

ANALYSE STRATÉGIQUE DU CHANGEMENT DE SOCIÉTÉ

La société est en train de changer dans son essence, et on assiste à un changement sociétale.

AVANT : les sociétés avaient une martingale

j'ai beaucoup d'argent donc ==> j'impose un métier
j'impose une structure,
j'impose mes produits.

==> Logique de **coût**. Cette logique ne résiste pas à notre monde chaotique. On assiste à des situations des plus incohérentes (ex : grosse société qui licencie 250 pers. un jour, pour en recruter 150 le mois suivant) loin de l'adaptation et de l'anticipation nécessaire pour faire face aux exigences du marché.

Ce schéma sera de moins en moins reproductible. Seul les "dynosaures" continueront à fonctionner de cette façon au risque de disparaître. Déjà maintenant les logiques de fusion et de rachat sont abérantes et conduiront à l'explosion de ces systèmes trop lourds manquant de l'agilité indispensable à leur survie.

Le danger d'explosion peut avoir des conséquences nuisibles pour notre société : révolution, perte de la diplomatie, intolérance, sectarisme, racisme... et autres tares qui pourraient s'abattre sur notre société toute républicaine qu'elle est.

AUJOURD'HUI : on assiste à une rupture ou plutôt des ruptures dans tout notre tissu social.

La théorie de la rupture est la suivante :

- montée de l'incertitude
- performance globale (évitons le mot mondialisation !)
- monde devenu très rapide (internet), réduction de l'espace temps.

==> Entraîne une logique de **valeurs**

Les valeurs montantes proviennent de la montée de : l'incertitude, l'individualité, l'interdépendance.

Conséquences pour DEMAIN

- l'incertitude ==> donne : le besoin de réactivité / anticipation, il en résulte une remise en cause des méthodes, on est dans l'être, savoir être, savoir se réaliser (changement de posture)

- l'individualité (et non de l'individualisme !) ==> donne l'innovation, notion de produit global mais personnalisée ou personnalisable à outrance ==> le "customer focus"
soit une logique de processus (marketing one to one, petite structure, travail à distance)

- l'interdépendance ==> Collaboration, Réseau, coopération, entraide.

Tout cela pour assurer la pérennité

Notre ère industrielle s'achève (déindustrialisation), du marketing de masse on passe à un marketing système pour arriver à un marketing one to one. Entre le marketing de masse et le marketing one to one, la France est au milieu du gué alors que la Suède a déjà franchi cette évolution.

Les thèmes majeurs stratégiques pour demain sont :

- le travail en réseau, resserrer les liens de solidarité, la coopération,
- le commerce équitable, (accompagner son développement durable dans la performance),
- Avoir une prospective sociétale (quel repère nous décidons d'avoir demain, comment décrivons-nous notre société devenue société de système d'information ?)
- Innovation/ produit global
- Nécessaire équilibre entre réflexion / actions/ agilité.

Voir : L'homme symbiotique de Joël de Ronnay, Ed. du Seuil

Motivez par l'enthousiasme de Christophe Benoit, Ed. d'Organisation

COMPTE-RENDU DES PROPOS TENUS PAR PLUSIEURS DIRIGEANTS D'ENTREPRISES

CONFÉRENCES DU 17 MAS 2004 A L'ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE DE GRENOBLE

Chirstophe Aulnette PDG de Microsoft

A l'ère de la globalisation, où nous assistons à une contraction de l'espace temps, le syndrome de "l'effet papillon" est de plus en plus fréquent.

Cela exige d'être dans un état d'esprit de transformation : "il est plus important d'être transformable que d'être transformé".

La mutation des organismes vivants entraîne une diversité des offres et des opportunités, dans un mouvement de planétisation dont il faut tenir compte au risque de disparaître :

==> sélection naturelle.

MANAGEMENT ET CAPITAL HUMAIN

Les leviers de la transformation :

La pression de la transformation est régie par le "carré magique" :

- gestion des compétences
- technologie de l'information
- modification organisationnelle (management, agilité)
- innovation au sens large

Le couplage : Innovation / Modification organisationnelle,

==> permet l'anticipation, l'adaptation, l'efficacité,

==> donne la capacité interne de se transformer à une vitesse au moins égale à celle du marché.

Définition du leadership :

Le leadership est générateur de performance, orienté vers l'action,

- permet d'adapté le management aux nouvelles contraintes sociétales en favorisant notamment le
- bien-être des salariés,
- donne la crédibilité.

Chez Microsoft, grâce aux enquêtes internes, on suit l'indice de santé de l'organisation.

Cette enquête restitue :

- le niveau d'adhésion du collaborateur à la stratégie d'entreprise,
- la qualité de l'environnement managerial direct,
- le niveau de coopération entre les groupes.

Le bonus accordé au manager dépend de l'indice de satisfaction des collaborateurs qu'il encadre et fait émerger rapidement les problèmes managériaux. Le manger est en effet évalué sur :

- sa capacité à faire évoluer ses collaborateurs,
- sa capacité à gérer les compétences de son groupe.

Il doit mener dans l'année 2 entretiens distincts, l'un portant sur la performance, l'autre centré sur le développement personne (compétences, identification des potentiels, plan futur).

Découverte des valeurs :

Les comportements que l'on encourage sont sur les valeurs ==> référentiel + comportements associés.

Le management de demain évolue dans un nouvel environnement, le manager devient un coach.

Il doit "savoir être" plus que "savoir faire".

L'argent n'achète pas tout, ... plus désormais.

Les leviers motivationnels, sont des leviers émotionnels qui entraînent l'adhésion à l'entreprise, donne confiance, donne confiance et donne du sens. C'est faire le pari de l'intelligence, c'est développer de nouvelles compétences.

Ce qui implique une notion de diversité dans le management ==> attention de ne pas aller vers un système de clonage.

Microsoft Europe fait pression sur le siège pour faire prendre à la Société son rôle de responsabilité sociétale. C'est une éducation à revoir.

Au passage C. Aulnette ne manque de nous rappeler le sens du mot éthique : qui vient de ethos, le ciment qui soude et qui sert à construire. Sa philosophie est d'avoir un terreau favorable à l'épanouissement de chacun et un axe fort autour du leadership.

Le manager, c'est plus qu'un coach, c'est quelqu'un aussi qui sait qu'il faut changer les règles du jeu. Il doit savoir d'une part apprendre à son équipe à jouer, et doit leur indiquer quand il faut changer de jeu et leur apprendre à en jouer un autre au moment opportun ==> pour faire changer les choses ==> anticiper les changements et savoir quand il faudra changer de jeu.

Il doit définir des objectifs clairs autour de la DIVERSITÉ des individus et des idées..

MANAGEMENT ET CAPITAL CLIENT

La transformation se fait aussi par les pressions externes :

C'est le contexte qui dicte à l'entreprise la vitesse à laquelle elle doit avancer. La qualité des prestations progresse moins vite que l'exigence des clients. Ce qui nous amène à la notion de capital client. Le vrai capital d'une entreprise c'est d'être préférée par ses clients. L'effet de loyauté entraîne la fidélisation des clients. Le cercle vertueux qui part de la qualité perçue comme supérieure à celle des concurrents engendre la fidélité.

Qu'est-ce que rapporte un client fidèle : "Customer is always a coproducere" = les clients font partie du capital de développement.

Impact stratégique ==> Le client comme développeur,

==> satisfaction des salariés ==> satisfaction des clients ==> fidélisation clients ==> profit.

EX : Chez ACCOR : le pôle attractivité Ressources Humaines et marketing :

La fidélisation du personnel est un élément de fidélisation des clients.

AUTRES TÉMOIGNAGES :

PDG France Telecom (F. ANDRÉ)

“Les usagers deviennent clients ==> développement du télémarketing, obligation d’avoir une politique de différenciation des clients.

Création du lien social, ex. : vente de forfait personnalisé et adapté aux besoins individuel pour faire baisser les prix des communications.

PDG de A. RAYMOND

Importante implication du développement et de l’innovation sur la reconversion (Raymond Bouton est devenu spécialiste du clipage en tout genre pour le secteur automobile).

“Le niveau d’exigence des clients est à la hauteur des parts de marché”.

Humour : problème Kafkaïen ==> - “j’ai un problème de messagerie !”

- “Envoyez-moi un e-mail pour me signaler votre panne que je puisse intervenir”.

La confiance est réciproque et ne se décrète pas.

Un peu de théorie :

Statistiquement :

- Clients insatisfaits ==> restent fidèles à 17 %
- Clients satisfaits ==> restent fidèles à 45 % ==> l’herbe est plus verte ailleurs !
- Clients surpris ==> restent fidèles à 70 %

PDG de IBM (J.C BLANC) :

Comment gérer une entreprise en transformation permanent ?

La transformation s’impose. Dans le cas d’IBM un client est devenu le PDG, ça a forcément tout changé ! (joke) Nos produits seront bons si nos clients acceptent de les acheter.

PDG de SCHNEIDER (J-P. CHARDON) :

Difficulté d’adapter les effectifs, les opérations en fonction de la demande du marché. La transformation c’est être capable de s’adapter mais pas de revoir sa stratégie tous les matins.

C. Aulnette : La transformation est créateur de mode et non un phénomène de mode, responsable de développement durable.

La performance d’une entité tient à l’ambiance de l’équipe, à la responsabilité humaine de chacun d’entre nous et à la compétence des managers de premier niveau.