



**ENTREPRISE ALERTE,
ESPÈCE EN VOIE
D'APPARITION**



**4 PISTES D'ACTION
POUR DEVENIR
ALERTE**



Incubateurs, acquisitions, créations de cellules indépendantes : nombreux sont les grands groupes à avoir recouru à ces organisations dans l'espoir d'être agiles à leur tour. Mais, nous le constatons, si ces pratiques présentent des avantages, elles ne suffisent pas. L'effet est semblable à un sucre rapide mais peut disparaître tout aussi vite. C'est qu'on ne résout pas la complexité en la simplifiant, de même qu'on ne réussit pas une transformation en la renvoyant à l'extérieur de son organisation. Tout est question d'intégration et de lente digestion. Le même principe prévaut pour l'entreprise alerte.

"Quand un homme a faim, mieux vaut lui apprendre à pêcher que de lui donner un poisson."

Cette formulation attribuée à Confucius nous met sur la piste : tout l'enjeu est de faire de l'apprentissage de la transformation une compétence, ce que l'anglais nomme *capability*, c'est-à-dire à la fois l'habileté et la capacité qu'a l'entreprise de se transformer elle-même. Nous livrons quatre conseils pour gagner en capacité de transformation. Ici, pas de recette miracle. L'idée n'est pas de cocher des cases pour s'assurer qu'on remplit les conditions d'une entreprise alerte, ni de copier-coller telle ou telle pratique observée chez un concurrent.

ATTAQUEZ-VOUS AU DESIGN DE VOTRE ORGANISATION

1 La quasi-totalité des entreprises fonctionnent aujourd'hui selon un modèle matriciel. S'il a été vertueux dans des phases de croissance et a permis à des entreprises de tous les secteurs de devenir véritablement mondiales, il dévoile chaque jour un peu plus ses limites dans le monde VUCA.

De fait, de nouveaux modèles émergent régulièrement : plateformes (Uber, Amazon, Airbnb), cellulaires ou encore opales¹ (Favi, Zappos, Gore).

Le modèle d'organisation se révèle un levier majeur pour permettre à votre entreprise de devenir plus alerte : combiner pertinence locale et alignement stratégique, qualité de l'exécution rapide et capacité de vision prospective ; développer la coopération dans un écosystème ouvert... L'organisation de demain – post-matricielle – reposera donc sur la force des liens noués par chaque collaborateur et leur juste combinaison : liens d'appartenance, liens transactionnels et liens de cohésion. Simplifiez, dédoublonnez, raccourcissez le nombre de niveaux !

1. "Reinventing Organizations" - Frédéric Laloux, Ed. Nelson Parker, 2014.

ADOPTÉZ UNE PENSÉE MODULAIRE

> Faites évoluer vos processus de planification stratégique : préférez à une pensée déterministe une logique modulaire vous laissant la possibilité de vous réajuster dans le temps. L'approche par empreinte légère, ou *light footprint*, développée par l'armée américaine² peut être transposée à votre entreprise : scénarios de prospective à laisser ouverts le plus longtemps possible avant de se décider, investissements pouvant être rééquilibrés au fil du temps, stratégie par opportunisme éclairé, plus grande liberté laissée aux actions et aux décisions sur le terrain... Dit autrement, oubliez le déterminisme de vos plans à 5 ans ou plans à moyen terme, troquez le jeu d'échecs pour le jeu de go³.

> Fuyez le gigantisme, évitez de tout résoudre à la maille globale de votre entreprise. Pour agir vite et de manière ciblée, le mode agile et la responsabilisation des équipes sur le terrain sont essentiels.

> Préférez le mouvement au plan : soyez clairs sur le dessein de votre transformation mais ne vous perdez pas dans un programme détaillé, encouragez l'initiative, n'hésitez pas à réajuster les objectifs et à agir pas à pas.

2. Cf. La Revue de Kea & Partners n°22, page 6.

3. Cf. "Le manager joueur de go" - Marc Smia et Jean-Christian Fauvet, Ed. d'Organisation, 2007.

ENTRAÎNEZ VOS ÉQUIPES À DEVENIR ALERTES

> Dépassez les tableaux de bord traditionnels pour appréhender votre entreprise dans sa complexité : prêtez attention aux choses invisibles qui font aussi sa valeur et créent une énergie positive (les actifs immatériels notamment) ; misez sur la sagesse des foules pour décrypter des tendances de fond ; mesurez des indices évolutifs dans le temps (NTS, CVA, REXI sont autant d'outils à prendre en compte pour élargir et affiner la photographie de votre entreprise⁴).

TUEZ L'INERTE ET PROVOQUEZ LE DÉSORDRE

Supprimez les gluons – tous ces goulets d'étranglement qui freinent le mouvement et empêchent l'énergie entrepreneuriale de s'exprimer⁵ – et provoquez un désordre constructif, aligné sur la vision et propice au passage à l'action.

> Contre les gluons qui entravent l'autonomie de vos collaborateurs, encouragez les initiatives terrain sur les questions opérationnelles : en magasin, tel geste commercial est possible ; dans telle filiale, tel choix local est encouragé, etc. Valorisez, célébrez, encouragez ces pratiques locales.

> Contre les gluons liés aux processus, simplifiez et flexibilisez au maximum. Par exemple, le processus budgétaire freine souvent le passage à l'action : "On doit tout dépenser, sinon le budget ne sera pas renouvelé l'année prochaine" ; "De toute façon, on ne décide plus rien une fois que c'est bouclé" ; "Non, on ne peut pas se lancer dans telle activité parce qu'elle n'a pas été prévue dans le budget !". Autre exemple : le système de ressources humaines. Souvent, là aussi, les évolutions de carrière obéissent à des grilles figées qui entravent la motivation des employés.

L'enjeu est double : faire comprendre à tous que l'environnement de l'entreprise change en permanence et doter l'organisation de dispositifs adaptés à cet environnement, en recourant si besoin à des entités extérieures.

> Interpellez votre équipe pour questionner le passé et identifier les leviers d'action : en l'état, l'entreprise est-elle agile, anticipatrice, aspirationnelle, authentique, autonome ? À quel moment a-t-elle développé telle ou telle composante et quels enseignements en tirer ? Kea & Partners a établi une grille de maturité pour mesurer les 5A de votre entreprise et évaluer la hauteur de la marche à gravir.

> Lancez votre université d'entreprise pour encourager l'apprentissage, l'entraînement et la transmission des savoirs et, également, éduquer les mentalités au changement. Il s'agit de faire accepter le monde VUCA et la nécessité d'adaptation, de susciter l'adhésion au projet de l'entreprise alerte pour générer énergie et autonomie au quotidien.

> Donnez-vous les moyens de bouger vite en préparant des pépinières, des forces spéciales, des *business units*, des *war rooms*, etc.

> Utilisez les talents et les forces non seulement de vos équipes mais des parties prenantes de l'écosystème, à travers des **partenariats** et des alliances stratégiques. L'écosystème peut rendre votre entreprise plus alerte encore !

> Adoptez un lexique du mouvement pour acculturer vos équipes à la transformation. C'est le pari qu'a fait le groupe OCP (Office Chérifien des Phosphates) : au mot "programme", qui paraît figé et détaillé, est préféré "mouvement", par définition dynamique et souple ; les "équipes structurées" deviennent des "groupes auto-organisés" ; "gouvernance" ou "pilotage du projet" cèdent le pas à "dispositif de soutien" ; à la place de "chantiers" sont évoquées des "situations" auxquelles correspondent un groupe de travail, une idée maîtresse et un point d'application. Le champ de réinvention du langage est vaste.

4. Cf. "Les boussoles de Kea" – La Revue de Kea & Partners n°19.

5. Cf. "Les chemins de l'autonomie dans l'entreprise" – La Revue de Kea & Partners n°20.

Kéa

3, rue Danton / 92240 Malakoff
T . 33 (0)1 40 84 74 00

larevue@kea-partners.com
kea-partners.com