste en vigueur, et les relations verticales ont été complétées de liens horizontaux, par des comités, groupes de travail ou projets.

Cette coordination s'appuie aussi sur la **circulation de l'information**, indissociable de la structure : de la simple procédure codifiant les relations opérationnelles, aux systèmes poussés de planification et de contrôle.

■ Formalisation et organisation

L'entreprise peut faire le choix de formaliser ou non les liens de fonctionnement entre les principaux acteurs de l'entreprise.

Formaliser c'est en effet mettre en avant la **loi écrite** sur la **coutume** et la **jurisprudence**. La formalisation peut porter sur les **tâches**, dans une conception plutôt mécaniste, ou sur les **missions et les objectifs** à atteindre, dans une vision plus organique.

A minima, elle doit permettre une meilleure convergence d'action entre les différents acteurs de l'entreprise. La formalisation fige ainsi pour un certain temps le cadre de fonctionnement de l'organisation.

Elle comporte toutefois 2 limites, constituées par **l'évolution des structures** nécessitée par l'environnement, et par **l'influence des individus** qui la composent et les luttes de pouvoir.

■ Différenciation et intégration

La **différenciation** : en effet chaque structure entretient des relations spécifiques avec son environnement, qui contribuent à déterminer son mode d'organisation et les comportements d'adaptation de ses acteurs.

Cette différenciation s'exerce sur quatre axes :

- la nature des objectifs ;
- l'horizon à court ou moyen terme du travail ;
- l'orientation des acteurs sur les tâches ou les relations ;
- le formalisme de la structure.

La **spécialisation**, l'**innovation** ainsi sont des modes de **différenciation**. Une organisation doit donc chercher un mode de fonctionnement et de différenciation le plus compatible avec les caractéristiques de son environnement, ou de son sous-environnement.

L'**intégration**, quant à elle, permet de faciliter et d'accroître la **coordination** entre les différentes unités d'une structure, et de résoudre les éventuels conflits.

Complexité croissante de la structure

J. Galbraith a identifié 3 facteurs déterminant la complexité d'une structure :

- l'**incertitude** sur les tâches et activités : plus l'incertitude est grande, dans une organisation, plus il faudra un nombre d'informations important et difficile à récupérer, pour des prises de décisions ;
- la **diversité** des tâches et activité : elle entraîne une multiplication de raisonnements et d'informations différentes ;
- l'**interdépendance** entre les tâches ou activités : elle rend plus difficile l'appréhension des liens de cause à effet simples.

En définitive, pour être performant dans un environnement, il ressort qu'il vaut mieux **compenser** une forte « différenciation » par une « intégration » de force équivalente, plutôt que de chercher à la réduire. Cela est possible de 3 façons :

- les **hommes de liaison** : chef de projet ou de produit ou coordinateurs fonctionnels ;
- les **groupes d'intégration** : comités, groupes de travail ;
- les **processus d'intégration** : liaisons transversales ou latérales.

Il faut comme souvent **combiner plusieurs moyens pour aboutir à un résultat optimum** : mais, tous les moyens d'intégration ont un coût et un impact psychologique.

Il faut donc privilégier ceux qui perturbent le moins l'organisation et ont le moindre coût, avant de mettre en place les mécanismes les plus performants.

L'efficacité de la structure

L'efficacité d'une structure dépend de la prise en compte de facteurs déterminants comme la taille, la technologie, et l'environnement.

■ La taille

Dans la petite entreprise, le dirigeant est presque toujours en prise directe avec les acteurs, et délègue rarement les prises de décision.

Lorsque l'entreprise croît, apparaît le besoin de déléguer à un niveau intermédiaire à la fois des objectifs, des moyens, et de l'autorité.

La taille génère un besoin à la fois de division du travail – **la spécialisation**, et de procédures – **la standardisation** – pour faire face aux volumes de plus en plus importants à traiter.

Spécialisation et standardisation permettent d'un côté de générer plus d'efficacité, mais de l'autre risquent d'accroître une certaine rigidité de l'organisation, avec une spirale bureaucratique.

L'entreprise cherche alors le meilleur **compromis** entre le coût de la **coordination**, et le coût de **mise en autonomie** des unités qui la composent.

La création **d'unités autonomes** qui se suffisent à elles-mêmes permet d'abaisser le coût de la coordination en diminuant les nécessités de liaisons.

La formation des managers permet d'abaisser le coût de l'autonomie. Ainsi **formation** et **décentralisation** permettent de baisser le coût total de traitement de l'information.

Il s'agit donc pour les grandes structures de favoriser la création de **petites structures autonomes**, pour favoriser à la fois l'autonomie et la baisse des coûts de coordination.

Les **coordinations latérales** peuvent alors être effectuées par le biais de groupes de travail, groupe projet, sans pour autant générer une inflation d'intermédiaires.

■ La technologie

La technologie c'est l'ensemble du processus de transformation de l'entreprise (opérations internes, achat externe, livraison client).

Elle impose un certain mode de division du travail et un mode de coordination selon deux axes :

- sur un axe, certaines industries s'avèrent facilement (ex : technologies artisanales, ou aérospatiales) ou difficilement **décentralisables** (sidérurgie, automobile) si les recherches techniques s'adaptent ou non à une rationalisation (« standardisation » versus « intuition ») ;
- sur un autre axe, les **nombre d'exceptions à une standardisation de processus** (achats standards ou non, fréquence de commande,) s'avèrent un critère également déterminant.

■ L'environnement

L'organisation est un système ouvert se caractérisant par des échanges réguliers avec son environnement, dont les facteurs influencent en retour la structure, selon sa **complexité** et les **incertitudes**, amenant ainsi l'entreprise à adopter une structure plus souple en termes de division des tâches, et de coordination.

Plus la **complexité** s'accroît, par la superposition des facteurs – taille, diversité, incertitudes – plus il est nécessaire de chercher une **plus grande flexibilité** de structure, pour compenser le réseau de contraintes auquel doit faire face l'organisation.

Par conséquent les solutions vont aller d'un « extrême » à l'autre, d'une **vision mécaniste** (avec une **ligne hiérarchique forte**, une **spécialisation poussée** et une recherche de coordination par une centralisation, pour assurer une stabilité et une efficacité) à une **vision organique** (avec **des multiplicités de hiérarchies** et des modes de coordination, une flexibilité des rôles et des ajustements mutuels, un effort de coordination pour obtenir

une convergence globale et développer des communications horizontales, en favorisant la mobilité).

L'essentiel

- ▶ ▶ L'expérience a montré qu'il n'existe pas de structure idéale pour les entreprises, mais seulement des structures adaptées à un environnement et une stratégie, en fonction des caractéristiques recherchées.
- ▶ ▶ Ainsi si la **spécialisation** correspond au mode et au degré de division du travail plus ou moins poussé, la **coordination** répond à un besoin de circulation d'information et de cohérence, et la **formalisation** est un choix opéré pour déterminer plus ou moins précisément les fonctions, et les liens entre les acteurs de l'organisation.
- ▶ ▶ La structure est basée sur un couple **différenciation-intégration**, selon un jeu de force qui doit s'équilibrer. Sa complexité s'apprécie en fonction de trois caractéristiques qui sont l'**incertitude**, la **diversité** et l'**interdépendance**.
- ▶ ▶ Enfin, l'efficacité d'une structure dépend de la prise en compte de facteurs déterminants. Dans la **taille, la technologie et l'environnement** se jouent en effet des enjeux conflictuels entre spécialisation/standardisation des activités et coordination entre celles-ci –, auxquels la structure doit répondre de façon satisfaisante.

Chapitre 26

Utiliser les structures par projet et en réseau

Executive summary

- ▶ ▶ Nous avons vu que beaucoup d'entreprises choisissent des structures de type hiérarchique, avec une autorité centrale.
- ▶ ▶ Un certain nombre d'entre elles – toutefois – optent pour des modes non hiérarchiques, soit parce que leur activité non répétitive ne s'y prête pas, ou parce qu'ils privilégient les **relations entre individus**, davantage que sur les **individus** eux-mêmes.
- ▶ ▶ Comment fonctionnent ces organisations, et quelles sont les conséquences principales ?

L'entreprise en mode projet

Beaucoup d'entreprises se caractérisent par le côté **non répétitif** de leur activité.

Il s'agit d'entreprises travaillant à la **commande**, avec des spécificités marquées par rapport à un catalogue standard de produit ou prestations, ce dans tous les secteurs d'activité (industrie lourde, d'extraction, système complexe, prestations de services...) on retrouve ces spécificités.

Les **activités à durée déterminée**, liées à la non répétitivité des activités, sont organisées autour de la **gestion de projet**.

Un projet est un processus continu qui va du démarrage jusqu'à la réalisation complète du produit ou de la prestation en cause.

Les types de structures par projet

Parmi les organisations fonctionnant en mode projet, on trouve les types de structures suivantes :

- la **structure par projet** : pour des projets de grande taille, étalés sur deux à trois ans, où l'ensemble de la structure est organisé en sous-ensembles autour de ces projets (travaux publics...) ;
- la **structure mixte projet-fonction** : où des économies d'échelles sont réalisées en mettant en commun des compétences fonctionnelles ;
- la **structure matricielle projet-fonction** : lorsque la technologie est importante et évolue vite, ce qui est particulièrement vrai dans les technologies de pointe (*NASA, CNES...*).

Mode de fonctionnement des structures par projet

Le management par projet suppose au préalable une prédisposition et un degré de **maturité** de l'entreprise pour adopter ce mode de fonctionnement, qui suppose en effet, tout à la fois :

- un travail en **transversalité** ;
- une capacité à fonctionner en mode **coopératif**.

La gestion de projets génère de surcroît la cohabitation de deux logiques :

- les prises de décision sont horizontales sur le « **mode influence** » et non verticales sur le « mode hiérarchique » ;
- la **logique métier** et la **logique projet** s'entrechoquent, l'activité quotidienne étant souvent considérée comme prioritaire.

Comment conduire une structure par projet ?

Le projet doit répondre à une démarche progressive et structurée, avec une organisation humaine, un planning, un budget, avec :

- une feuille de route ;
- des bornes : un point de départ et un point d'arrivée ;
- des étapes : validant une avancée significative et l'atteinte d'objectifs intermédiaires ;
- des jalons consistant en des points de validation/décision ;
- des livrables (cahier des charges, documents) élaborés.

Focus ■ Les logiques métiers en mode projet

Le mode gestion de projet suppose de concilier neuf logiques métiers différentes :

Le **contenu** : décomposer le projet par sous-ensembles, et déterminer ce qu'il est et ce qu'il n'est pas.

La **qualité** : s'assurer que toutes les dispositions sont prises pour maîtriser le projet.

Les **délais** : élaborer des plannings réalistes et adaptés au projet.

Le **coût** : maîtriser le budget du projet.

Les **ressources humaines** : animer les personnes travaillant sur un projet (mobiliser, encourager, former, recadrer, valoriser, remercier...).

La **communication** : mettre en œuvre un plan de communication auprès des parties prenantes en interne ou externe.

Les **risques** : anticiper, évaluer et traiter les événements qui pourraient perturber le projet dans son avancement.

Les **contrats** : gérer les volets administratifs (clients, achats, juristes) du projet.

L'intégration : combiner, au sens de l'ensemblier, les huit autres composantes.

Qu'est-ce que la structure en réseau apporte par rapport aux autres formes de structure évoquées ?

Les **réseaux** constituent une nouvelle forme d'organisation, et de management, en complète rupture avec les conceptions anciennes ; l'accent est mis en priorité sur les **relations entre individus**, davantage que sur les **individus** eux-mêmes.

Les caractéristiques de la structure en réseau

Les réseaux tirent leur force sur l'hétérogénéité de leurs composants, et de processus préservant et orientant la capacité d'initiatives des individus qui les composent.

Le **côté organique** du réseau provient de sa capacité à faire face aux **changements**, à l'**instabilité de l'environnement**, ce qui donnera à la fois : une vision dynamique, une pensée « systémique », et la préférence pour une information imparfaite, et une rationalité limitée, là où l'organisation standard classique favorisait la rationalité totale, l'information parfaite et exhaustive, la pensée analytique et formelle.

Côté **flexibilité**, le réseau fonctionne en causalité circulaire, et affronte les incertitudes, les effets pervers, et paradoxes, là où l'organisation standard classique favorisait la causalité linéaire, la continuité, le certain, la logique et le changement par des modèles préétablis.

Le **réseau de connexions** se compose de pôles (les nœuds du réseau) et de connexions (liaisons entre les pôles). Les **pôles** sont les éléments visibles de l'organisation ; les **connexions** peuvent être de tous ordres (fonctionnels, économiques, culturels, informationnels, etc.).

Stratégie versus organisation

Ce qui importe dans le réseau c'est la capacité de l'organisation à générer de la **stratégie**, alors que dans l'organisation classique, c'était sa capacité à en **organiser** la mise en œuvre. Cela se caractérise par :

- la **cohésion** : suivant la nature objective ou affective des relations ;
- le **potentiel combinatoire** : selon le nombre de connexions qui peut être réalisé entre les pôles ;
- le **mode d'activation** : par la création de nouvelles connexions, qui modifient la composition du réseau.

Ainsi :

- la **spécialisation** est centrée sur la tâche dans un ensemble de relation donné, alors que le potentiel combinatoire se focalise sur la capacité à contribuer à de multiples ensembles ;

- la **coordination** se réalise dans un contexte donné, alors que l'activation s'intéresse à la création de nouveaux contextes ;
- la **formalisation** est la description d'un contexte d'action existant, alors que la cohésion vise la plus ou moins grande stabilité de ce contexte.

Alors que l'organisation traditionnelle s'efforce de **limiter l'incertitude** par des processus de planification et de programmation **réduisant la spécialisation** –, et de **limiter les coûts de coordination**, l'entreprise gérée en réseau cherche avant tout des **processus** pour intégrer le potentiel de richesse et d'innovation **lié à une différenciation poussée**.

Réseau et traitement de la complexité et de l'innovation

Le réseau est donc un mode d'organisation permettant de faire face à des situations de complexité et d'incertitude élevée, et de promouvoir la création de nouveaux produits.

Avant de céder à la tentation de sa mise en place, il convient de vérifier préalablement si les enjeux de la structure le justifient vraiment, et si les acteurs l'accepteront. Il faut vérifier également que les individus concernés soient autonomes, participent d'une culture commune, et soient motivés par la responsabilité et le risque.

Le travail en réseau et son efficacité

Le travail en réseau produit-il toujours de l'efficacité et de la valeur ajoutée ?

Il permet souvent de constituer d'importants gisements de performance, mais un constat s'impose : si certains travaux en réseaux réussissent, beaucoup entraînent déception et ne résistent pas à l'épreuve du temps.

Après une période de lancement souvent enthousiaste, les productions s'essoufflent, les adhésions s'effritent.

Que faire et comment constituer un réseau ?

Travailler en réseau nécessite qu'un certain nombre de questions soient abordées.

Une règle d'or s'impose : mieux vaut une **cohérence forte** sur des **mesures simples**, qu'une cohérence faible sur des mesures sophistiquées.

Quelles sont les conditions de coopération en réseau

La constitution d'un réseau impose quelques préalables :

- la construction de représentations partagées ;
- l'établissement de relations d'intercompréhension ;
- le fonctionnement de boucles d'apprentissage collectif (retours d'expérience, revue de projet, bilan de fonctionnement, etc.) ;
- la capitalisation progressive des résultats.

Comme les conditions ne se réunissent pas spontanément, il est important qu'une **fonction de pilotage** veille à leur mise en place et à leur pérennité. Il en va du développement durable du travail en réseau.

On peut donc le constater : autant le travail en réseau est appelé à se développer, autant il devient nécessaire de disposer d'un savoir-faire opérationnel (conditions à réunir, méthodes, outils...) pour en assurer l'efficacité.

L'essentiel

- ▶ ▶ Si les structures hiérarchisées favorisent **l'organisation**, de façon générale, d'autres modes non-hiérarchiques peuvent faciliter d'avantage la gestion dans le cas d'activité à **courte durée**, ou encore **l'innovation** et le traitement de la **complexité**.
- ▶ ▶ Ainsi la structure par projet va fonctionner sur la **transversalité** et sur un fonctionnement en mode **coopératif** entre les équipes et les acteurs.
- ▶ ▶ Elle entraîne un dialogue permanent entre **logique métier** et la **logique projet**, et repose un processus non hiérarchique d'influence.
- ▶ ▶ Basés sur les modes de connexion en informatique, la **structure en réseau** va mettre la priorité sur les **relations**, et non sur les individus, en favorisant la **créativité**, et le traitement d'informations très diverses et volumineuses, à la base de la **complexité**.
- ▶ ▶ Dans ces deux cas des **fonctions de pilotage** sont essentielles pour assurer la bonne continuité des processus de suivis.

Optimiser l'organisation
et le management pour
accroître la motivation
et l'efficacité des acteurs

Chapitre 27

Introduire complexité et innovation dans le management

Executive summary

- ▶ ▶ Comment ont évolué les approches managériales dans l'entreprise ?
- ▶ ▶ Que nous apprennent les approches classiques de psychologie du changement dans l'entreprise ?

Retour sur l'évolution des courants en management

Nous avons vu dans les premiers chapitres un certain nombre de principes, touchant au leadership et au management.

Nous avons également décrit l'impact des technologies dans l'organisation du travail, dans **l'automatisation** des tâches et des processus, et mentionné l'avènement de modes d'organisation des **structures par projet, ou en réseau** permettant notamment de traiter la complexité et le besoin d'innovation.

Le **management** comme « conduite des acteurs » doit prendre en compte tous les points concernant le **leadership**.

Les définitions actuelles du management dans cette acception sont nombreuses. Dans la **conception classique**, le dirigeant détermine et fait évoluer la stratégie et la structure générale, en fonction de l'environnement. Selon **Stephen Robbins** (Management, 9^e édition, Pearson 2014) le terme Management désigne « **le processus par lequel des résultats sont obtenus de façon efficace et performante, via et avec autrui** ». La définition de **Bernard Galambaud** paraît encore plus éloquente : « *Manager c'est transformer le travail des autres en performance durable* ».

Bien entendu les conceptions du management n'ont pas toujours celles-là, car elles ont largement évolué dans le temps.

Partant de l'aspect purement **organisationnel** (confère OST, Fayol, taylorisme et fordisme.), dans la réalisation d'objectifs communs à la fin du XIX^e et dans la première partie du XX^e siècle, le développement des courants de pensée en management a vu naître un intérêt grandissant pour la **psychologie de l'individu** et des groupes (aspiration immatérielle), des années 1920 à aujourd'hui (encart ci-dessous sur cette évolution).

Focus ■ **Bref historique de l'évolution des théories managériales**

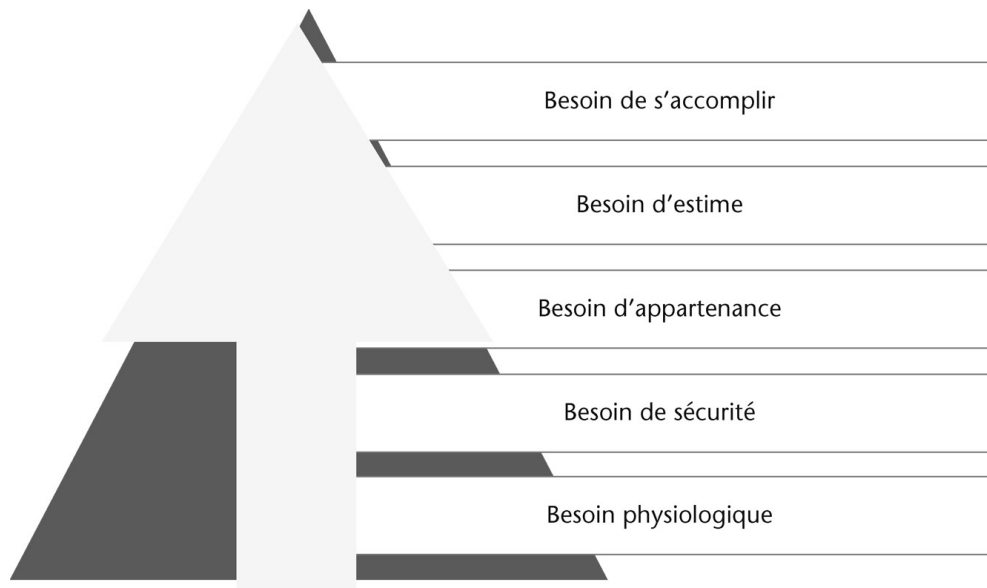
Des théoriciens comme **Elton Mayo** (1880-1949) et **Kurt Lewin** (1890-1947), avec ensuite « **l'école des relations humaines** » – ont mis en avant l'influence de l'aspect psychologique des individus – actionné par la motivation. Ainsi Elton Mayo a mis en avant les besoins de reconnaissance et d'adhésion à un groupe, outre les besoins matériels.

La Pyramide d'**Abraham Maslow** (1908-1970) sur la psychologie de la Motivation, a fait ressortir qu'au-delà des besoins primaires, l'individu a également des **aspirations immatérielles**, voire « irrationnelles ».

Douglas McGregor est allé dans le sens d'Abraham Maslow, avec sa théorie Y qui vante le **Management Participatif** et s'oppose à la théorie X proche du management tayloriste.

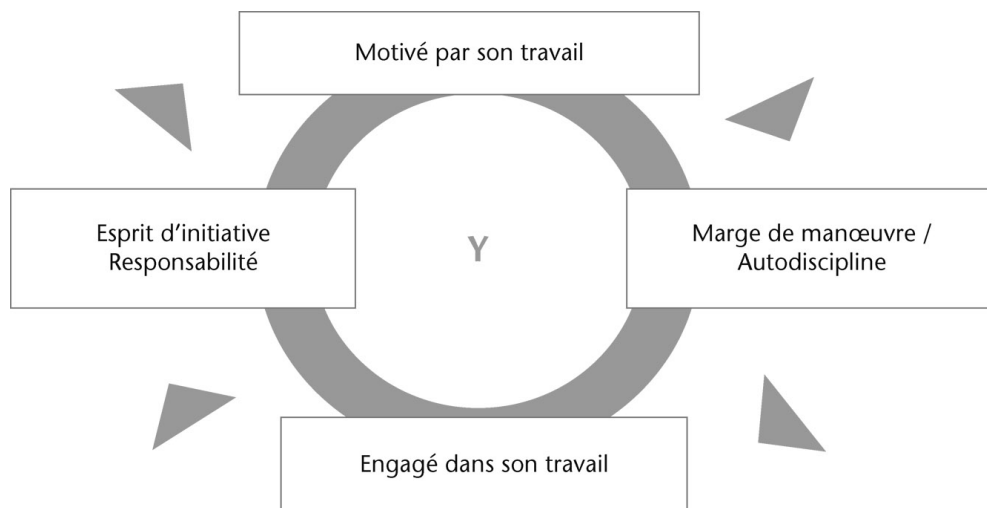
Les théories du **management participatif**, et de l'**empowerment** ont par la suite contribué à faire réfléchir à la **coexistence** du **management** et de l'**efficacité**

La **théorie de Vroom** (1964), aussi appelée théorie cognitiviste du résultat escompté, a mis ensuite en relief l'association entre la **motivation** d'une part, l'importance des **objectifs personnels**, et les **efforts nécessaires** pour y arriver, d'autre part.



Pyramide de Maslow

N.B. : rappelons que cette pyramide comporte un ordre : rien ne sert de motiver les salariés au niveau de l'estime et de l'accomplissement, s'il y a une menace de licenciement ou si les salaires ne sont pas suffisants pour satisfaire les besoins physiologiques. Un besoin supérieur ne peut être satisfait que si les besoins précédents le sont.



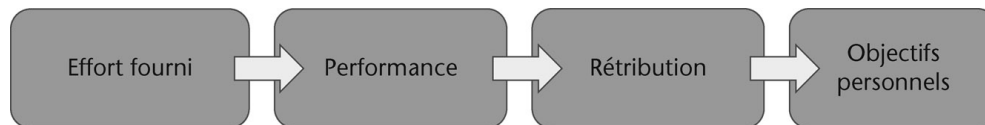
Les besoins de l'individu selon la théorie Y (McGregor)

Cette évolution vers la psychologie et la motivation de l'individu s'est renforcée par l'analyse des facteurs.

Ainsi le behaviorisme s'est intéressé aux facteurs liés au conditionnement (les caractéristiques individuelles étant négligeables) et par voie de conséquence aux différents renforcements externes exercés sur les comportements considérés comme positifs.

Selon le conditionnement opérant de B.F. Skinner, le renforcement est un événement qui motive l'individu à reproduire un comportement – renforcement positif – et la punition pousse l'individu à y renoncer – renforcement négatif.

Cette approche s'appuie sur la recherche du bonheur à moindre frais, et sur l'évitement de la douleur. Le processus d'apprentissage autant à l'école qu'en entreprise est donc optimisé quand il y a récompense.



Logique de renforcement positif (B.F. Skinner)

On a assisté par la suite au développement de la notion de **travail collaboratif**. Le travail collaboratif désignant un mode de travail qui est fondé sur la **coopération** de nombreuses personnes, grâce aux technologies de l'information et de la communication, notamment les plateformes internet.

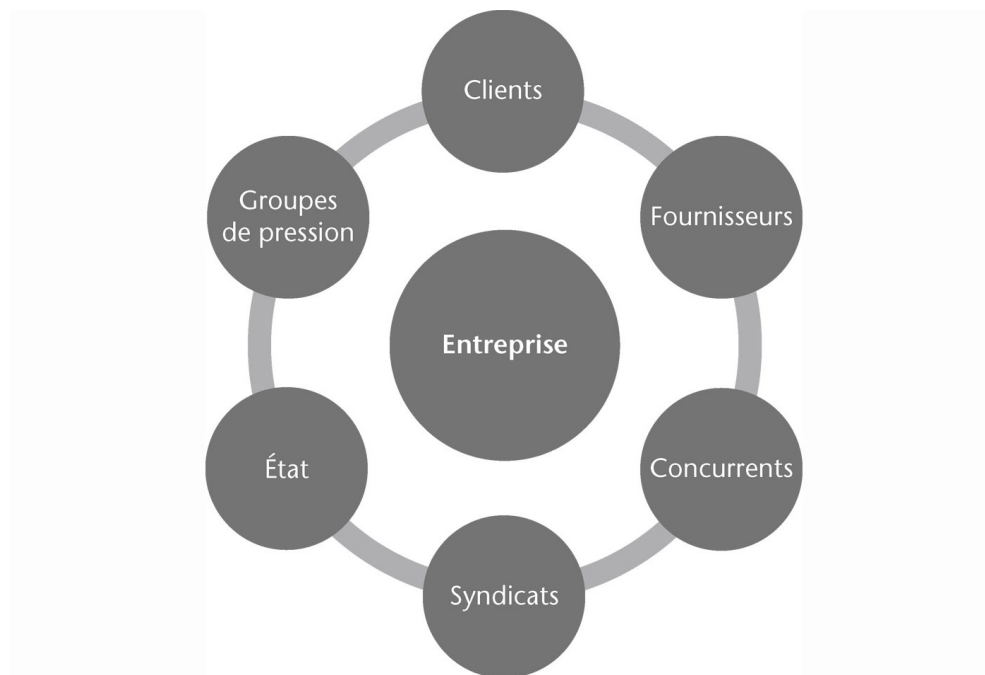
Par exemple **Wikipédia** est le résultat d'un travail collaboratif en réseaux coopératifs (ils interagissent dans un but commun en se partageant les tâches).

Cependant, le travail collaboratif n'est pas forcément synonyme d'efficacité, d'efficience, ni de rapidité. Son résultat **dépend de la motivation** de ses acteurs à collaborer, du nombre des acteurs, du temps qu'ils peuvent consacrer et de leurs compétences. Il présente l'intérêt majeur d'associer les **capacités de création** pour potentiellement obtenir ce qu'il y a de mieux dans un groupe, si les éléments du groupe sont motivés.

Plus récemment, nous avons vu que les évolutions sociétales ont entraîné des modalités de **travail en réseau** : nécessité de mobiliser une **intelligence collective** face à des situations de plus en plus **complexes** à gérer, **exigence croissante de l'innovation** requérant de savoir combiner des ressources diversifiées, **influences récentes sur les théories managériales**.

Trois théories unificatrices ont permis de mieux appréhender les évolutions récentes.

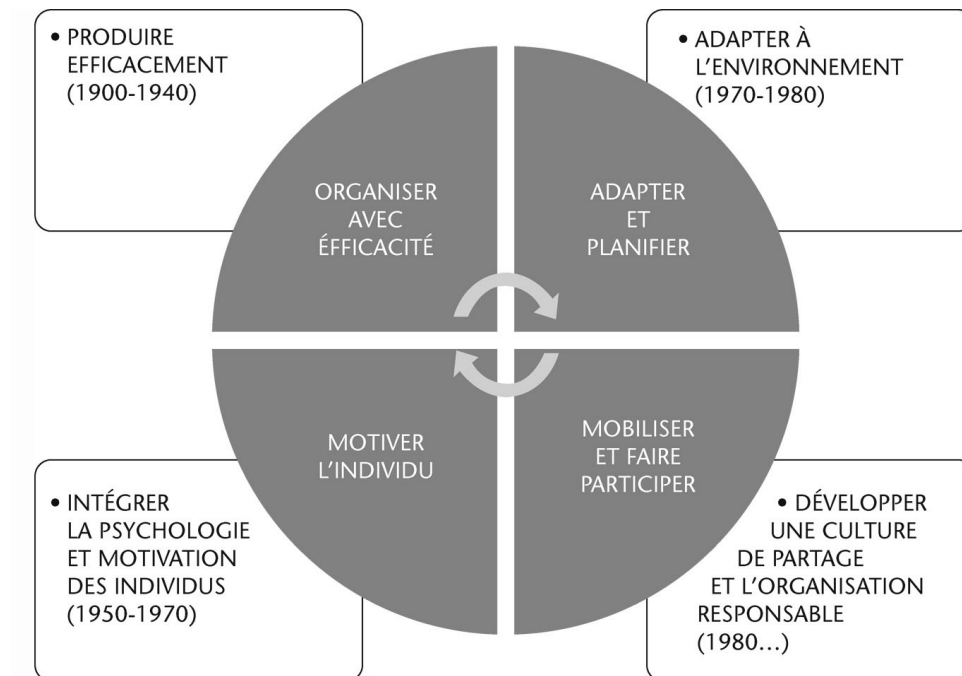
L'approche par les processus, développée par **Harold Koontz**, dans les années 1960, dégage une approche globale et synthétique en représentant l'entreprise dans son environnement.



L'approche systémique, comme déjà évoqué, définit le système comme un ensemble d'éléments interdépendants, agencés de manière à obtenir un tout cohérent.

Les théories de la contingence (approche situationnelle) reconnaissent qu'il n'y a pas de méthode idéale et universelle de Management étant donné la diversité des situations, mais que les types d'approches ou de solutions managériales envisagées dépendent toujours du contexte, et de la situation rencontrée (voir les chapitres sur le « leadership »).

Finalement **l'évolution des différentes théories managériales** est représentée et synthétisée dans la grille de Scott ci-après :



L'essentiel

- ► Un bref historique du développement des théories managériales et l'efficacité, montre un intérêt grandissant pour la **psychologie de l'individu et des groupes** dans l'entreprise (aspirations immatérielles de Maslow) et leur **motivation**, dans la réalisation d'objectifs communs, et ce au détriment des aspects purement organisationnels de l'Organisation scientifique du travail, et de ses précurseurs.
- ► Le travail n'est plus seulement vécu seulement comme une contrainte, mais peut être source de satisfaction, à la condition de reconnaître les besoins irrationnels comme ceux de reconnaissance des individus, et se savoir utiliser des facteurs de renforcement positif.
- ► Plus récemment avec les évolutions sociétales et notamment la montée de technologies de l'information, sont apparus des modalités de **travail collaboratif** et en **réseau**, qui permettent d'accroître les capacités de **créativité**, et de faire face à une **complexité** croissante.
- ► Ces modalités se sont renforcées avec des approches comme la **systémique**, ouvrant à une compréhension plus globale de l'entreprise, les théories des **processus** considérant l'entreprise dans l'ensemble de son environnement, et de la **contingence**, autour du **management situationnel**.

Chapitre 28

Intégrer la Process communication pour accroître la coopération

Executive-summary

- ▶ ▶ Les théories managériales orientent vers une meilleure prise en compte de l'individu, de ses besoins, même irrationnels, et des facteurs de motivation.
- ▶ ▶ Mais au départ les acteurs ont des types de personnalité très diversifiés, et des réactions naturellement différentes selon les situations, et en particulier en cas de stress.
- ▶ ▶ Comment dès lors comprendre ces différents types de personnalités, et établir des ponts de communication entre elles, de façon à faciliter les échanges, et accroître l'efficacité globale des acteurs en entreprise ?

La Process communication

La **Process communication** est un **modèle de communication** développé par le psychologue Taibi Kahler, lui-même issu de l'École de l'Analyse Transactionnelle.

L'École de Psychologie de la Personnalité, est une branche de la psychologie analytique, qui, dans la lignée des théories sur les typologies de Carl Gustav Jung vers 1920, ont cherché à décrire, à expliquer et à prédire le comportement, le processus psychologique et l'image d'un individu.

L'analyse transactionnelle, créée dans les années 1950 par le médecin psychiatre et psychanalyste Éric Berne, postule quant à elle des « états du Moi » (parent, adulte, enfant), et étudie les phénomènes intrapsychiques à travers les échanges relationnels de deux personnes ou plus, appelés « transactions ».

La Process communication propose des outils pour expliciter les problèmes rencontrés lors d'une « mé-communication », les résoudre et **rétablir la communication**. Son objectif est de faciliter les échanges entre personnes dans les situations de communication les plus courantes, notamment en entreprise.

Focus ■ **Bref historique : la « Process communication »**

Au début des années 1970, le psychiatre chargé du recrutement des astronautes à la NASA, Terry McGuire, fait appel à Taibi Kahler qui travaillait sur les mini-scénarios de l'analyse transactionnelle, afin de s'assurer de la meilleure collaboration possible entre les astronautes pendant leurs missions :

Celui-ci a alors étudié les interactions entre individus, en s'efforçant de comprendre pourquoi certaines génèrent des issues positives (motivation renforcée, stimulation à l'action et à l'atteinte de résultats,...) et d'autres aboutissent à des issues négatives (démotivation, immobilisme, agressivité, dépression, etc.).

C'est pendant cette période que Taibi Kahler a créé l'Inventaire de Personnalité (PPI ou *Personality Pattern Inventory*), qui a été validé statistiquement.

Voici ce que Terrence McGuire, Psychiatre en chef de la NASA de 1959 à 1996 dit du modèle de Taibi Kahler : « J'ai connu un certain nombre de "géants professionnels" dans les domaines des sciences du comportement et de la médecine, y compris des prix Nobel. Mais je suis très reconnaissant envers Taibi Kahler pour ce que j'ai appris à son contact. Son Modèle de *Process Therapy* est extrêmement précieux pour la prédiction des comportements individuels ».

Les types de personnalité selon la « Process communication »

Les types de personnalité et leur stress associé

Taibi Kahler propose **six types de personnalité** que l'on peut retrouver en toute personne.

- **Persévérant** (*persister* ou *believer*)
- **Travailleuse** (*workaholic* ou *thinker*)
- **Rebelle** (*rebel* ou *funster*)
- **Promoteur** (*promoter* ou *doer*)
- **Empathique** (*empathetic* ou *harmoniser*)

– **Rêveur** (*dreamer* ou *imaginer*)

Ces six types sont alors représentés sous la forme d'un empilement appelé « immeuble » où la base est le type dominant.

Selon Kahler, cette base se fixe vers l'âge de sept ans et peut changer lors d'une période de stress intense (positive ou négative) dans un « changement de phase ».

Les degrés de stress de la Process communication correspondent à une réduction graduelle des capacités intellectuelles et émotionnelles des personnes qui commence par des problèmes relationnels jusqu'au blocage de la communication.

Ces degrés sont au nombre de trois, du plus léger au plus lourd (*driver*, de l'anglais *to drive*, conduire, qui peut se traduire dans ce contexte par « message contraignant » –), mécanisme d'échec, et désespoir.

En s'appuyant sur les concepts de l'analyse transactionnelle, T. Kahler établit donc plusieurs constats. Chaque individu emploie des **schémas comportementaux récurrents** appelés « **scénarios** ». Ceci parce qu'il cherche en permanence à satisfaire ses besoins selon des **stratégies** souvent apprises de longue date et qu'il reproduit en permanence.

Pour approfondir les six scénarios élaborés, se référer au livre écrit par Eric Berne, *Que dites-vous après avoir dit bonjour ?* (page 177).

Les **difficultés de communication** sont d'autant plus importantes que les individus ont des **schémas comportementaux éloignés**. Les **mini-scénarios** portent également le nom de « **drivers** » ou « **messages contraignants** ».

Les types de personnalité et le stress

L'identification du **profil de stress** permet de déterminer le type de personnalité touché et de proposer des « **antidotes** » **spécifiques** à chaque forme en satisfaisant les besoins psychologiques correspondants.

Les moyens pour faire passer un message sont 4 canaux de communication, et chaque type de personnalité a son canal privilégié :

- le **canal nourricier** (ton de la voix, chaleur humaine, attitude souriante...) pour le type empathique ;
- le **canal informatif** ou interrogatif (faits, opinions.) pour les types persévérant et *travaillomane*

- le **canal émotif** (ton enthousiaste, gestuelle dynamique) pour le type rebelle
- le **canal directif** (verbe à l'impératif, ton et attitudes calmes...) pour les types promoteur et rêveur.

Seule la satisfaction des besoins psychologiques permet de sortir du stress. Le type de personnalité influe sur la façon de voir le monde. Tenir compte de cette façon de voir d'un interlocuteur permet d'améliorer la communication.

Fonctionnement du modèle

La 1^{re} étape de la communication consiste à identifier sa combinaison personnelle. Cela se fait au moyen d'un test de personnalité. Le résultat du test donne la **représentation d'un « immeuble » empilant les six types** de personnalité (voir encart ci-dessous), depuis la plus marquée jusqu'à la moins marquée.

Une personnalité se définit donc essentiellement par deux phases : **la base et la phase active**. Une phase active peut durer de quelques années à toute une vie. Pour communiquer de manière satisfaisante, deux personnes vont chercher à parler un langage commun où **la forme tient une grande place**.

Focus ■ L'immeuble empilant les six types de personnalité

Chaque « étage » de l'immeuble s'appelle une phase.

L'étage inférieur représente la **base**, c'est le type de personnalité acquis dans l'enfance et que l'on conserve toute sa vie.

Juste au-dessus de la base, se trouve la **phase active**, c'est-à-dire le type de personnalité qui caractérise le plus à l'instant présent.

La base et la phase active peuvent être les mêmes ; dans ce cas l'immeuble comportera seulement cinq étages. Tout au sommet de l'immeuble se trouve le type de personnalité le moins marqué.

Une **personnalité se définit donc essentiellement par deux phases : la base et la phase active**. Une phase active peut durer de quelques années à toute une vie.

Pour quelqu'un qui souhaite communiquer, la question est donc d'identifier le **canal de communication préférentiel** de son interlocuteur et à l'utiliser.

C'est pourquoi la 2^e étape de la communication consiste à identifier chez l'autre le **type de personnalité le plus présent** (base et phase active) en s'appuyant sur des indices comportementaux : expressions et tournures de phrases, attitudes, habillement, organisation de l'espace de vie, centres d'intérêt, relations avec les autres, etc.

La dernière étape consiste à **utiliser les canaux de communication adaptés** à chaque interlocuteur.

Si les deux interlocuteurs ont le même type de personnalité, la communication sera simple. S'ils sont de type très éloignés, la communication sera facilitée si l'un et l'autre sont capables de prendre l'ascenseur dans leur « immeuble » pour utiliser le canal de communication préféré de l'autre.

Plus le nombre d'« étages » à grimper est important, plus la communication demandera de l'énergie pour s'adapter à l'autre.

Quelques applications de la Process communication

Elle a de multiples applications en entreprise dans des domaines très divers, que ce soit en management et cohésion d'équipes, en efficacité personnelle, en marketing et relation commerciale dans la relation de vente et d'achat, dans le recrutement du personnel, etc.

L'essentiel

- ▶ ▶ La Process communication est un modèle de communication issu de l'école de l'Analyse Transactionnelle, qui permet de faciliter les échanges entre individus, notamment au sein d'une entreprise, et de résoudre les problèmes de communication.
- ▶ ▶ Chaque individu emploie des **schémas comportementaux récurrents** appelés « **scénarios** », qui sont des véritables stratégies **spécifiques à chaque type de personnalité**, destinées à satisfaire ses besoins psychologiques fondamentaux : la Process communication détermine ainsi 6 types de personnalités correspondants aux schémas récurrents observés.
- ▶ ▶ Pour chaque individu correspond un empilement des 6 profils, représenté sous forme de pyramide, avec : une **base** en guise de fondement, une **phase active** au

premier étage, et des **étages supérieurs** tous représentatifs des autres profils, mais avec une influence décroissante sur la personnalité.

- ► Pour quelqu'un qui souhaite communiquer, la question est donc d'identifier le **type de personnalité** de son interlocuteur, et son **canal de communication préférentiel** à utiliser dans les échanges.

Chapitre 29

Mobiliser et coacher les collaborateurs

Executive summary

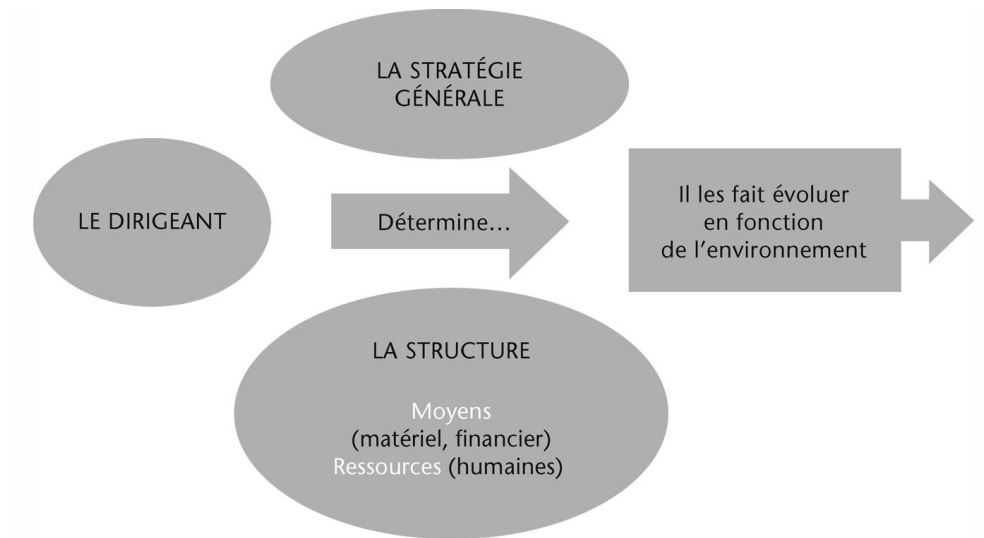
- ▶ ▶ Les individus sont la première ressource de l'entreprise : par conséquent, leur motivation est un des défis majeurs pour le dirigeant, comme pour les managers, que l'organisation soit hiérarchique ou non.
- ▶ ▶ Comment accroître la motivation de ces acteurs pour une meilleure efficacité de l'entreprise, et contribuer en retour à la satisfaction de ces derniers ?

Le rôle classique du dirigeant et du manager

Approfondir les facteurs et moyen de motivation des acteurs au sein d'une structure, nécessite de revenir préalablement sur le rôle du dirigeant et des managers, et de tenter de le définir.

Le dirigeant

Il a pour rôle de déterminer une structure (moyens matériels, financiers et ressources humaines) de conduire et faire évoluer une stratégie générale en fonction d'un environnement.



Rôle du dirigeant dans les changements : conception classique

Le manager

Comment distinguer le « manager » du « leader » dans une organisation ?

Le **manager** a une autorité légitime dans une organisation, inhérente à sa **position** hiérarchique, et a des aptitudes pour **planifier**, **organiser**, **contrôler**.

Le **leader** n'émane pas nécessairement du cadre hiérarchique et sort de l'autorité formelle. Il est capable d'**influencer** les individus autour de lui, et de former une collectivité.

N.B. : si tous les **managers** doivent, dans l'idéal être des **leaders**, en revanche tous les leaders n'ont pas les qualités requises pour être des managers (planifier, organiser, contrôler...).

Henry Mintzberg dans ses recherches a constaté que contrairement aux idées reçues, les managers n'ont que peu de temps à consacrer à la réflexion, en raison principalement à des **interruptions permanentes**. Il propose trois rôles majeurs du manager :

- **rôle interpersonnel** : représentation symbolique, leader (motivation en encouragement, recrutement, formation et autres), réseau de contacts ;

- **rôle informationnel** : observateur actif (sur l'organisation et son environnement) diffuseur (informations, réunions), Porte-parole (avec direction, médias) ;
- **rôle décisionnel** : entrepreneur (recherche des moyens d'avancer dans l'organisation et son environnement) régulateur (de problèmes et crises internes), répartiteur de ressources (planification des activités et ressources), négociateur (avec syndicat ou fournisseurs, ou clients).

Il ressort bien de ces rôles, les aspects importants touchant au leadership, **motiver et encourager**, et à la **régulation** en cas de conflit et de crise.

Bref retour sur les facteurs de motivation

97 % des 526 chefs d'entreprise interrogés récemment par l'association « Progrès du Management » affirment que **motiver le personnel** est une préoccupation importante et qu'elle conditionne la performance de l'entreprise. Or nous avons vu que la prise en compte de ce facteur est récente.

La théorie de Maslow, déjà, considérait les cinq niveaux de besoin de l'individu.

Les facteurs d'Herzberg privilégiaient les facteurs moteurs et d'hygiène.

Les modèles X et Y de Mac Gregor considéraient deux options de motivation pour les salariés.

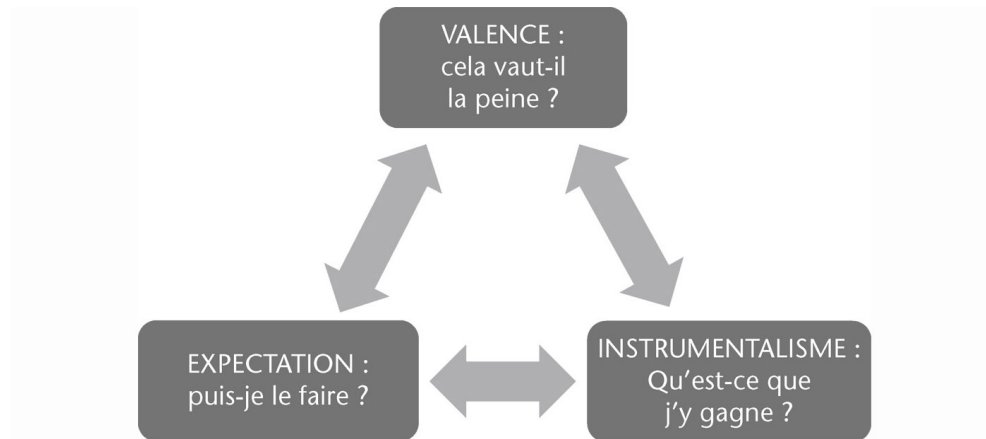
Vroom est allé plus loin en considérant les facteurs à plus long terme, ce que nous pensons utile de développer davantage, ci-après.

La motivation selon Vroom

La motivation est un processus complexe, qui selon Vroom, dépend de trois facteurs majeurs :

- **l'expectation** : l'espoir de pouvoir réaliser des objectifs et s'en sentir capable ;

- **la valence** : l'attrance pour des objectifs fixés pour le collaborateur ;
- Les objectifs doivent avoir du sens et de la valeur pour l'acteur concerné ;
- **l'instrumentalité** : il s'agit de la récompense que peut espérer le collaborateur, et que celui-ci doit juger « équitable » et « juste » par rapport aux efforts à fournir.



Les trois facteurs de la motivation (selon Vroom)

Il ressort que la motivation est le résultat d'une multiplication de ces trois facteurs :

$$M = V * E * I \text{ (Valence * Expectation * Instrumentalité)}$$

Ainsi, la motivation est à considérer en **fonction de déterminants propres au collaborateur**, et non en fonction des caractéristiques de l'organisation ou du manager.

Comment appréhender les facteurs de motivation dans un environnement donné ?

Astuce : afin de détecter les sources de motivation/démotivation, une approche permet d'identifier les facteurs d'influence : elle consiste à établir une liste de sources possibles, et d'interroger les collaborateurs.

- Demander/proposer aux acteurs une liste de facteurs possibles de motivation/démotivation.

- Chaque personne note les différentes sources en caractérisant ce qui est motivant/démotivant pour elle.
- Les réponses sont regroupées et analysées en fonction de facteurs conjoncturels (des actions managériales ponctuelles), structurels (des mesures de régulation, ou organisationnelles) et personnels (des actions de type coaching).

Cette liste doit par la suite permettre de se focaliser sur les actions à entreprendre, davantage que sur l'explication des symptômes. Elle suppose néanmoins un certain climat de confiance, et une capacité des managers (*empowerment*) à améliorer les sources de motivation.



Sources de motivation/démotivation dans son travail

Le coaching

Le coaching est un accompagnement personnalisé cherchant à améliorer les **compétences** et la **performance** d'un individu ou d'un groupe, grâce à une écoute active, une amélioration des connaissances, et un apport méthodologique en termes d'organisation et de contrôle.

Il est une **pratique paradoxale**, qui vise en effet à aider un individu à devenir autonome, précisément en proposant une intervention extérieure (confère le processus décrit en encadrement).

Il peut être opéré en interne par un manager, ou par un intervenant externe, et permet d'aider une personne ou une équipe à faire émerger les solutions appropriées pour atteindre leur(s) objectif(s) par leurs propres moyens : en ce sens il se rapproche de la philosophie, et de l'approche Socratique de la maïeutique.

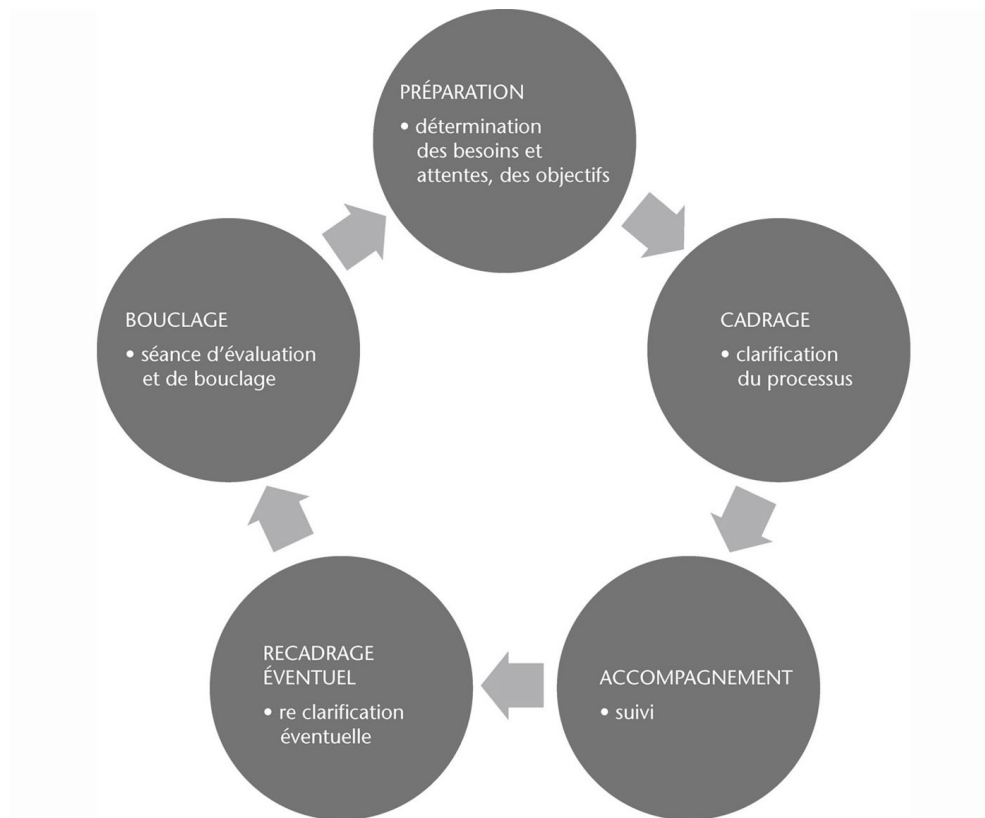
N.B. : le coaching se distingue du **mentorat**. Dans le coaching les deux acteurs (coaché et coach) sont en position d'égalité, alors que dans le mentorat, le mentor est généralement un supérieur hiérarchique, ou a un rôle de guide. Les approches sont également différentes. Le coaching utilise des techniques telles que la PNL, l'analyse transactionnelle, et travaille sur des objectifs nettement identifiés.

Dans mesure où il aide l'individu à atteindre ses objectifs, il participe des moyens pour accroître la motivation.

Soulignons cependant que le collaborateur « non mature » (en termes de compétence et d'engagement) a davantage besoin d'être dirigé pour exécuter une tâche que d'être coaché.

Les limites du coaching

Le coaching est basé sur une entente et **confiance réciproque**. Il ne peut être opérant que dans la mesure où l'individu accepte de suivre le processus de **son plein gré**.



L'essentiel

- ► Le dirigeant et les managers ont un rôle prépondérant pour motiver les équipes et collaborateurs.
- ► Ils peuvent pour cela agir sur les **trois composantes de la motivation** selon Vroom, portant sur le pouvoir d'attraction des objectifs proposés, le sentiment du collaborateur qu'il peut les réaliser, et la récompense qui y est attachée.
- ► Pour cela, une approche efficace consiste à faire remplir par ces derniers une liste des **facteurs de motivation/démotivation** concernant leur environnement, pour entreprendre des actions, sans trop s'attarder sur les symptômes.
- ► Une autre approche plus individuelle, consiste à faire intervenir un coach pour un collaborateur ou un groupe donné, qui visera à améliorer les **compétences** et la **performance** de l'individu ou du groupe par ses propres moyens, en pratiquant une **écoute active** et par un **apport méthodologique** approprié.

Chapitre 30

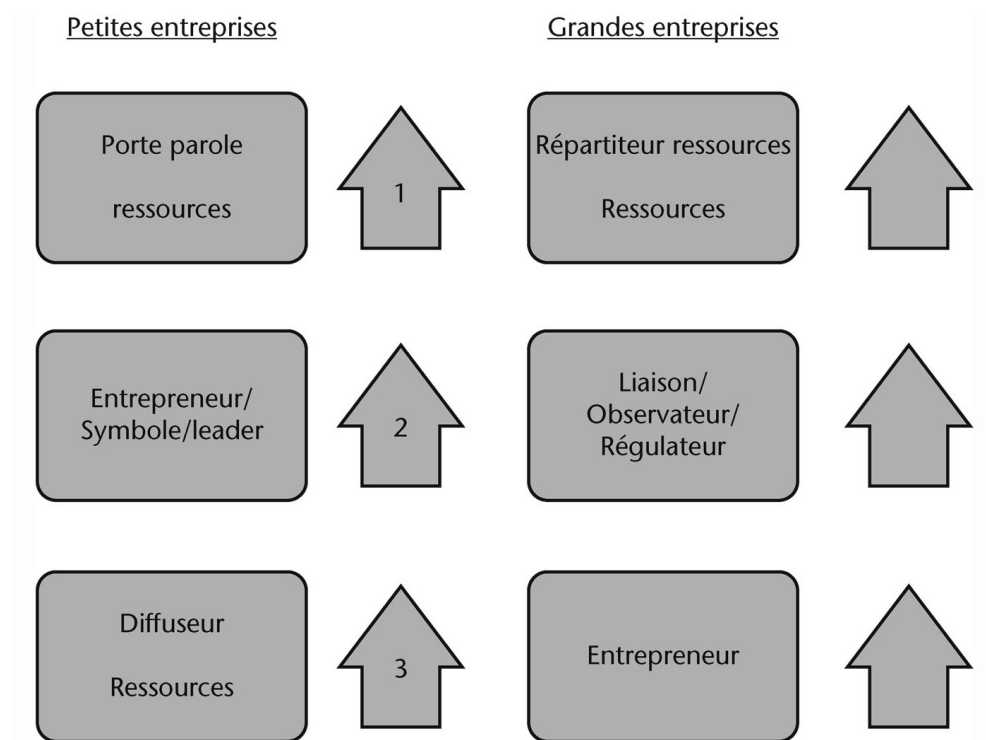
Devenir un manager efficace

Executive summary

- ▶▶ Quel est le rôle du Manager ?
- ▶▶ Comment le motiver et le responsabiliser pour qu'il contribue à l'efficacité globale de l'entreprise, et à la satisfaction des attentes des parties prenantes ?

Le rôle du manager : fonction de l'entreprise

Comme déjà souligné, le manager contribue à l'adhésion et la motivation de ses équipes. L'importance relative de chacun de ses rôles varie en fonction de la taille de l'entreprise, ce qui est représenté ci-dessous, par ordre croissant d'importance :



Ainsi, comme on le voit, le rôle prépondérant du manager passe de répartiteur de ressources et d'observateur-régulateur, dans les grandes structures, à la fonction de porte-parole et d'entrepreneur-leader dans les petites entreprises.

Les compétences fondamentales des managers

Il est généralement admis que les **managers efficaces** doivent justifier de compétences dans **quatre domaines** :

- **compétences conceptuelles** : capacité mentale à coordonner l'ensemble des intérêts et activités de l'organisation ;
- **compétences interpersonnelles** : capacité à travailler en équipe, comprendre autrui, servir de mentor, et motiver tant sur le plan individuel que collectif ;
- **compétences techniques** : capacité à employer des outils, des procédures, et des techniques propres à un domaine spécialisé ;
- **compétences politiques** : capacité à s'assurer une base de pouvoir et à établir des contacts opportuns.

L'efficacité du manager : la gestion de son emploi du temps

Les compétences sont un préalable, mais l'efficacité de l'organisation passe aussi par la gestion de l'emploi du temps du manager.

Il s'agit d'analyser son emploi du temps, et d'évaluer le temps passé en quatre catégories :

- **la valeur ajoutée** apportée dans une tâche ou activité : elle correspond à la complexité de la tâche, et au degré de concentration nécessaire pour la réaliser ;
- le **caractère d'urgence** : il permet d'apprécier la dimension d'urgence dans le temps. À noter que la multiplication des urgences devient un problème structurel ;
- le critère « **plaisir** » : quel plaisir à accomplir une tâche ? Le plaisir fort augmente la motivation ;
- la **délégation** : le descriptif des tâches permet de classer celles qui pourraient être déléguées temporairement ou partiellement.

Il est souhaitable de tout noter, y compris les pauses café, les appels téléphoniques... de façon à avoir une vision globale de l'emploi du temps. Mieux vaut les noter dans ces conditions au fur et à mesure.

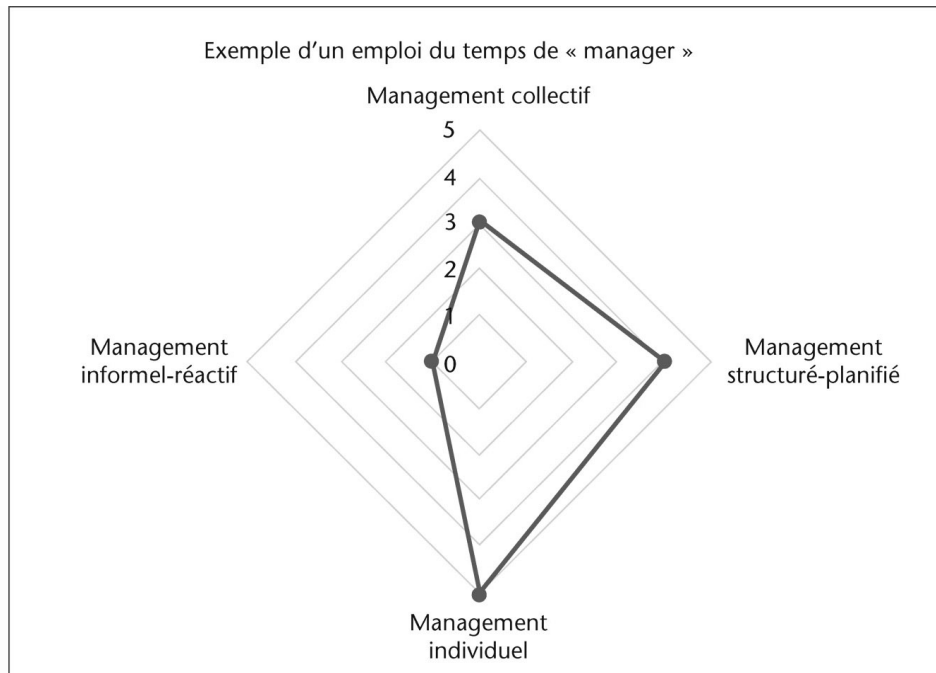
Il est souhaitable de déléguer les tâches que l'on maîtrise, et éviter en sens inverse de ne déléguer que des tâches subalternes.

Activités	Temps	Valeur ajoutée			Urgence			Plaisir			Délégation
Décrire les activités	Indiquer le temps passé	Quel apport en valeur			Quel type d'urgence ?			Quel plaisir y prend t'on ?			Peut-on déléguer ?
		+	++	+++	+	++	+++	+	++	+++	

La répartition entre ces axes dépend en définitive du contexte d'activité et de la culture managériale de l'entreprise.

Les caractéristiques de son emploi du temps

Dans son ouvrage *Croix du management*, Danièle Penneroux suggère de positionner ses activités sur deux axes majeurs, permettant de repérer d'une part les composantes plutôt **équipe/collectif** ou **individuel/face-à-face**, et d'autre part les composantes plutôt **informel/réactif** ou **structuré/planifié**, de l'ensemble des activités du manager concerné.



Cette représentation montre un emploi du temps très planifié et structuré, et davantage tourné vers la gestion individuelle des collaborateurs. Peu de places est faite aux imprévus, et à l'informel : il s'agira de se demander si cela est approprié en fonction de l'environnement et du rôle du manager concerné. Est-ce que le temps accordé à ses collaborateurs est différent selon leur niveau de maturité (motivation et compétence) ?

Une fois établi à la fois les compétences de base du manager et l'utilisation efficace de son emploi du temps, encore faut-il le motiver !

Comment faire coexister responsabilisation et motivation des managers :

■ La motivation

Engagé dans une situation un individu exprime une certaine **motivation**, appelé également **entrain** ou **enthousiasme**.

La motivation habituelle est prioritairement déterminée par les **intérêts profonds** de l'individu, ou motivations intimes, et accessoirement à son histoire et son développement.

Le **plaisir** (système hédonique) est le critère central de ce niveau de motivation, puisqu'il indique une adéquation entre les intérêts et une forme d'expression.

Sur un plan individuel, la motivation est donc « **intrinsèque** », c'est-à-dire surtout d'**ordre esthétique**, ce qui fait qu'un individu assistera à un opéra avec ravissement.

Mais le **contexte social et culturel** amène d'autres formes de motivation appelées **extrinsèques**, car liées aux effets : pour l'obtention d'une conséquence positive ou pour **l'évitement d'une conséquence négative** –.

En définitive, une personne motivée extrinsèquement n'est pas forcément intéressée par l'activité elle-même, ce qui nous amène au contrôle du niveau de motivation du manager, pour tenter de le réguler.

■ Le contrôle de la motivation

Le **contrôle de la motivation** n'est compris que de manière partielle encore aujourd'hui. Il y a de nombreuses approches de l'entraînement à la motivation, mais celles-ci sont considérées plutôt comme des pseudosciences.

Le succès de certaines activités comme le surf sur internet a suscité beaucoup de recherches : il semble que cela puisse être expliqué par une **boucle de renforcement positif rapide** et fourniture **d'endorphine**. On sait que les connections neuronales sont augmentées par la **répétition d'activité**, car il est plus facile de recommencer une action habituelle que de faire quelque chose de nouveau.

C'est donc plutôt de l'observation sur le terrain, que des enseignements peuvent être tirés en matière de motivation et responsabilisation des individus, en attendant que les neurosciences puissent nous en apprendre davantage.

■ Responsabiliser les manager

La problématique de **responsabilisation des managers** coexiste souvent avec leur degré de **motivation**. Dans tous les cas, un certain nombre de préconisations permettent bien souvent d'y répondre, au sein de l'organisation :

- Développer le principe de subsidiarité au plus près du terrain :
 - Le temps de l'organisation pyramidale tayloriste séparant les stratèges et planificateurs d'un côté, des exécutants de l'autre, ne correspond plus à un environnement international, digital et bien davantage complexe, où certains individus sont parfois plus experts que leurs supérieurs...
- Coacher ses managers et collaborateurs :
 - Au lieu de dire aux employés ce qu'ils doivent faire, les managers trouvent plus bénéfique de **motiver, encourager** et **coacher** leurs équipes.
- Étendre leur rôle et missions :
 - Des firmes comme Fiat et Colgate Palmolive ont prouvé que la responsabilisation des salariés porte ses fruits, et que la réussite tient davantage à une **extension du rôle et des missions** des individus, plutôt qu'à une segmentation plus fine des responsabilités.
- Latéralité et *empowerment* :
 - La contrepartie de la responsabilité consiste à **déléguer du pouvoir de décision** au manager : lorsqu'il est confronté à un problème à résoudre, le manager doit avoir des **choix** et **alternatives** (ressources, moyens, temps.).
- Raccourcir la chaîne de décision :
 - Les **prises de décision** doivent être accordées aux personnes directement confrontées aux problèmes **sur le terrain**, ceci afin de raccourcir les circuits.
- Gérer les processus avant l'expertise :
 - Avec les réductions de personnel, les managers se retrouvent souvent avec des équipes trop importantes à gérer, pour pouvoir exercer un contrôle absolu sur chacun d'entre eux.

- Le manager doit être en capacité de **gérer le processus**, avant l'**expertise** (confère chapitre sur le management des processus).
- Développer un système de motivation adapté :
- Voir le chapitre suivant.

L'essentiel

- ▶ ▶ Le rôle du manager diffère significativement entre les grandes et petites structures, même si les compétences généralement admises sont similaires dans les deux cas.
- ▶ ▶ Une façon d'accroître l'efficacité du manager est de régler son emploi du temps, pour équilibrer les aspects valeur ajoutée, urgence, plaisir, et délégation en fonction du contexte, et de la culture managériale.
- ▶ ▶ Sa motivation dépendra de critères intrinsèques plaisir et autonomie, ou extrinsèques évitement de conséquences négatives. Mais des préconisations permettent d'accroître cette motivation, et passent notamment par sa mise en responsabilité, son autonomie, un certain partage de pouvoir et de ressources.

Chapitre 31

Adopter un style de management participatif

Executive summary

- ► Nous avons établi dans les chapitres précédents le rôle du manager et les moyens permettant d'accroître son efficacité et de le motiver.
- ► En fin de compte comment manager le manager et quel style de management adopter ?

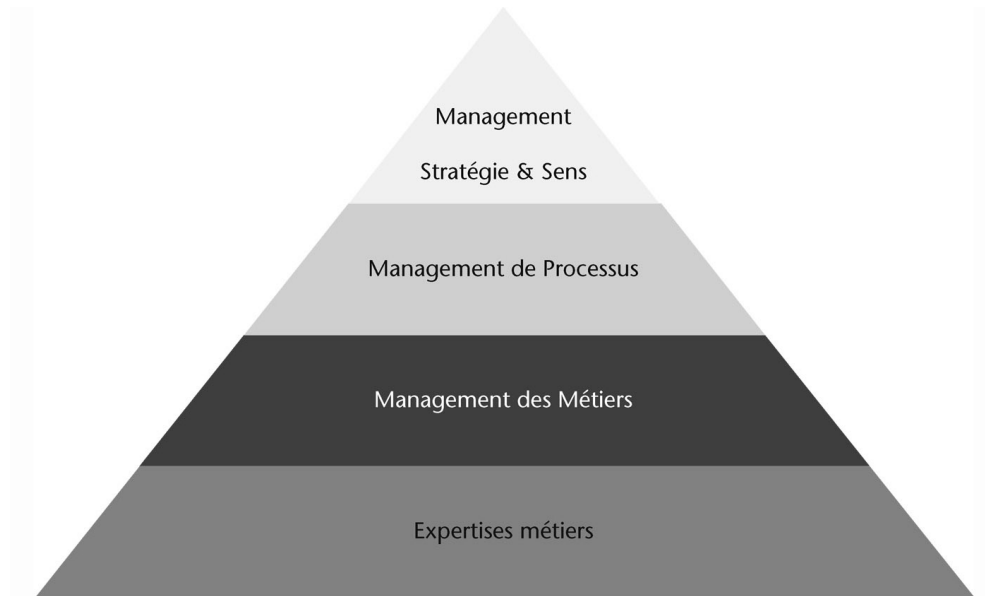
Les niveaux d'intervention du manager dans la performance

De façon générale le dirigeant et les responsables interagissent sur plusieurs niveaux managériaux différents dans les projets de changement (voir Vincent Lehnardt et François Délivré dans *Le Métier de coach*).

Les niveaux sont : l'**expertise métier**, le **management des métiers** et le **management des processus**. Ils sont décrits de la façon suivante, selon une pyramide des niveaux de management :

Expertise métier	Management des métiers	Management des processus
Ce que doivent savoir et savoir faire les	Ce que doit faire un responsable pour s'assurer que	Ce que doit faire un responsable pour que son équipe fonctionne correctement (processus interindividuels et de groupe : réunions,

personnes dans leur domaine d'expertise.	le travail technique de son équipe est effectué de façon correcte.	communication d'information, évaluation, établissement et suivi de règles de fonctionnement.), sans lien direct avec le métier.
--	--	---



Pyramide des niveaux de management

Les niveaux d'intervention s'étagent selon les niveaux de cette pyramide, pour aboutir, au sommet, à la définition de la **stratégie** et de l'**orientation** de l'organisation, ce qui lui confère son **sens**.

L'expérience montre à titre d'exemple la difficulté qu'ont les managers issus de l'**expertise métier** à prendre en charge le « **management des processus** », c'est-à-dire la gestion des processus interindividuels (communication, information, réunion).

Nous avons vu dans les premiers chapitres, que le management participatif était un management par objectif qui répondait à beaucoup de critères, que ce soit pour accroître l'implication, la motivation des acteurs, ou pour accroître l'efficacité.

Mais en quoi consiste-t-il plus précisément, et comment l'instaurer dans un contexte donné ?

Comment pratiquer le management participatif ?

Le **mode de management participatif** est un mode de conduite et d'animation des équipes qui **suscite leur engagement et leur contribution à l'innovation** permanente ainsi qu'au progrès des **performances** de l'entreprise.

Il s'appuie sur la prise en compte des attentes et des **aspirations des membres du personnel**, en cohérence avec les objectifs de l'entreprise.

Il s'agit de passer au collectif en prenant en compte l'individuel.

Les suggestions suivantes permettent de favoriser un management participatif :

- **Donnez délégation de pouvoir** (*empowerment*) : la participation vise à donner plus d'autonomie aux groupes, et à les responsabiliser, en pratiquant le principe de **subsidiarité** selon laquelle ce qui est autorisé à être décidé à un échelon inférieur, ne doit pas l'être par l'échelon supérieur.
- **Développez l'autonomie** : elle est essentielle pour développer la participation et l'efficacité, basée sur la rapidité, la compréhension et l'innovation.
- **Favorisez la formation** : elle donne les compétences requises par les délégations : gestion et traitement de l'information, animation de réunions, dynamique de groupe, résolution de problèmes.
- **Communiquez** : cela détermine l'ambiance de travail. Elle restaure la confiance autour d'une identité de l'entreprise.
- **Instaurez des cercles de qualité** : il faut travailler en tenant compte de l'opinion de tous les membres de l'organisation. Une approche consiste à réunir cinq à six acteurs volontaires, qui se retrouvent une heure par semaine, pour repérer et résoudre des problèmes liés à leur travail.
- Il y a une **décentralisation des décisions** qui ne fera qu'améliorer le fonctionnement de l'entreprise.
- **Sachez récompenser** : le climat de participation nécessite de reconnaître les initiatives et de les récompenser.

L'essentiel

- ▶ ▶ Le manager, comme le dirigeant, intervient à des niveaux différents de l'organisation, qui sont : l'**expertise métier**, le **management des métiers** et le **management des processus**.
- ▶ ▶ Les niveaux d'intervention s'étagent selon les étages d'une pyramide pour aboutir au sommet à la définition de la **stratégie** et de l'**orientation** de l'organisation, ce qui lui confère son **sens**.
- ▶ ▶ **Le management participatif** est un style qui répond aux défis posés à la fois par la complexité et par un environnement en mutation rapide : il vise l'efficacité en posant comme condition l'établissement d'un climat d'épanouissement de l'individu : il favorise en effet à la fois le **sentiment d'appartenance**, l'enrichissement des tâches et des processus en modifiant l'organisation, et crée des **conditions de travail et d'écoute** satisfaisantes.

Chapitre 32

Utiliser les « systèmes de récompense » comme leviers

Executive summary

- ▶ ▶ La motivation du manager dépend certes de l'organisation et des conditions de travail, mais aussi des systèmes de récompense.
- ▶ ▶ Quel(s) système(s) de récompense permet(tent) de favoriser l'efficacité de ce dernier, tout en assurant sa motivation ?

Retour sur les facteurs de motivation

Les théoriciens de la motivation distinguent **deux facteurs de motivation** qui influencent les individus et leur motivation personnelle :

- les **facteurs d'environnement** : la fonction, le statut, les relations, la communication, les conditions de travail, la relation hiérarchique ;
- la **motivation personnelle**.

Dans un cadre professionnel, le travail est seule **source de motivation durable** du salarié, parce que l'expérience contenue dans l'action **structure l'identité**.

Le rôle du responsable consiste donc essentiellement à identifier le **facteur de motivation** du collaborateur : à quoi il « marche » ? Quel est son « ressort » ? Son « envie » ? Son « truc » ?

En définitive, motiver consiste essentiellement à **encourager** les collaborateurs en utilisant l'effet Pygmalion, **faire confiance**, **respecter** ses collaborateurs, fixer des **objectifs motivants**, et reconnaître les résultats obtenus par un **système de récompense** approprié.

Les **règles d'or** pour renforcer ou créer la confiance consistent à répondre aux **besoins de sécurité** et aux demandes de **soutien**. En effet, on ne réussit jamais seul. La confiance grandit à chaque fois que, face à une difficulté réelle ou imaginaire, l'individu peut **demande du soutien** c'est-à-dire un avis, une compétence complémentaire ou une décision.

Une fois ces préalables établis, il s'agit de préciser les contours d'un système de récompense adapté.

Comment déterminer un système de récompense approprié ?

Les principes suivants permettent d'éclairer la question du système de récompense pratiqué dans l'entreprise et ses caractéristiques.

- La mise en place d'un système de récompenses repose sur l'existence d'un **surplus à distribuer**, la formalisation de règles de partage et la définition de la **notion de performance** (justifiant l'octroi d'un surplus).
- Concernant les règles de partage, **trois systèmes de partage** existent :
 - un système égalitaire de partage du surplus ;
 - un **système inégalitaire** conduisant à donner davantage aux « laissés pour compte » ou à réserver le surplus aux « meilleurs collaborateurs ». La définition des uns et des autres est, bien sûr, arbitraire ;
 - un **système régulé** dont les règles du jeu sont affichées, adaptées au contexte, acceptées par le corps social. La clarification des critères de récompense permet de déterminer quelles règles de partage sont pratiquées dans l'entreprise, tout en gardant à l'esprit que les **satisfactions procurées par le travail** sont toujours supérieures aux gratifications de l'entreprise.

- L'efficacité relative d'un système de primes. Celui-ci dépend en effet de trois facteurs :
 - le **montant de la prime** doit être significatif ;
 - un **critère d'attribution** doit être fixé au-delà de l'atteinte des objectifs convenus ;
 - la « déception » des collaborateurs « non primés/déprimés » doit être acceptée.

Toutefois, dans bien des cas, il s'agit d'abord pour le dirigeant et les managers de commencer par reconnaître et savoir **apprécier le travail** des collaborateurs, de faire preuve d'**équité**, et d'**assumer des choix**.

Comment répartir entre parts fixe et variable ?

Voici quelques recommandations venant d'études réalisées en la matière (**Jean Denis Cullié** enseignant chercheur en gestion RH au sein de l'École de Management en Normandie) :

- Il est conseillé d'assurer un salaire fixe jugé satisfaisant par les deux parties, afin que la personne puisse se consacrer pleinement à son travail, sans être parasitée dans sa motivation.
- Si vous versez une prime pour la réalisation d'un travail elle doit être jugée suffisante. Dans le cas contraire, si elle est jugée insuffisante, vous n'insufflerez aucune motivation, au contraire.
- Des études récentes ont montré que la rémunération variable peut être utilisée comme outil de motivation, et de modification des comportements individuels, et même collectifs, en alignant ceux-ci sur les objectifs stratégiques de l'entreprise.
- D'autres études ont cependant souligné que les rémunérations variables fonctionnaient principalement dans le cas particuliers des tâches peu complexes. En effet, lorsque les tâches sont au contraire complexes et ardues (exemple : dans les secteurs de recherche et d'innovation.), vous risquez d'être distrait par l'objectif de la rémunération. La rémunération variable agirait donc négativement sur la créativité, et sur la qualité de la performance dans les tâches complexes.

L'essentiel

- ▶ ▶ Pour déterminer un système de rémunération approprié, il s'agit en premier lieu d'identifier les facteurs de motivation du/des collaborateur(s).
- ▶ ▶ Ces motivations peuvent être d'ordre externe, comme dans les conditions de travail et de rémunération, ou interne, dans le degré d'appréciation du travail lui-même.
- ▶ ▶ En ce sens, la création d'un environnement de **travail satisfaisant**, de **confiance** et d'**encouragement** par les supérieurs, constitue les premiers facteurs de motivation pour le collaborateur, qui a en outre à la fois **besoin** de **sécurité** et de réponse à ses demandes de **soutien**.
- ▶ ▶ Une **part variable** de rémunération peut se révéler utile pour motiver les acteurs lorsque les tâches sont **peu complexes** ; En revanche elle peut s'avérer contre-productive dans les fonctions complexes (recherche, innovation) car elle peut contribuer à détourner des objectifs.

Chapitre 33

Gérer le conflit de façon proactive

Executive summary

- ▶ ▶ L'accroissement du nombre d'entreprises en difficulté, la difficulté à concevoir un style managérial adapté aux situations complexes, au déficit de latitude lors de délégation, aux objectifs antagonistes entre générations,... tous ces facteurs et bien d'autres sont potentiellement générateurs de conflits internes.
- ▶ ▶ Ces conflits diminuent l'efficacité des actions menées, et la performance générale de l'entreprise, sans parler du stress qu'ils induisent.
- ▶ ▶ Comment faire pour prévenir dans la mesure du possible de tels conflits, et les gérer de façon proactive lorsqu'ils surviennent ?
- ▶ ▶ Comment influencer en parallèle sur le stress ?

La prévention des conflits

Amélioration des relations et communication

Comme toujours il n'existe pas de méthode miracle en matière de prévention des conflits.

Cependant il est clair qu'une bonne communication entre la Direction, le management et les collaborateurs, fluidifie les relations et permet d'éviter dans un certain nombre de cas leur détérioration.

Les émotions comme outil efficace de communication

L'énergie d'un groupe ou d'une personne est souvent bloquée au niveau des émotions.

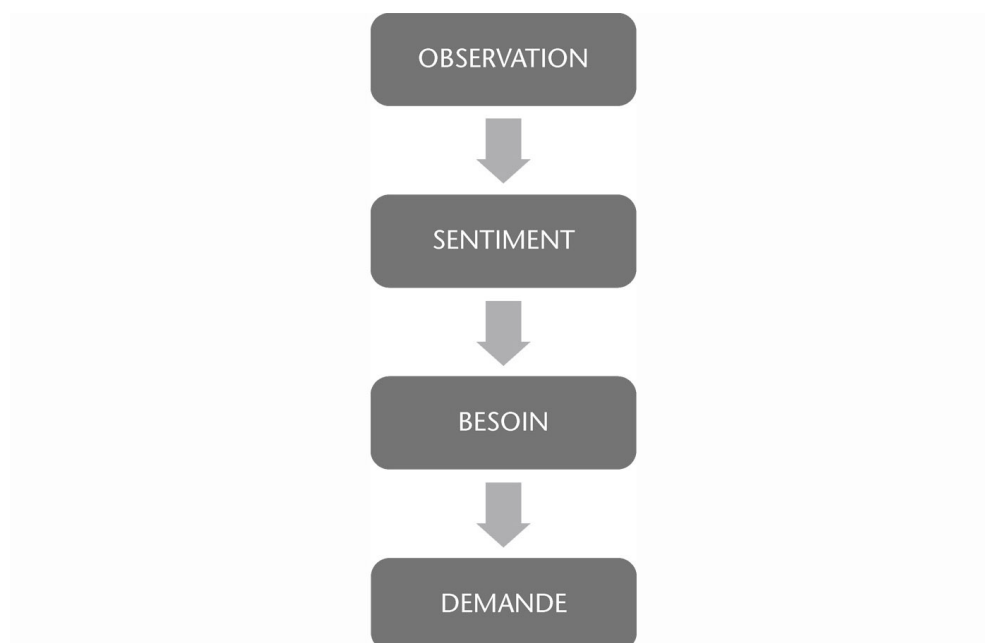
Il s'agit donc d'inciter la personne ou le groupe à prendre conscience de ses/leurs émotions, pour débloquer cette énergie.

L'intervenant (manager, coach) incitera donc à exprimer en premier lieu le ressenti, les émotions afin d'éviter les non-dits, dommageables pour l'atmosphère de collaboration, que ces émotions soient positives ou négatives. En effet, l'**émotion positive** est source d'énergie et l'**émotion négative larvée** est source de **conflit**.

Le **travail sur les émotions** et les **ressentis** est, lui, source de confort et de cohésion dans un groupe, car l'émotion ouvre la voie à la communication.

La communication non violente

Il est possible de générer un **mode de communication non conflictuel**, plus assertif et facilitant la compréhension entre différents interlocuteurs : il s'agit de l'**outil OSBD** établi par Marshall Rosenberg.



Voici donc une méthode qui permet d'apprendre à communiquer dans le respect d'autrui tout en exprimant ses besoins propres.

- **Étape 1, l'observation** : description factuelle de la situation à problème, sans jugement.
- **Étape 2, le sentiment** : inciter la ou les personne(s) concernée(s) à exprimer l'émotion ressentie à la suite de ces faits (également sans jugement).
- **Étape 3, le besoin** : la ou les personnes concernée(s) exprime(nt) alors le besoin insatisfait.
- **Étape 4, la demande** : l'expression du besoin est suivie d'une demande concrète, positive, réalisable.

La métacommunication pour mieux communiquer et construire un partage de représentation et une vision d'équipe.

La **métacommunication** est un outil qui a été conceptualisé par Vincent Lenhardt à partir de différentes approches, dont la systémique, l'analyse transactionnelle, et la programmation neurolinguistique

Cet outil est utilisé autant en **coaching individuel** qu'en **collectif**, et permet aux acteurs concernés de mieux comprendre et accepter le **cadre de référence de chacun**, et de prendre du recul par rapport à une situation donnée, par une prise de recul animée par une personne jouant le rôle de coach (manager), et qui peut opérer les étapes suivantes :

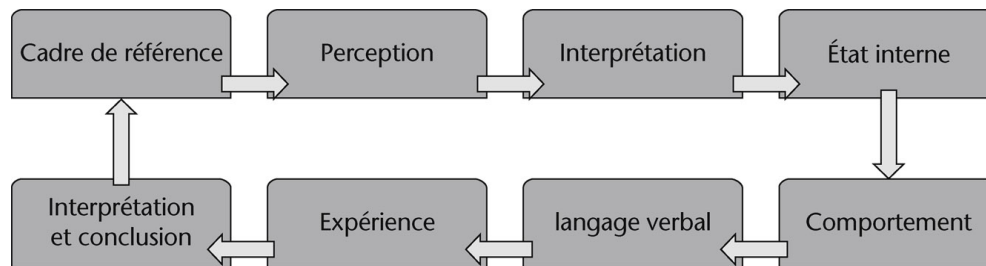
- **Proposer à chacun de décrire sa vision de la situation** et les critères et valeurs qui l'animent sur un tableau pour prendre conscience que ce qui est écrit par chacun n'est pas vrai dans l'absolu, mais traduit leur cadre de pensée et de référence. On peut par exemple répondre aux questions suivantes : comment voyez-vous votre entreprise dans cinq ans ? Dans un an ? Quels sont les principaux enjeux externes et internes ? Quelles sont les forces et faiblesses de l'entreprise ? Quels sont ses opportunités et ses menaces ? Quelles seraient vos recommandations ?
- **Examiner les différentes visions** et faire partager le fait qu'elles sont toutes légitimes et comportent chacune leur propre logique.

- **Écouter sans discussion** : inviter à écouter chaque participant à présenter à un autre son tableau, afin de permettre à celui qui écoute de comprendre le point de vue de l'autre, et à l'accepter comme légitime.
- **Feedback** : suggérer à chacun de restituer les contraintes que vit l'autre, ce qu'il ressent, et ce que cela change pour lui d'avoir compris de l'intérieur et pour la première fois son collègue.
- **Construire une solution commune** : les participants vont alors construire ensemble avec l'aide du coach une solution commune qui va dépasser les visions propres du problème.

Cette approche permet en définitive un **partage des représentations mentales**, des valeurs, et une meilleure **compréhension des autres**.

Le recadrage comme outil d'ajustement des points de vue.

Nous avons déjà vu le recadrage dans l'outil systémique, comme une approche, qui consiste à **générer un changement de regard** d'un collaborateur ou d'une équipe, sur une situation, amenant de façon induite une **modification d'interprétation** et donc **de comportement**, et ce de façon itérative selon le schéma ci-dessous :



Le changement de cadre sur le comportement (systémique)

Il passe par un certain nombre d'étapes opérées par un manager avec un collaborateur ou une équipe :

- écoute et questionnement pour comprendre le cadre de référence du collaborateur ou des membres de l'équipe ;
- repérage du niveau où se construisent les problèmes ;
- conduite du recadrage en conséquence.

■ Perception : faire un recadrage de point de vue

Expliquer en quoi la façon dont nous envisageons la réalité influe sur ce que nous en percevons, inciter à changer de point de vue pour percevoir les aspects positifs.

Exemple

Un manager persuadé de l'incompétence d'un collaborateur cherchera les preuves allant en son sens, et restera fermé aux qualités. Le recadrage de point de vue consiste à aider ce manager à voir également ces dernières afin d'avoir une vision plus équilibrée.

■ Interprétation limitante : opérer un recadrage de sens

Suggérer une autre interprétation de la situation.

Exemple

Reprenons le cas connu des 2 tailleurs de pierre, qui pour l'un, « taille sa pierre chaque jour », et pour l'autre « participe à la construction d'une cathédrale » illustre bien la différence d'interprétation d'une même situation.

■ Comportement mal vécu : recadrage de comportement

Faire comprendre la fonction du comportement jugée gênant.

Cette méthode de recadrage suppose une qualité relationnelle préexistante entre le coach et le coaché.

La systémique pour résoudre les problèmes par des solutions alternatives

Parfois la communication se heurte à des **blocages** de l'interlocuteur, pouvant amener potentiellement un **conflit**. Une façon originale de s'en sortir, par l'approche systémique, consiste à opérer en trois phases :

- **clarifier** le problème ;
- **lister** les solutions déjà explorées et tentées de façon infructueuses, et trouver le dénominateur commun ;
- **prescrire** une tâche ou un **comportement alternatif** à l'**opposé** des solutions déjà tentées.

Cette approche permet de faire comprendre à l'interlocuteur (manager, collaborateur) que les solutions qu'il a adoptées jusqu'alors, étaient en fait de même nature : faire toujours plus de la même chose ».

La gestion du stress

Selon la **définition européenne**, il y a stress lorsqu'il y a « déséquilibre entre la **perception** qu'une personne a des **contraintes** que lui impose son environnement, et la perception qu'elle a de ses propres **ressources** pour y faire face ».

Les sources de stress :

Les facteurs de stress peuvent être, selon l'INRS, inhérents au **métier**, ou liés à des facteurs **organisationnels**, ou **psychosociaux**, selon la façon dont sont gérées les relations sociales et la communication.

Plusieurs modèles (dont les plus connus sont ceux de Karasek et Siegrist) ont analysé les sources de stress, et comparent **l'effort demandé au salarié**, avec soit l'**autonomie** et la **latitude décisionnelle** qui lui sont conférées, soit les **récompenses** et gratifications au sens large, montrant un lien entre ces paramètres et les sources de stress.

Bon ou mauvais stress ?

Le **bon stress**, valorisé par les managers, recouvre les notions de motivation ou d'implication dans le travail : il améliorerait sa réalisation, la

productivité, alors que le mauvais stress rendrait malade.

En réalité les termes de « bon » mauvais sont **inadéquats**, car ils recouvrent en fait des distinctions comme « **aigu/chronique** », et « **choisi/subi** ».

Stress aigu et adaptation

Le « **stress aigu** » correspond aux **réactions d'un organisme qui doit s'adapter** : il n'est ni bon ni mauvais en soi. Il est simplement rendu nécessaire par l'environnement. Toutefois, une situation stressante aiguë **choisie** sera toujours mieux acceptée qu'une situation **subie**.

Le « **Stress chronique** » **en revanche** n'est en aucun cas bénéfique pour l'organisme, qui demeure en « sur régime », et les conséquences pour la santé sont inévitables et de moins en moins réversibles.

Les orientations pour réduire les sources de stress

Les points suivants peuvent permettre cette réduction du niveau de stress :

- faire correspondre les collaborateurs aux exigences des postes, et s'assurer qu'ils comprennent l'étendue réelle de leur « autorité », pour diminuer les effets d'**ambiguïté** et de **conflit de rôle** (incertitude ou non compréhension de son rôle par le collaborateur) ;
- repenser les tâches pour en **réduire la surcharge** ;
- **donner la parole** aux collaborateurs sur les événements et les processus qui les touchent directement.

Les facteurs personnels

Cependant même en dépit d'efforts certains individus resteront davantage exposés à des tensions et au stress. Certains facteurs sont liés à des soucis familiaux, économiques, mais aussi aux types de personnalité :

- Types de personnalité A : ce sont les personnes ayant le **sentiment chronique d'urgence** et un goût excessif pour la **compétition**. Elles sont plus susceptibles d'afficher des symptômes de stress.

- Types de personnalité B : à l'inverse ces personnes ignorent l'urgence et l'impatience, et acceptent facilement le changement.

Comment reconnaître et réduire le stress dans une organisation

Deux options s'ouvrent pour le management, et sont complémentaires :

- **agir sur l'organisation (prévention)** : lorsque cette option est choisie, elle doit s'inscrire dans une démarche globale de prévention des risques psychosociaux, selon le code du travail (Art L230 et R 230-1) ;
- **permettre aux salariés de résister à leur stress** : des programmes de **gestion individuelle du stress** existent et s'appuient sur les méthodes de **développement personnel**, associant des **techniques de relaxation** et de **ré évaluation cognitive** (psychothérapie cognitive et comportementale).

Gestion individuelle du stress

Gérer le stress de façon individuelle, c'est avant tout prendre conscience du décalage entre nos représentations et la réalité, et à la fois reconnaître les facteurs de stress, prendre conscience de sa propre valeur professionnelle, dédramatiser, et enfin... prendre connaissance de ses droits et s'en armer pour délimiter : « cela ne rentre pas dans mon champ de compétence, ou dans mes attributions »

Focus ■ La prévention du stress et des risques psychosociaux

Dès 1981, une scientifique suédoise B. Gardell définissait cinq conditions nécessaires pour qu'un environnement psychosocial du travail soit **satisfaisant**. Le travail doit être conçu :

- de façon à ce que chacun puisse influencer la situation, les méthodes, et la vitesse d'exécution ;
- de façon à ce que chacun ait une vue d'ensemble et une compréhension des différentes opérations ;
- pour donner à chacun la possibilité d'utiliser et développer la totalité de ses ressources ;

- pour permettre les contacts humains et la coopération entre ses acteurs ;
- pour donner à chacun le temps nécessaire à la satisfaction de ses rôles et obligations extérieures (tâches familiales, sociales, ou engagements politiques...).



Executive summary

- ► La gestion des conflits passe par une première phase indispensable, qui consiste à faire **émerger les émotions négatives**, qui sont néfastes si elles restent bloquées.
- ► Une méthode très utilisée, en matière de **communication non violente**, consiste ensuite à exprimer alors ses **besoins insatisfaits**, puis formuler une **demande positive** pour y remédier.
- ► Une autre approche, selon la métacommunication de Vincent Lehnard, vise à mieux comprendre et accepter le **cadre de référence de chacun**, et de prendre du recul par rapport à une situation donnée.
- ► Enfin, la systémique nous offre une autre alternative : **générer un changement de regard** d'un collaborateur ou d'une équipe sur une situation, pour amener une **modification de comportement**.
- ► Au niveau Européen, le stress est défini comme résultant de la **perception d'un déséquilibre** entre des contraintes imposées par un environnement, et les ressources pour y faire face.
- ► Les sources de stress proviennent de plusieurs paramètres, dans lesquels interviennent **face à l'effort** demandé au salarié, **l'autonomie**, la **latitude décisionnelle** qui lui sont conférées, et les **systèmes de récompense**.
- ► Sur le plan individuel la gestion préventive s'appuie à la fois sur **l'information** et la **prise de conscience**, et des programmes de **développement personnel** pour apprendre à résister au stress, sachant que tous les individus n'ont pas la même résistance au stress.

Faire de la qualité un vecteur durable d'excellence

« La qualité n'est pas une action, c'est une habitude. »

Aristote

Chapitre 34

Obtenir un avantage concurrentiel par la qualité et l'amélioration continue

Executive summary

- ▶ ▶ On trouve de plus en plus d'organisations qui suivent les principes de la **qualité** pour générer un **avantage concurrentiel**.
- ▶ ▶ En effet, si l'innovation ne permet pas toujours de conserver un **avantage concurrentiel durable** – à cause des copies – le **processus qualité** peut permettre de générer un **avantage réel**.

La qualité au service de la stratégie

La **qualité** est un facteur essentiel qui permet de garantir la **performance** d'une activité.

Elle se décline de plusieurs façons selon que l'on se place du point de vue du produit, du client ou des normes :

- le produit et ses caractéristiques intrinsèques : on dit qu'un produit est de bonne qualité quand ses composants sont eux-mêmes de qualité ;
- l'appréciation du client : un produit de qualité répond aux attentes du client, à ses préoccupations du moment ;
- les normes techniques : la qualité est enfin associée au respect de normes définies en interne ou en externe. Un produit certifié ISO

répond à des normes strictes.

Elle est donc un processus qui permet à l'entreprise de répondre aux attentes du client (rapport qualité/prix) en produisant le bien ou le service à un coût économiquement acceptable.

La qualité est donc aujourd'hui, en premier lieu, une condition indispensable à la réussite stratégique.

Les entreprises ont en effet constaté les surcoûts causés par la non qualité, par gaspillage lié aux défauts, par désorganisation du travail (lorsqu'il faut interrompre un processus de fabrication), ou perte de clients mécontents.

La qualité au service de la compétitivité

La qualité permet à l'entreprise, en deuxième lieu, de bénéficier d'un avantage concurrentiel qu'il convient d'entretenir.

La démarche qualité répondait à l'origine à la nécessité de garantir aux clients un produit répondant à ses besoins par un contrôle a posteriori de la qualité, afin de réduire le nombre de produits défectueux au regard des normes internes.

Puis, progressivement elle a associé plus en amont les services chargés de la conception des produits en liaison avec les services commerciaux proches des clients. C'est la période du règne des cinq zéros (zéro défaut, zéro stock, zéro panne, zéro papier, zéro délai).

Enfin, dans les années 70, se sont développés des cercles de qualité. Il s'agissait alors d'établir une démarche globale qui associe tous les membres de l'entreprise.

Il est aujourd'hui reconnu que les cercles de qualité ont été un échec en Europe, toutefois ils ont permis de faire travailler ensemble des salariés qui ne se seraient jamais rencontrés autrement et de rendre les organisations de production davantage polyvalentes.

La nécessaire réponse aux normes internationales

Dans un troisième temps sous la pression des **exigences du client** et d'un besoin de **certitude** accrue sur le produit offert, la qualité va s'élargir.

Des **normes internationales** vont se développer (ISO) et des organismes vont les mettre en œuvre dans les entreprises (AFNOR par exemple).

Aujourd'hui on parle de TQM (*Total Quality Management*) pour qualifier l'ensemble des procédures de qualité qui intègrent également le management. La méthode Six Sigma s'inscrit dans cette démarche de qualité totale.

Les limites de la qualité

Plusieurs critiques sont néanmoins adressées à la démarche qualité liés à la fois au **coût élevé** des démarches de qualification, au surinvestissement nécessaire en cadres et parce que la démarche qualité est finalement davantage centrée sur le comment que sur le pourquoi... ce qui au final **freine l'innovation** au lieu de l'encourager.

En parallèle, pour s'inscrire dans le temps, la qualité a dû s'intégrer dans un processus plus vaste d'amélioration continue.

Processus d'amélioration continue

Le processus d'amélioration continue consiste en un effort soutenu pour améliorer les produits, les services ou les processus.

Ces efforts peuvent consister en de **petites améliorations incrémentales** à intervalles réguliers, ou au contraire, en une **implémentation globale** de plusieurs améliorations.

L'efficacité, la praticabilité et la flexibilité des processus ayant un impact sur le client sont constamment évalués et améliorés.

Bref historique de la qualité et des différentes applications

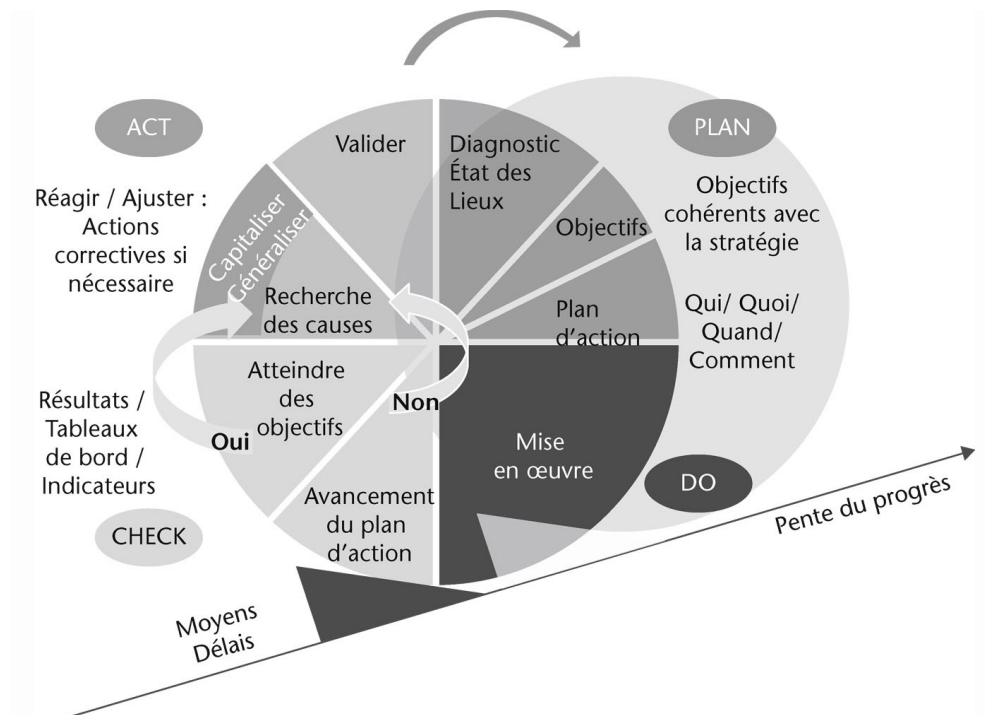
Les processus qualité, et d'amélioration continue ont évolué depuis le « **Toyotisme** » de l'après-guerre, en partant des théories du pionnier en la matière, **W. Deming**, puis de **l'École du Lean**.

L'amélioration de la stratégie de l'entreprise, des résultats, des relations avec les clients, les employés, et les fournisseurs, peuvent faire partie de la politique d'amélioration continue. Pour le dire autrement : « faire mieux, toujours mieux » !

Nous avons déjà évoqué le **Toyotisme** et ses effets à l'instar du **Lean**.

La **roue de Deming** (ou **PDCA**) est une représentation schématique des quatre étapes classiques d'amélioration de qualité en continu :

- **Plan** : préparer, planifier ce que l'on va faire, avec trois phases que sont l'identification du problème à résoudre (à l'aide de la méthode QQOQCCP), la recherche des causes racines (Diagramme de Pareto ou d'Ishikawa, ou des 5 pourquoi), et enfin la recherche des solutions avec écriture du cahier des charges et établissement d'un planning ;
- **Do** : développer, réaliser ;
- **Check** : contrôler, vérifier avec indicateurs de performance ;
- **Act** : agir, ajuster.



En définitive, en dépit des limites mentionnées, la qualité et le processus d'amélioration continue restent des vecteurs essentiels de la réussite

stratégique d'entreprise, pour développer sa compétitivité et répondre aux exigences du client, tant qu'elle ne tombe pas dans l'excès des normes.

L'essentiel

- ▶ ▶ La qualité est aujourd'hui, une condition indispensable à la **réussite stratégique**, en garantissant la conformité d'un produit aux attentes du client et en évitant de façon induite les surcoûts liés à la non qualité.
- ▶ ▶ Elle a ensuite été un facteur indispensable pour assurer un **avantage concurrentiel** pour l'entreprise, en associant plus en amont les services chargés de la conception des produits.
- ▶ ▶ Sous la pression des **exigences du client** et d'un besoin de **certitude** accrue sur le produit offert, la qualité s'est élargie sur la base de normes internationales.
- ▶ ▶ Le **processus d'amélioration continu** vise enfin à améliorer constamment les produits, les services ou les processus, afin de pérenniser la qualité.

Chapitre 35

Développer et fidéliser par la formation

Executive summary

- ▶ ▶ On ne peut plus aujourd'hui ignorer les enjeux de la formation dans le développement des compétences des collaborateurs en entreprise, et leur employabilité.
- ▶ ▶ Mais qu'en est-il vraiment en France ? La formation dispensée sert-elle la performance de l'entreprise ?
- ▶ ▶ Correspond-elle réellement aux besoins à la fois des salariés, et de l'entreprise, non seulement dans la réalité actuelle, mais aussi dans une perspective d'évolution à moyen terme de celle-ci ?

La formation et ses enjeux dans l'entreprise

Construire les compétences et développer l'employabilité

Aujourd'hui l'entreprise doit **sécuriser les parcours professionnels** face aux **mutations** mais aussi **améliorer la compétitivité** dans l'économie de la connaissance.

Malheureusement nous devons constater que la construction des compétences est souvent absente des objectifs RSE des entreprises, alors qu'elle est au cœur de leur responsabilité vis-à-vis du devenir de leurs salariés.

La **formation continue** ne joue pas son rôle **d'appui à la promotion sociale**. En particulier, le mal-être constaté au travail et ses manifestations plus aigües comme le stress, les incivilités, le harcèlement, sont en partie la résultante du **sentiment d'enfermement sur un poste**, de **l'absence de perspectives d'évolution**, de mobilité professionnelle et de promotion sociale.

Pourtant les enquêtes annuelles de Malakoff-Médéric montrent que les questions **d'organisation du travail** et les perspectives **d'évolution professionnelle** sont au cœur des attentes des salariés en matière de bien-être au travail. En définitive les Ressources Humaines devraient placer l'objectif de **développer l'employabilité** au cœur de leur politique.

Comment redéfinir l'employabilité

L'employabilité doit être comprise dans une perspective plus dynamique comme la capacité pour un salarié de **maintenir et développer son portefeuille de compétences** (savoir, savoir-faire et savoir-être mis en œuvre dans sa fonction) afin à la fois de maîtriser son poste, d'évoluer dans son emploi actuel ou à venir, de **progresser au sein de son entreprise** ou même d'aller occuper, **dans une autre entreprise**, un nouvel emploi, sans rupture majeure.

Il faut donc aller plus loin en matière de formation continue et travailler sur une **responsabilité sociale conjointe** entre le salarié, l'entreprise (notamment les managers de proximité et la DRH), le service public de l'emploi et les organismes de formation pour développer une logique d'« **employabilité tout au long de la vie** ».

Le poids excessif de la première formation

Si en France, les salariés peuvent suivre des formations d'adaptation à leur poste, presque les **deux tiers** d'entre eux (65 %) déclarent ne **pas** avoir eu la possibilité de suivre une **formation pour changer de métier**. Un profond handicap face à l'ampleur des mutations économiques qui nous attendent...

De façon plus générale, il y a trop d'exclus de la formation dans notre pays. Cette situation est problématique, car elle prive les salariés concernés de leur capacité de rebond, et les entreprises en question de leurs facteurs de différenciation.

Les employeurs ont une trop forte propension à rechercher une **adéquation étroite des diplômes** des candidats aux postes qu'ils proposent, au détriment de leur motivation et de leurs compétences.

Comment repenser fondamentalement la formation professionnelle

Il faut par conséquent repenser fondamentalement la formation professionnelle.

L'expérience montre en effet qu'en entreprise, le plus souvent, l'orientation des plans de formation vise moins à développer les marges d'autonomie et les capacités d'évolution des salariés qu'à mobiliser les compétences nécessaires pour tenir un poste donné.

Les **conséquences néfastes pour la compétitivité** de nos entreprises ont été relevées par Louis Gallois dans son rapport au gouvernement. Celui-ci mettait l'accent sur l'importance du « développement de formations qualifiantes et diplômantes », qui « suppose que l'on aille à contre-courant d'une évolution historique vers le raccourcissement des périodes de formation, celles-ci étant de plus en plus focalisées sur l'adaptation des salariés à leur poste de travail et de moins en moins sur le développement de leurs capacités ».

Comment améliorer la situation ?

Les entreprises doivent en premier développer les dispositifs (dont l'information) qui permettent d'améliorer l'accès à la formation pour tous.

Une grande enquête menée par l'Institut du leadership du Groupe BPI auprès de 9 145 salariés de seize pays a montré **l'insuffisance de l'information sur l'évolution professionnelle**. La France se trouve classée au 16^e rang (sur 16...) lorsque l'on demande aux salariés s'ils sont bien informés sur les possibilités d'évolution professionnelle.

Cela traduit un relatif désintérêt vis-à-vis des approches compétences et explique le **ressenti négatif des salariés français** sur leurs perspectives d'évolution.

Deuxième levier : les entreprises ont-elles mis en place les démarches consistant à recueillir les besoins de formation formulés par leurs salariés ?

Ici apparaît une autre fragilité majeure : la part des entreprises qui effectuent le recueil des besoins de formation de leurs salariés a baissé entre 2005 et 2010. Ce constat est valable pour toutes les entreprises mais particulièrement pour les petites (moins de cinquante salariés), qui sont justement les moins formatrices : 55 % seulement d'entre elles effectuaient ce travail de recueil en 2010 contre 62 % en 2005.

Un simple recueil de l'information n'est pas suffisant. C'est un véritable dialogue qu'il faut établir, souvent formalisé par les entretiens professionnels. Mais les entretiens d'évaluation restent le plus souvent très focalisés sur l'appréciation des performances, et n'abordent la question du développement des compétences et des parcours professionnels que de façon incidente.

Cela confirme le rôle essentiel d'un management de proximité capable de pratiquer l'échange d'expérience et le dialogue centré sur le travail réel avec les salariés, pour rechercher la convergence entre leur projet professionnel et le projet d'entreprise. Ainsi des indicateurs comme la proportion des salariés ayant bénéficié d'un entretien professionnel par catégorie socioprofessionnelle, pourraient s'intégrer au tableau de bord RSE de l'entreprise et contribuer à sa notation sociale.

Troisième levier : la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), qui consiste à projeter dans l'avenir les activités de l'entreprise, les évolutions de ses métiers et les compétences nécessaires. Elle permet ainsi d'orienter l'effort de formation vers la mise en adéquation anticipée des compétences.

Mais la GPEC est aujourd'hui trop exclusivement pratiquée par les grandes entreprises et en anticipation courte des restructurations. Il manque une approche de la GPEC plus pragmatique, à distance des contextes de restructuration, focalisée sur l'identification des métiers menacés et sur l'accompagnement des salariés concernés vers une reconversion professionnelle.

Enfin dernier levier : intervenir sur l'organisation du travail et la politique ressources humaines. La formation professionnelle ne doit pas être dissociée des politiques de GRH, ni de l'organisation du travail.

Les entreprises qui mettent en œuvre une « logique de développement des capacités » (25 % des salariés) se caractérisent par une organisation du travail axée sur la rotation des tâches, une stratégie RH axée sur le développement de l'entreprise et des salariés, des espaces de délibération et une politique de formation ambitieuse.

Retour à la responsabilité sociale de l'entreprise

Et c'est ainsi que nous revenons à la RSE. Il est bien évident que la « logique de développement des capacités » passe par une politique de formation qui ne répond pas seulement aux besoins de l'entreprise mais aussi aux attentes d'autres parties prenantes, les salariés, et de l'intérêt général.

Source : Martin RICHER, consultant en responsabilité sociale des entreprises.

L'essentiel

- ▶ ▶ Il ne peut y avoir d'entreprise vertueuse en matière de **responsabilité sociale** (RSE), qu'avec une orientation marquée vers le **développement de l'employabilité à vie des collaborateurs**, afin d'appuyer le développement social mais aussi lutter contre les diverses formes de mal-être au travail.
- ▶ ▶ Le France est particulièrement mal placée, car elle favorise plutôt les **formations courtes** visant à **maintenir** un salarié sur son poste, qu'à le faire évoluer au sein de l'entreprise avec des formations certifiantes, voire dans d'autres structures à terme.
- ▶ ▶ Plusieurs axes sont explorés pour tenter de remédier à cette situation défavorable tant pour le salarié que pour l'entreprise : le **dialogue** avec un **Manager de proximité**, l'analyse des **évolutions futures** (GPEC)... tout en intervenant sur **l'organisation du travail** de façon appropriée.

Chapitre 36

Pérenniser l'entreprise par les processus de contrôle

Executive summary

- ▶ ▶ Qu'est-ce que le contrôle, quels sont les différents processus, et comment permettent-ils de pérenniser l'entreprise ?
- ▶ ▶ De quelle façon passer d'un système de contrôle « rétroactif » à un processus de contrôle préventif et continu ?

Enjeux d'un système de contrôle

Un système de contrôle interne efficient est l'une des **clés du succès** de l'entreprise. C'est la garantie d'un équilibre entre **exposition aux risques** et **rentabilité**, respect des **contraintes** réglementaires et **allocation correcte du capital et des ressources** disponibles.

Pour l'entreprise, tirer le meilleur profit des investissements qu'il consacre à la fonction de contrôle n'est pas aisé. Il y a plusieurs causes à cela : la décentralisation des systèmes de contrôle, la difficulté de mener sans excès un contrôle unique dans un cadre de conformité multiple, mais aussi les retards entre le moment de l'obtention des résultats de l'évaluation des risques et de la conformité, d'une part, et, d'autre part, la prise de mesures correctrices.

Il s'agit donc à la fois de :

- Réduire l'exposition aux risques, en :
 - recensant l'ensemble des fonctions de contrôle interne, pour pouvoir les faire évoluer en fonction de l'environnement ;
 - automatisant les fonctions de contrôle par des évaluations, des tests de contrôle, des questionnaires, permettant de surveiller l'exposition aux risques en temps réel ;
 - mettant en œuvre des « déclencheurs » dans le système, pour pouvoir exécuter des plans d'action pré définis ;
 - sensibilisant les acteurs à la notion de risques (référentiel de risque centralisé), et de contrôle.
- Améliorer la performance des processus métiers, en :
 - mesurant et suivre les **processus métier** associés à un ensemble de contrôles pour étudier la possibilité d'en **améliorer l'efficacité** ;
 - consolidant le résultat des évaluations des contrôles et des auto-évaluations à travers différents types de **rapports, de tableaux de bord et d'outils de notation**, afin d'assurer un suivi permanent de la performance des processus métier.

Efficacité d'un système de contrôle

Un **système de contrôle efficace** permet de savoir si le travail est bien effectué, pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Plus un système favorise la réalisation des objectifs, meilleur il est. Il doit pour cela viser deux axes : **évaluer** le rendement d'une structure, ou d'un processus, puis **intervenir** pour obtenir le résultat souhaité.

Les 3 approches du contrôle :

Globalement on dénote trois approches différentes des systèmes de contrôle :

- par le **marché** : ces systèmes évaluent la concurrence sur les prix, et les parts de marché ;
- par la **culture** : il s'agit de systèmes qui régulent le comportement des individus en fonction de normes, rites et croyances, qui

définissent la culture de l'entreprise ;

- par les **procédures** : ces systèmes s'appuient sur les mécanismes hiérarchiques et administratifs – procédures, règlements, définitions de fonction, budget.

La plupart des entreprises combinent ces trois approches.

Remarque : on peut planifier, diriger et motiver les collaborateurs, comme la montre l'exemple d'ENRON, et pourtant rien ne garantit que les objectifs seront bien atteints : le **contrôle** constitue donc le dernier maillon sur la chaîne des **fonctions managériales** et renforce l'importance de celui-ci.

Comment opérer un système de contrôle

La définition des **objectifs** permet de déterminer une **direction** à suivre pour les managers. Mais les objectifs – s'ils sont nécessaires – ne suffisent évidemment pas en soi : encore faut-il que les responsables suivent la réalisation par le biais de leurs collaborateurs pour s'assurer de l'atteinte des objectifs.

Une fois que les **critères** et **normes de performances** ont été précisés, les **processus de contrôle** passent par trois étapes :

- la **mesure** des **performances** réalisées et du rendement ;
- la **comparaison** entre les réalisations et les normes de performance de **référence** ;
- l'action managériale de **correction des écarts** ou de modification des normes.

Cas particulier : la mesure des performances

Pour évaluer les performances réalisées, le responsable doit disposer **d'informations précises**.

La 1^{re} étape consiste donc à mesurer les performances, soit par des systèmes de mesure (ou statistiques), par de l'information qualitative, ou par des rapports écrits ou oraux.

Le **management baladeur**, consiste, pour le manager, à s'inviter sur le lieu de travail pour dialoguer directement avec les collaborateurs, permet de recueillir des indications qualitatives. Des informations comme le **taux de satisfaction** des employés, les **taux de turnover**, ou l'**absentéisme**, sont dans tous les cas utiles, tout comme le **respect des budgets** alloués.

Dans tous les cas, il vaut mieux un **indicateur approximatif**, qui donnera une simple tendance, que pas d'indicateur du tout ! Sur des activités spécifiques, **production** ou **ventes**, on cherchera à mesurer les **résultats**, la **productivité**, la **rentabilité**, les **taux de rebuts**, de **retours clientèle**, etc.

Les différents types de contrôle et le rôle des managers

Le **contrôle** représente une part importante du rôle du management. Pour réussir à court ou moyen terme, les responsables d'entreprise doivent veiller à **planifier**, **organiser** et **contrôler** leur activité.

- **Planifier** : comme on l'a vu, le contrôle est étroitement lié à la planification.
- **Organiser** : l'organisation consiste à répondre à 3 défis, dénicher les capitaux appropriés, les collaborateurs, et affirmer la culture d'entreprise.
- **Contrôler** : selon l'ouvrage *Management* de S Robbins, assurer, par exemple, un **suivi et un contrôle financier corrects** en matière de trésorerie, de stocks, de clientèle, de ventes, de créances et de facturation devraient constituer la **priorité** de n'importe quel chef d'entreprise, qu'il soit en quête de croissance ou non.

Même si un dirigeant ne peut jamais garantir d'éliminer les erreurs et les inefficiences, il devrait au moins s'assurer que tous les efforts sont entrepris pour obtenir la meilleure productivité, et la meilleure efficacité possibles.

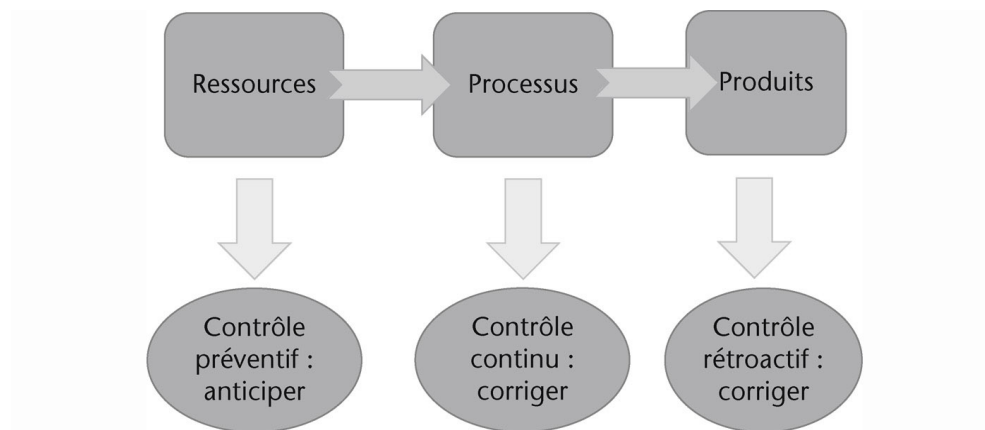
Caractéristiques d'un système de contrôle efficace

Pour être efficace, le système de contrôle doit avoir les caractéristiques suivantes :

- **rigueur, rapidité** (la meilleure information n'a que peu d'intérêt si elle parvient tardivement), **économie** (rentabilité économique du système de contrôle),
- **normes raisonnables et accessibles**,
- **concentration** (sur les facteurs qui ont le plus de chance de déraiper, et aux enjeux élevés),
- **actions correctives** (il ne s'agit pas seulement de signaler un écart de performance mais aussi d'indiquer les actions de correction adéquates)

Pluralité des modes de contrôle

Le contrôle peut se faire en **amont** de l'activité, **pendant** son déroulement ou **a posteriori**.



Le contrôle préventif : il permet d'anticiper les problèmes avant que les difficultés n'arrivent. Ainsi, dans l'aéronautique, la maintenance préventive des appareils par les compagnies aériennes, consiste à détecter les dégâts qui pourraient provoquer des accidents.

Le contrôle continu : intervient pendant le déroulement de l'activité et permet de résoudre les problèmes lorsqu'ils apparaissent, et avant qu'ils ne coûtent trop cher.

Le contrôle rétroactif : il est le **plus répandu**, et se situe en aval de l'activité. Il présente l'inconvénient d'intervenir après que les dommages soient constatés, mais il est précieux dans certaines activités. Par exemple,

les états financiers permettent d'analyser rétrospectivement pourquoi une entreprise voit sa performance baisser.

Système de contrôle adapté à l'entreprise

Un système de contrôle doit être adapté à la taille de l'entreprise. Une petite entreprise préférera les **méthodes informelles** et **subjectives**. Les grandes entreprises préféreront mettre en place des systèmes préventifs et rétroactifs très **formalisés** et **objectifs**.

Plus une structure est **décentralisée**, plus il conviendra d'y avoir un système de contrôle pour avoir un **feedback sur l'efficacité des actions** et décisions des responsables.

Il faut à l'inverse veiller aux **limites** de tout système de contrôle pour éviter qu'il ne devienne **contre-productif**.

Remarque : ainsi le respect scrupuleux de normes et réglementations peut obséder au point de faire oublier que l'objectif final reste de servir et de satisfaire les clients.

Le contrôle par le tableau de bord

Nous avons vu que le tableau de bord est un véritable outil de mesure de la performance. Il peut inclure également des mesures de contrôle.

L'essentiel

- ▶ ▶ Tout système de contrôle doit viser à **évaluer** le rendement d'une structure, ou d'un processus, et **intervenir** pour obtenir le résultat souhaité, qu'il soit, **préventif**, en **continu**, ou **rétroactif**.
- ▶ ▶ Il s'agit en conséquence de procéder régulièrement à des évaluations de contrôles et des auto-évaluations à travers différents types de rapports, de tableaux de bord et d'outils de notation, afin d'assurer un suivi permanent de la performance des processus métier.
- ▶ ▶ En définitive, l'entreprise requiert un système de contrôle pour établir un équilibre entre son exposition aux risques, comme ceux liés à la non qualité, et la rentabilité recherchée.
- ▶ ▶ Enfin le système de contrôle doit être adapté à l'entreprise, et rentre directement dans les responsabilités du manager.

Conclusion

La boucle vertueuse de l'excellence

Récemment, Claude Bébéar, le président d'AXA, relatait qu'un point particulièrement important pour le développement de son groupe avait été le tournant vers la digitalisation. La société Intel s'est lancée pour sa part dans l'élaboration d'un microprocesseur ultra-rapide conçu pour l'intelligence artificielle, et son patron, Brian Krzanick, a déclaré ces jours-ci : « l'intelligence artificielle sera du même ordre qu'Internet dans les années 90 ». Delsey, spécialiste français de la valise, a misé de son côté sur l'innovation et le commerce en ligne, par le lancement d'une valise connectée, pour mener son expansion en Asie. Anne Delleur, présidente d'Arcancil, l'une des plus anciennes marques de maquillage en France, a permis le redressement de la société en accélérant sa croissance à l'exportation, avec un chiffre d'affaires 2016 qui a doublé depuis cinq ans.

Ces différents exemples et bien d'autres montrent qu'il n'y a pas de recette miracle : le succès dépend avant tout de **stratégies** qui s'avèrent payantes. Celles-ci peuvent viser également à renforcer la position concurrentielle par des alliances et partenariats, ou par des acquisitions avantageuses, comme Samsun et Swatch, ou l'enseigne espagnole de l'habillement Zara, qui continuent d'appuyer leur schéma de croissance sur l'intégration verticale. Ces entreprises à succès s'appuient cependant le plus souvent sur des processus horizontaux orientés clients, notamment en développant la notion de « client à vie », et sur une gestion client très proactive, ou GRC (gestion de la relation client), visant à repenser globalement la **relation effective et durable** avec le **client**. Comme nous l'avons vu, ce processus vise aussi à proposer une **offre de valeur individualisée** plus complète pour atteindre celui-ci, et favoriser à cette fin tous les **canaux de communication**, tout en supposant préalablement une refonte complète des processus, de la culture d'entreprise, et des compétences relationnelles.

Par ailleurs, la stratégie, pour être efficace dans sa mise en œuvre, doit préalablement s'appuyer sur un **processus de modélisation** souple et réactif, permettant à la fois de coordonner et mettre en cohérence les ressources et moyens autour d'objectifs communs, et de permettre différentes options pour prendre en compte l'imprévisible. Dans tous les cas, il faut penser le temps long, tout en visant des **retours sur investissements rapides**, générant du **cash-flow**, afin de rentabiliser les opérations à court terme avant que des changements n'interviennent.

Pérenniser un ou plusieurs succès suppose néanmoins certaines caractéristiques requises de l'entreprise en substrat. Ainsi, dans la recherche d'excellence, le premier « enjeu-business » et **pilier fondamental** sur lequel jouer **pour activer la performance** d'une entreprise demeure sa **culture**, constitutive à la fois de son identité, de sa cohésion, et de sa réputation. La **culture d'entreprise**, par ses mythes, ses rituels, et la capacité des leaders à élaborer du storytelling, permet de **donner du sens** et constitue en effet un premier facteur clé d'excellence, mais à la condition – comme nous l'avons précisé – qu'elle soit à la fois **forte, congruente** avec les conditions de performance en vigueur, et qu'elle favorise la **fidélité** des collaborateurs.

En second lieu, les entreprises à succès favorisent la **veille** et l'**innovation** à tous niveaux, stratégique comme opérationnel (organisationnel et managérial), non seulement pour détecter de nouvelles cibles ou des produits disruptifs permettant d'accroître leur compétitivité, mais également pour insuffler un état d'esprit général d'adaptation aux mouvements brusques de l'environnement. On ne saurait trop insister sur l'importance, à cette fin, de privilégier les structures souples et légères, **flexibles et autonomes**, proches des **clients**, pour favoriser la **prise de décision** rapide au plus près de ceux-ci, et **réduire la complexité** au niveau de l'organisation et des acteurs. Ces préconisations permettent de se rapprocher du « management agile ».

Au-delà de ces facteurs, comme le rappelait encore BPI France en 2015, « dans une économie mondialisée, où l'innovation est une clé de la compétitivité et de la croissance, où les attentes des salariés ont évolué, les modèles traditionnels de **management** sont bousculés. De nouveaux modes de fonctionnement voient le jour, favorisant **l'autonomie** et la **prise d'initiatives** des collaborateurs, sans nuire à la performance de l'entreprise,

bien au contraire ». Les modes de management sont ainsi interrogés au regard de leur impact sur la créativité et de l'éclosion de solutions originales : la règle amenant à permettre **prise de risque et protection**, tout en donnant **pouvoir** et **délégation**, semble pour cela particulièrement appropriée.

Ces innovations dans le management, « management par la confiance », « holacratie » (c'est-à-dire répartition des pouvoirs de décisions entre les salariés) concernent l'ensemble de la gestion des entreprises et impactent les fonctions RH, l'encadrement des individus, la gestion des systèmes, la communication, les relations sociales ou encore l'organisation du travail. La variété des modes de fonctionnement émergents souligne l'absence de modèle préétabli d'innovation managériale.

Comme le souligne Isaac Getz, professeur à l'ESCP Europe, « **l'entreprise libérée**, c'est un état d'esprit et non un modèle. À chaque patron d'être l'auteur, de bâtir, avec ses collaborateurs, son propre mode de fonctionnement » Également coauteur du livre *Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*, il constate les limites du modèle actuel et décrit les expériences d'entreprises où une transformation a été accomplie. Pour être cohérente, la démarche doit s'inscrire dans un dialogue pour la définition de nouvelles normes, pour éliminer ce qui ne marche pas et accepter les propositions. La démarche n'est pas évidente. « Se mettre à l'écoute, laisser les autres décider peut être un vrai défi pour les dirigeants qui ont un problème d'ego » constate Isaac Getz.

Pour compléter ce point concernant le management, on ne peut manquer de souligner la très mauvaise position des entreprises françaises dans la **prévention du stress au travail** (source : L'Express RH-management du 10 février 2016). Ainsi, parmi les facteurs de stress, Patrick Légeron, médecin et auteur d'un ouvrage sur le stress au travail, pointait déjà du doigt en 2001 la sous-estimation des risques psychosociaux en entreprise. Aujourd'hui, paradoxalement ce sujet est devenu « surmédiatisé », mais le problème est resté entier ! Ainsi Patrick Légeron disait-il récemment, lors d'une conférence sur ce sujet, que « le manque de formation des managers français, qui ne savent pas **gérer les individus et les émotions** au travail, est une faiblesse spécifiquement française ». « Le stress, ajoute-t-il, ce n'est pas seulement une question de quantité de travail, c'est aussi une question de sens et de manière dont on est dirigé. »

Autre facteur de poids selon lui : le **manque de reconnaissance**. « Alors qu'au Danemark 85 % des salariés disent se sentir reconnus, ils sont entre 55 et 60 % en Grande-Bretagne et moins de 50 % en France. » Conséquence directe ou pas, « la France est un des pays dans lesquels la confiance des salariés en leurs managers, et inversement, est la plus basse ». Enfin, il n'est d'excellence que dans un succès transposable, reproductible, durable, en mettant en œuvre une **gestion de la qualité** qui permette de répondre pleinement aux besoins et attentes croissantes du client, et les **processus de contrôles** appropriés, adaptés à la structure et à ses moyens, permettant de pérenniser les actions qualité. La **formation** reste le dernier vecteur indispensable pour boucler cette démarche vertueuse, non seulement pour garantir le niveau de compétence requis pour une fonction donnée, mais aussi pour assurer la progression interne et l'employabilité des acteurs, indispensable à leur bien-être et à leur efficacité dans l'entreprise.

En fonction de la maturité de l'entreprise sur ces différents axes, cette excellence ne nécessite pas forcément une révolution en son sein : elle peut, dans certains cas, s'obtenir de façon incrémentale, par la capitalisation de petites victoires (*quick wins*), et en développant son **agilité**, sa capacité à réagir et faire face aux nouvelles situations. L'entreprise doit être désormais capable de *rétroagir* sur ses propres processus, sur ses produits et services, pour les améliorer de façon continue en visant une satisfaction accrue non seulement de ses clients, mais de son personnel et de toutes les autres parties prenantes. Bref, elle doit devenir résolument une **entreprise apprenante**.

En définitive, au-delà du succès d'une stratégie, les enjeux majeurs pour l'entreprise ne sont pas d'ordre technique, ou d'expertise, mais avant tout d'ordre **organisationnel, managérial**, et donc culturel.

Bibliographie

■ Ouvrages

- **Ansoff H.I.**, Stratégie du développement de l'entreprise, Homme et technique, 1976
- **Badot O.**, Théorie de l'entreprise agile, L'Harmattan, 1998
- **Ballé M. et Beauvallet G.**, Le management Lean, Pearson, 2013
- **Barnard C.I.**, The functions of the executive, Harvard University Press, 1974
- **Barrand Jérôme**, Le Manager agile, Dunod, 2006
- **Bériot D.**, Manager par l'approche systémique, Eyrolles, 2006
- **Berstein S. et Milza P.**, Histoire de la France au xx^e siècle, Tempus, 1994
- **Blanchard K. et Johnson S.**, Le manager minute, William Morrow and company, 1980
- **Bourdieu P.**, Questions de sociologie, Éditions de minuit, 1984
- **Brandenburg H. et Wojtyna J. P.**, L'approche processus : Mode d'emploi, Éditions d'organisation, 2006
- **Cardon A.**, Coaching d'équipe, Eyrolles, 2014
- **Collectif**, Strategor : politique générale d'entreprise, 3^e édition, Dunod, 2003
- **Collectif**, DCG 6 – Finance d'entreprise – Groupe revue Fiducière, 2^e édition, Nathan
- **Collectif**, Contrôle de gestion – Groupe revue Fiducière, 3^e édition, Nathan
- **Delivré F.**, Le métier de Coach, Eyrolles, 2002
- **Deming W. E.**, Out of the crisis, MIT, 1986
- **Drucker P. F.**, Balises pour un monde différent, Village Mondial, 1996

- **Drucker P. F.**, The Practice of Management, Harper Business, 1954
- **Durkheim É.**, L'évolution pédagogique en France, PUF, 2014
- **Fayol H.**, Administration industrielle et générale, Dunod, 1999
- **Fernandez A.**, Les nouveaux tableaux de bord des managers, Eyrolles, 2013
- **Fourastié J.**, Les Trente Glorieuses ou la révolution invisible de 1946 à 1975, Fayard, 1979
- **Gauthier E. et Cousin-Bernard M.**, Manager par projets, Nathan, 2010
- **Giboin B.**, La boîte à outil de la stratégie, Dunod, 2012
- **Hersey P.**, Le leader situationnel, Les Éditions d'Organisation, 1989
- **Hofstede G. et Bollinger D.**, Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?, Les Éditions d'Organisation, 1987
- **Lecerf-Thomas B.**, Neurosciences et management, Eyrolles, 2009
- **Lenhardt V.**, Les responsables porteurs de sens, Eyrolles, 1982
- **Malarewicz J. A.**, Systémique et entreprise : mettre en œuvre une stratégie de changement, Pearson, 2017
- **Maslow A.**, Motivation and personality, Harper New York, 1954
- **Mélèse J.**, Approche systémiques des organisations : vers l'entreprise à complexité humaine, Éditions d'Organisation, 1990
- **Mintzberg H.**, The nature of managerial work, Harper & Row, 1973
- **Morin E.**, Science avec conscience, Seuil, 1982
- **Porter M.**, The five competitive forces that shape Strategy, Harvard Business review, 2008
- **Powel T.C.**, Organizational alignment as competitive advantage, Strategic management Journal, 1992
- **Pyronnet P. et Roux F.**, Manager l'irrationnel, Édilivre, 2010
- **Rifkin J.**, La nouvelle société du coût marginal zéro, Les liens qui libèrent, 2014
- **Robbins S.**, Management – l'essentiel des concepts et des pratiques, Pearson, 2004
- **Simon H.A.**, Administration et processus de décision, Economica, 1983

- **Skinner B.F.**, Science and human behavior, New York Macmillan, 1953
- **Stern P. et Shoetl J.M.**, La boîte à outil du management, Dunod, 2017
- **Tannenbaum R. et Schmidt W.H.**, How to choose a leadership Pattern, Harvard Business review, 1973
- **Thévenet M.**, La culture d'entreprise, PUF, 2015
- **Vroom V.H.**, Work and motivation, New York Wiley, 1994
- **Watzlawick P. et Helmick Beavin J.**, Une logique de la communication, Poche, 2014
- **Wittezaele J.J. et Duterne C.**, La double contrainte : l'influence des paradoxes de Bateson en sciences humaines, De Boeck, 2008
- **Womack J. et Jones D.**, Système Lean : penser l'entreprise au plus juste, Pearson, 2012

■ Sites

- <http://www.marketing-professionnel.fr/parole-expert/fonctions-marketing-commerciales-impactent-resultats-performances-entreprises.html>
- http://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/etudes-et-statistiques/etudes/innovation/innovation.pdf
- les 3 leviers de la rentabilité en entreprise.pptx – Femmes ...
- http://lentreprise.lexpress.fr/gestion-fiscalite/dix-conseils-pour-faire-grimper-la-rentabilite-financiere-de-votre-entreprise_1518859.html
- <http://blog.incwo.com/articles/2011/09/05/comment-ameliorer-la-rentabilite-de-votre-entreprise>
- <https://www.l-expert-comptable.com/a/36797-comment-optimiser-la-rentabilite-de-mon-entreprise.html>

Notes

[1.](#) *Vincent Avanzi accompagne les organisations et les entrepreneurs au travers de conférences, de coaching et de prestations poétiques inspirantes sur l'éveil des talents, le bonheur au travail, le leadership de demain et l'intelligence collective.*

Notes

[1.](#) Les synthèses Manageris effectuent une veille des publications sur le management, et font chaque mois le point sur des thématiques managériales.

Notes

- [1.](#) Bériot Dominique : enseignement et application tirées des idées forces de l'École de Palo Alto.