

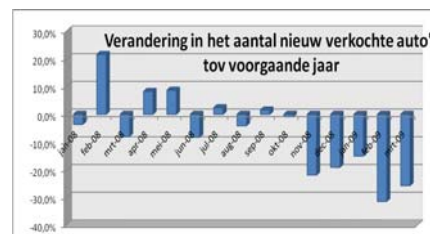
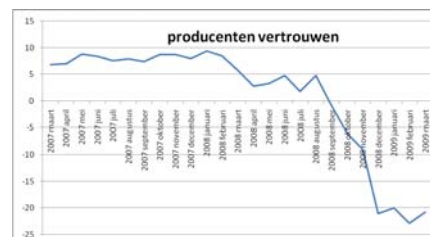
Entre fin 2008 et début 2009, on a assisté à un ralentissement spectaculaire de l'activité dans la plupart des secteurs à l'échelle mondiale. La crise qui a frappé le secteur bancaire a rapidement gagné le secteur des matières premières, de l'automobile, de l'immobilier, etc. La semaine dernière, Toyota (le constructeur automobile le plus important et le plus performant au monde) a enregistré pour la première fois de son histoire une perte record de 345 milliards pour l'année 2008-2009. Le battement d'ailes d'un papillon a déclenché un ouragan à l'autre extrémité de la planète...

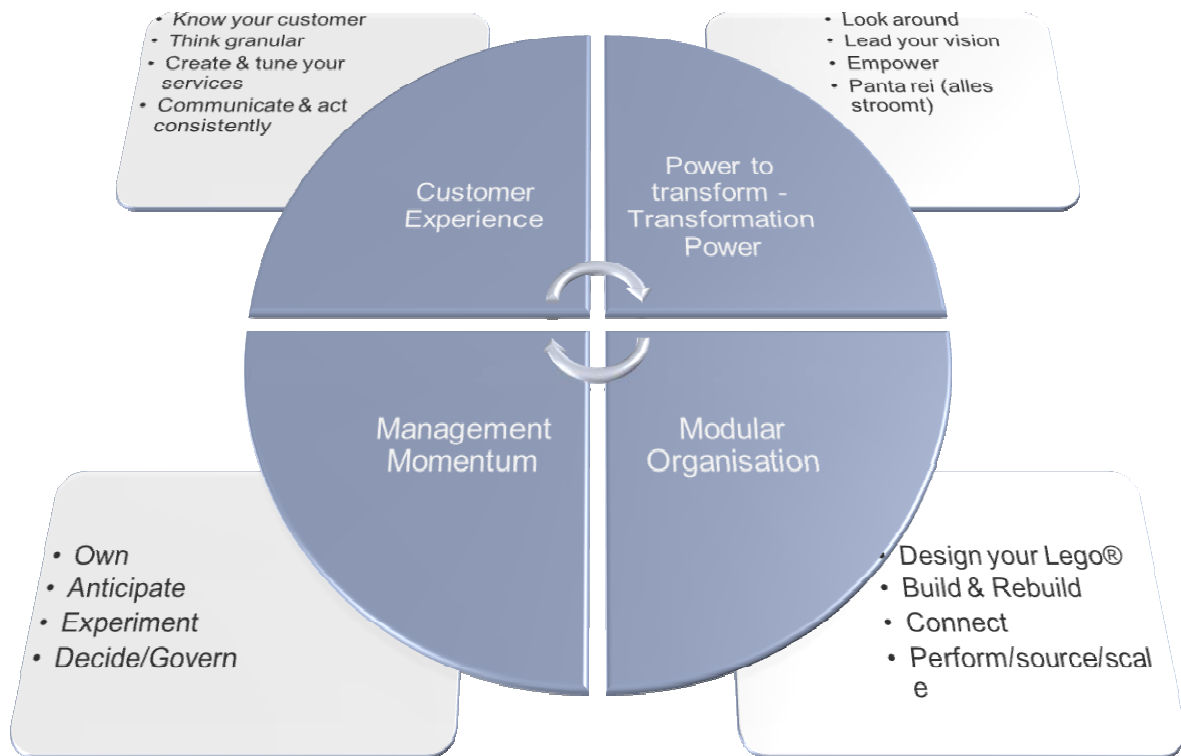
Des entreprises considérées jusqu'alors comme particulièrement solides ont, dans une sorte de réflexe pavlovien, cherché à réduire leurs coûts de manière draconienne. Les lettres adressées aux fournisseurs exigeant une réduction de 20 % du prix sous peine de perdre le marché, l'arrêt à grande échelle des projets en cours et d'autres mesures sont autant de stratégies visant à réduire les coûts et à réaliser des économies. On peut s'interroger sur l'effet réel à long terme de ces mesures à court terme... En effet, pour la plupart des entreprises, les initiatives visant à réaliser des économies à court terme n'apportent aucune réponse aux problématiques fondamentales, car c'est la fonction de la gestion de l'offre et de la demande qui est remise en question.

Les entreprises qui veulent survivre doivent parfaitement maîtriser leurs procédures, atteindre une flexibilité maximale et mettre tout en œuvre pour atteindre l'excellence sur le plan opérationnel.

S'ils ne veulent pas être emportés dans le tourbillon de l'histoire, les dirigeants doivent prendre les bonnes mesures pour assurer la survie immédiate de l'entreprise, ainsi que la réussite à long terme de l'organisation. La flexibilité doit être l'un des objectifs fondamentaux de toute réorganisation d'une organisation, et on ne peut plus se permettre d'attendre ! Une organisation crée de la flexibilité lorsqu'elle étudie attentivement ses clients, met en place une structure modulaire, développe une culture où le changement devient le statu quo et où la dynamique de management repose sur la confiance et un leadership solide.

Seules les organisations flexibles seront en mesure de s'adapter sur le long terme et pourront survivre sur un marché qui évolue toujours plus rapidement.





Connaissance de la clientèle	Avoir les moyens de mettre en place des changements – Capacité à évoluer
<ul style="list-style-type: none"> • Connaître ses clients • Penser de manière « granulaire » • Créer et adapter les services • Communiquer et agir de manière cohérente 	<ul style="list-style-type: none"> • Etre attentif à l’environnement • Orienter sa vision • Responsabiliser • Pantarei (tout change)
Management momentum	Organisation modulaire
<ul style="list-style-type: none"> • Posséder • Anticiper • Expérimenter • Décider / Diriger 	<ul style="list-style-type: none"> • Créer son Lego® • Construire et reconstruire • Connecter • Performance / source / échelle

Customer Experience ou ... « Etes-vous proche de vos clients ? »

« Si j'avais demandé à mes clients ce qu'ils voulaient, ils m'auraient répondu un cheval plus rapide »...
Je leur ai plutôt demandé pourquoi : « Pour réduire les temps de déplacement... » (Henry Ford)

En ces temps marqués par le stress et la vitesse, j'accepte volontiers les solutions pratiques qui me font gagner du temps. Une cafetière Senseo, une tente qui se monte en deux secondes...c'est fantastique, non ? Cependant, lorsque je cherche une nouvelle bibliothèque ou un nouveau salon, je constate que le plus grand et le plus populaire fabricant de meubles au monde...ne fabrique pas des meubles : je dois monter les meubles moi-même ! Si je veux des meubles innovants, bon marché et de qualité qui répondent à tous mes besoins, c'est pourtant la seule adresse, pour moi mais aussi pour beaucoup d'autres personnes...

C'est la raison pour laquelle, la proximité avec les clients doit être le point de départ de toute organisation qui opte pour la flexibilité : la « flexibilité » ne devient un concept réel ou pertinent que si nous sommes en mesure en tant qu'organisation de répondre à l'évolution rapide des attentes et des besoins des clients.

Cela exige deux choses : comprendre rapidement et en détails les attentes des clients (*sommes-nous à l'écoute ?*) et disposer d'une organisation flexible étant en mesure de répondre à ces attentes (*sommes-nous prêts à faire preuve de souplesse ?*). C'est souvent là que le bât blesse : de nombreuses organisations ne réussissent pas à traduire cet objectif en une plus-value pour le client (Verweire, 2008).

Principaux principes de base :

- **Connaître ses clients** : pourquoi le client est-il ou non satisfait ? Quels sont les facteurs qui déterminent l'indice de satisfaction du client et quel est votre score ? De quoi se plaint votre client ? Pourquoi ne fait-il plus appel à votre entreprise ou pourquoi s'adresse-t-il à votre entreprise ? Si vous avez déçu votre client, avez-vous proposé une compensation ? Ce sont des questions que vous devez vous poser en permanence.
Cela peut ressembler a priori à une mission impossible, mais nous disposons cependant de nombreuses techniques pour mener à bien cette mission : enquêtes de satisfaction, visites mystères, customer contact mining, etc.;
- **Penser de manière granulaire** : empiler les attentes des clients sans plus, revient à signer son arrêt de mort. Analyser séparément chacune des attentes, c'est tout simplement impayable... Selon Treacy et Wiersma, une organisation « proche de ses clients » est une organisation qui dispose d'une bonne segmentation de sa clientèle et qui est en mesure de proposer des produits répondant aux besoins de chacune des niches. Par « bonne segmentation », il faut comprendre : définir la granularité exacte, percevoir les besoins du segment et décider de répondre ou non à ces attentes, de manière suffisamment granulaire, mais aussi autrement dans certains cas. Il s'agit de « rendre les choses simples, sans tomber dans la simplification à outrance »
- **Créer et adapter les services** : avant toute chose, il est essentiel de comprendre les attentes du client, l'action ne vient qu'ensuite. Etre attentif ne suffit pas. Selon Jim Collins, il faut également se poser la question de savoir (le concept de « Hedgehog ») : qu'est-ce qui vous passionne, quel est votre moteur économique, quels sont vos domaines d'excellence ? C'est cette capacité de compréhension et votre réactivité qui constituent votre plus-value. Votre Service Concept est la traduction à travers l'ensemble de la structure de votre organisation de ce que vous souhaitez apporter à vos clients et de tous les éléments fondamentaux nécessaires à la mise en place de ce service à la clientèle. En communiquant de manière claire, vous renforcez encore davantage le lien avec vos clients.
- **Communiquer de manière transparente et agir de manière cohérente** : Ikea dit à ses clients que l'entreprise ne peut proposer des meubles de qualité à bas prix qu'à condition que le client monte lui-même les meubles. Ikea demande aussi aux clients de son restaurant sué-

dois de bien vouloir débarrasser leur table. Les clients sont disposés à s'impliquer dans votre prestation de services, votre client devient co-producteur de votre service à la clientèle. Ils sont même disposés à se montrer compréhensifs en cas de problème, à condition de pouvoir proposer une solution en cas de problème et de les tenir informés. Afin de gagner la confiance de vos clients et de renforcer votre marque, il faut absolument qu'il y ait une cohérence au niveau des différents moyens de communication et des éléments du service à la clientèle. C'est ce qui fait la force d'un Service Concept transparent et innovant.

Les quelques 600 filiales de Zara envoient chaque jour des informations sur les produits vendus (Point-Of-Sale information) au siège de l'entreprise. Les concurrents de Zara font la même chose. Toutefois, en plus des chiffres de vente, les responsables des magasins transmettent aussi leurs avis et suggestions concernant les collections, les tissus ou les nouvelles gammes de produits. Des avis qui sont en partie basés sur les demandes des clients. Ces remarques qualitatives sont très importantes, car les designers peuvent ainsi répondre aux tendances dans les différents pays. En outre, des dizaines de trendwatchers répartis à travers le monde envoient chaque jour des photos des dernières tendances. Le délai de mise sur le marché des nouvelles collections de Zara est de 2 à 4 semaines, alors qu'il est en moyenne de 6 mois sur ce type de marché...

Management Momentum

Ou... « Avez-vous une PlayStation? »



Je suis réveillé par le bruit la PlayStation de mon fils et de la console Nintendo de ma fille. Reposé après une semaine intense, j'observe leurs performances avec une pointe de jalousie. Leur envie de gagner, la tension sur leur visage, la joie lorsqu'ils réussissent, les frustrations lorsque quelque chose ne se déroule pas comme prévu et, chaque fois, cette volonté d'améliorer leur performance. Je ne peux m'empêcher de penser : « au fond, ils font la même chose que n'importe quel dirigeant au sein de son organisation ». Ils veulent améliorer leurs performances, à ceci près qu'ils disposent du luxe de pouvoir tenter à nouveau chaque fois leur chance. C'est à partir de ce moment que je me suis pris à rêver... si seulement chaque directeur général pouvait disposer de sa PlayStation, de son espace de jeu, d'un environnement sécurisé. Dans ce monde de rêve, on pourrait développer des

stratégies, examiner les résultats de ces stratégies et prendre les bonnes décisions en toute confiance.

Anticiper : qu'est-ce que cela signifie ? Revenons un instant à la définition du verbe « anticiper » : imaginer l'avenir, prévoir des situations et des comportements. Il s'agit de l'aspect « alerte » de la flexibilité qui ne se limite pas à réagir rapidement lorsque survient un événement. Il s'agit aussi de détecter à temps ce qui peut se produire, voire de construire l'avenir. C'est par exemple le cas du concept innovant développé par Ikea ou des produits développés par Apple qui sont actuellement très en vogue. Il ne s'agit pas seulement de détecter les tendances ou de signaler les exceptions, il s'agit de percevoir les liens et les rapports entre les choses. Comment pouvons-nous infléchir ces rapports ? Connaissons-nous l'impact de nos décisions ? Pas seulement sur un département ou un service, mais sur l'organisation dans son ensemble.

Assurer un suivi et apprendre : ne rêvons-nous pas tous de disposer de cette PlayStation, où le jeu réagit de manière interactive lorsque nous actionnons les manettes ? De pouvoir essayer jusqu'à ce qu'on gagne ? Cela ne devrait toutefois pas être difficile à réaliser puisque nous disposons de toujours plus d'informations, nous développons des indicateurs KPI sur base des données disponibles, nous disposons d'outils de gestion performants...Mais qui se donne la peine d'examiner les rapports de gestion ou les indicateurs ? Tirons-nous les leçons du passé ou savons-nous reconnaître les situations ? Prenons-nous des décisions sur la base des informations dont nous disposons ? Avons-nous chargé quelqu'un de gérer les procédures ?

Expérimenter : une gestion flexible se caractérise par une prise de décision rapide basée sur des informations correctes. Ces informations permettent de passer rapidement au premier test : les cycles courts et les équipes test sont déterminants pour obtenir rapidement un premier résultat et pouvoir corriger le tir en cas de nécessité. Les premiers succès sont un élément capital lorsqu'il s'agit de convaincre un groupe. C'est le point de départ : il vaut mieux commettre une erreur dans les premières phases et apporter des corrections pertinentes, plutôt que de prendre une décision tardive qui est déjà peut-être dépassée. On peut se tromper, à condition d'en tirer les leçons.

Créer une identité : dans les organisations flexibles, les canaux de communication sont souvent informels. Lorsque le business case est clair, le management décide et les responsabilités sont partagées entre les équipes multifonctionnelles. Prenons l'exemple des équipes de créateurs de Zara : 2 à 3 personnes décident des collections et des petits lots de vêtements sont ensuite mis en vente dans les deux semaines qui suivent. Les produits qui ne se vendent pas bien sont tout simplement retirés des collections. Un problème n'est considéré comme « réel » qu'à partir du moment où il ne peut pas être résolu au niveau où il s'est produit (« escalate as high as needed, but not higher », soit « escalader aussi haut que nécessaire, mais pas plus haut »). Il s'agit de se concentrer sur le processus « end-to-end », et non pas sur la business unit exécutante.

Chez Shell, les collaborateurs de l'équipe « améliorations et procédures » proposent régulièrement un certain nombre de scénarios au management. Il peut s'agir de scénarios concernant les évolutions du marché, le manque de main d'œuvre sur le marché de l'emploi, les développements de la crise actuelle, etc. L'objectif est de prendre conscience des menaces ou des opportunités éventuelles, afin que le management soit en mesure de réagir rapidement et efficacement lorsqu'il est placé en situation réelle.

En constante mutation comme la grippe



Pourquoi le virus de la grippe est-il en constante évolution ? Pourquoi les organisations terroristes sont-elles si difficiles à démanteler ? Pourquoi les jeux Lego connaissent-ils toujours autant de succès après des décennies ?

Il s'agit dans les trois cas de petits blocs qui communiquent entre eux, mais qu'on peut assembler et défaire pour créer quelque chose de nouveau... Ce sont les blocs qui permettent l'action, c'est dans l'assemblage des blocs que ce cache l'intelligence. Ainsi, on peut évoluer sans devoir se réinventer, il suffit d'utiliser différemment les composants dont on dispose.

Les blocs Lego sont aujourd'hui utilisés pour animer des ateliers destinés aux cadres, et même parfois pour ...éviter les casses à la voiture-bélier.

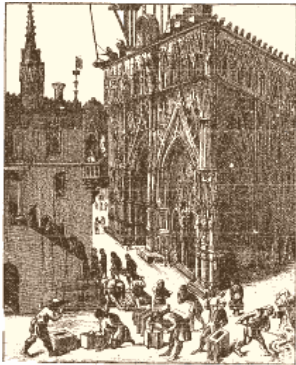


- **Créer vos business services** : en matière de design de produit, le concept de « commonality » est fréquemment utilisé pour désigner la recherche d'éléments réutilisables ou la reprise de fonctionnalités existantes. Tout comme nous nous demandons quels éléments de notre organisation doivent servir de pierres angulaires, chacun avec son degré propre d'input, d'output et de qualité du service. S'agit-il d'activités récurrentes au sein de plusieurs procédures ou de fonctionnalités récurrentes au sein des systèmes informatiques ? S'agit-il de profils et de compétences parmi nos collaborateurs qui peuvent être largement utilisés ? En incorporant ces fondamentaux dans le business service, pouvons-nous apporter davantage de flexibilité au niveau de l'organisation ? Il est en effet dès lors possible de faire rapidement appel à des sous-traitants, de mettre en place une autre organisation du travail sans tarder et de modifier quasi immédiatement la structure de coûts.
- **Construire, utiliser, recycler** : introduire de la flexibilité dans le mode de fonctionnement des éléments fondamentaux de l'organisation permet de réagir plus rapidement par rapport aux besoins du segment, grâce à la mise en place de procédures adaptées. Cela implique toutefois qu'il faut définir au préalable les liens et les niveaux de service entre les différentes activités, plutôt que de créer des blocs distincts.

- **Faire le lien** : d'une part, ce sont les éléments fondamentaux (les blocs de base) qui fournissent l'output. Ils forment l'architecture qui permet d'orienter les efforts en fonction du but à atteindre. L'architecture précise les modalités de collaboration entre les entités, les séquences et les interactions, les business rules. C'est l'architecture, elle-même composée d'éléments, qui permet en quelque sorte de stabiliser le changement. On peut retrouver cette fonction dans les termes « Service Oriented Architecture » (SOA) ou « Service Oriented Organisation » (SOO)...
- **Tenir compte du client** : le SOA et le SOO ont notamment pour objectif de faire en sorte que chacun connaisse sa place au sein de l'organisation, soit conscient de l'importance de son travail et mette tout en œuvre pour s'acquitter le mieux possible de la tâche qui lui a été confiée. Grâce à la mise en place d'indicateurs clés de performances (KPI), de procédures précises et une définition claire des responsabilités, l'organisation sera en mesure d'atteindre l'objectif fixé. Il va sans dire que la démarche « end-to-end process view » est la mieux indiquée. Avez-vous déjà formalisé un contrat de niveau de service (SLA) clair ? Ce SLA fait-il l'objet d'un suivi et est-il respecté ? Chaque entité correspond-elle à un client précis ? Si ce n'est pas le cas, cette entité ou ce service n'ont pas de raison d'être. Une banque française a mis en place le système suivant : la partie variable du salaire de chaque collaborateur, de l'opérateur au directeur général, est fonction du degré de satisfaction des clients.

Jusqu'il y a quelques années, l'entreprise Philips était structurée comme une organisation matricielle. En 2006, le magazine The Economist lui avait même décerné le titre de «Matrix Master ». Sur un marché de biens de consommation de haute technologie connaissant une évolution et une rotation rapides (FMCG), Philips éprouvait des difficultés à répondre rapidement aux demandes des consommateurs. L'entreprise a alors demandé, sans procéder à des changements radicaux, à ses collaborateurs de dépasser le cadre des business units et de réfléchir ensemble aux attentes des clients et aux résultats. Dans ce cadre, Philips a notamment imposé à ses collaborateurs d'attendre trois ans avant de postuler pour une fonction occupée antérieurement ou une nouvelle fonction. Cette mesure permet de renforcer la pensée modulaire, d'incorporer le changement dans la réflexion et faire en sorte que les collaborateurs prennent conscience qu'ils sont un rouage au sein d'un mécanisme plus vaste.

Snap it, work it, quick erase it, write it, cut it, paste it, save it...
 (Technologic - Daft Punk)



Un voyageur rencontre trois hommes qui taillent des pierres. Intrigué, il s'approche et demande au premier : « Que faites-vous ? ». Sans la moindre hésitation, l'homme répond : « je suis tailleur de pierres et je taille des pierres ». Ne sachant pas encore exactement ce à quoi ils étaient occupés, le voyageur s'approche du deuxième homme et lui pose la même question. Le second ouvrier réfléchit un instant, regarde brièvement le voyageur et lui répond : « Je suis tailleur de pierres et je taille des pierres pour nourrir ma famille ». Surpris par ces deux réponses, il s'approche du troisième homme et lui demande : « Que faites-vous ? ». Le troisième homme s'arrête un instant, regarde la pierre qu'il tient en main, se tourne lentement vers le voyageur et lui répond : « Je suis tailleur de pierres et je construis une cathédrale ! »

1. Vision et leadership. Vous connaissez l'histoire des porteurs de pierres ? Vous portez des pierres ou vous construisez une cathédrale ? Le dialogue stratégique est l'instrument le plus important lorsqu'il s'agit de créer une vision et une mission, à la fois cohérentes et partagées par le plus grand nombre, qui permettront de développer les valeurs ainsi que la culture de l'entreprise. Le marché est en perpétuelle évolution, c'est un voyage que vous entreprenez avec vos collègues pour atteindre de nouvelles destinations. Comment faire du changement une histoire interrompue et motivante au sein de votre organisation ?

2. Regardez autour de vous. L'inspiration et l'innovation viennent toujours de la périphérie. Vous serez bientôt à la tête d'une nouvelle entreprise ou à la tête d'une entreprise bénéficiant d'un riche passé, possédant une philosophie qui a largement fait ses preuves et des compétences très pointues ? Souvent, nous devons partir d'une culture d'entreprise existante qui offre des avantages mais aussi des désavantages. Dans quelle mesure pourrez-vous piloter votre organisation dans cet environnement en pleine mutation ? Comment les différentes équipes fonctionnent-elles ? Comment vos collaborateurs envisagent-ils les changements ? Une étude structurée de la culture de l'entreprise, un test pragmatique imposé aux équipes et une épreuve de réceptivité au changement peuvent vous apporter des réponses à ces questions. Le management doit encourager les collaborateurs à regarder autour d'eux.

3. Responsabiliser : dans une organisation flexible, la communication est souvent directe, voire informelle. L'entreprise encourage ses collaborateurs à réfléchir et à prendre des décisions dans un cadre préalablement défini. Le management a pour mission essentielle de transmettre des valeurs et de créer un cadre permettant d'agir de manière autonome. L'accent est mis sur le suivi des résultats des décisions et la gestion, plutôt que sur les décisions. Prenons l'exemple des équipes de créateurs de Zara : 2 à 3 personnes décident des collections et de petits lots de vêtements sont ensuite mis en vente dans les deux semaines qui suivent. Les produits qui ne se vendent pas bien sont tout simplement retirés des collections. Un problème n'est considéré comme « réel » qu'à partir du moment où il ne peut pas être résolu au niveau où il s'est produit (« escalate as high as needed, but not higher »).

4. Panta Rei : « le changement n'est pas une rupture, mais la seule constante ». C'est ainsi que les collaborateurs d'une entreprise flexible et réactive perçoivent le changement. C'est parce qu'ils ne perçoivent pas le changement comme une menace, mais comme une opportunité ou une possibilité d'apporter des améliorations. Cette attitude n'est possible qu'à condition que le management et la communication ne tolèrent aucune ambiguïté, il faut savoir précisément quelle initiative est prise et dans quel but. L'entreprise encourage ses collaborateurs à prendre des initiatives. L'entreprise accepte qu'on puisse parfois se tromper à condition de tirer les leçons de ses erreurs, ce qui contribue à faire évoluer l'entreprise.

En tant que dirigeant d'entreprise, Eckhart Wintzen avait une vision bien particulière de la manière dont les entreprises devaient se développer. En outre, il détestait la bureaucratie. Il a adopté et défendu la « théorie de la cellule » qui part du principe que les collaborateurs sont plus performants lorsqu'ils



travaillent dans des cellules ou des petits groupes, où l'accent est mis sur la responsabilité individuelle. Wintzen a transformé la filiale « automatisation » de l'opérateur américain GTE (BSO) en petits groupes ou cellules de quelques dizaines de collaborateurs. Il a ainsi fait de son entreprise l'un des principaux acteurs du marché néerlandais. Le principe était à la fois simple et génial : chaque cellule doit être autonome. Dès qu'une cellule compte plus de 65 collaborateurs, elle se scinde pour créer une nouvelle cellule, on parle de « division cellulaire » dans le jargon BSO...