

LIVRE BLANC

La sécurisation du parcours d'entreprises

2020-2025

Tous nos conseils pour une transformation
globale et durable de votre entreprise
grâce à l'apport des sciences sociales.



Sommaire

Introduction	3
I - La transformation, c'est quoi ?	4
II - La transformation, en avez-vous besoin ?	5
III - Par où commencer ?	6
IV - Avez-vous besoin d'une vision stratégique ?	7
V - Une transformation rapide ...	
V. 1 - Par une approche gestionnaire	8
V. 2 - Avec de seules solutions technologiques	9
VI - Pas de transformation sans collectif	
VI. 1 - Pas une « collection » d'individus	10
VI. 2 – Un partage nécessaire	11
VI. 3 - Entre dispositifs et dispositions	12
VII - Quelle est votre entreprise ?	13
VIII - L'entreprise et son marché	
VIII. 1 - Pas d'entreprise sans marché !	14
VIII. 2 - Quelle stratégie de conquête ?	15
IX - Alors, maintenant, on fait quoi ?	16
X – Avez-vous besoin d'un accompagnement ...?	17

Introduction

Comme « on ne change pas la société par décret »,
on ne transforme pas une entreprise par injonction.

« Il n'y a pas de changement réussi sans innovation, donc sans responsabilité humaine pleinement assumée.

Il n'y a pas d'innovation sans stratégie, ni de stratégie sans raisonnement.

Il n'y a pas de choix sans intelligence (...)

Plus que tout autre groupe social et professionnel, les dirigeants doivent s'interroger sur leur responsabilité à cet égard. Bien souvent ils aiment les idées, ce qui leur donne l'impression d'être intelligents à bon compte. Mais ils ne les prennent jamais tout à fait au sérieux, préférant éviter les risques.

Or, dans le monde actuel, qui est celui de la science et du management, cet amateurisme d'aristocrate est périmé. Les idées sont devenues chose sérieuse et l'action est aussi une aventure intellectuelle. »

On ne change pas la société par décret, par Michel Crozier, Paris, 1979

A la question : « Quelle est la particularité du travail sociologique en matière d'accompagnement du changement ? » (extrait d'interview de Anne-Claude Hinault - Sociologue intervenante et formatrice – publié par Anvie le 20 décembre 2019).

(...)

« La sociologie est aussi devenue un peu plus clinique, et peut dans ce sens accompagner les acteurs, en soutenant leur capacité collective de changement. Si on caricature un peu, il y a aujourd'hui deux postures d'accompagnement du changement. D'un côté, il y a les gestionnaires, qui promeuvent plutôt la "conduite du changement", qui consiste à "équiper" les managers d'outils, à les doter d'une "boîte à outils" pour déployer le changement. L'autre versant, plus psychologisant, se place plutôt du côté des individus : là, on parle par exemple "d'aider les acteurs à traverser la vallée du deuil". Il s'agit d'armer les individus pour les aider à prendre de la distance. La sociologie se situe sur une proposition différente : soutenir la capacité collective au changement, c'est-à-dire accompagner l'institution vers un débat autour du changement, pour se l'approprier collectivement, trouver ensemble les ressources pour réaliser le changement et s'en protéger. »

"Pour accompagner les transformations, il faut sortir de l'idée que le changement est bon en soi" (voir <https://anvie.fr/publication-detail/27>)

I – La transformation, c'est quoi ?

« Globalisation, crise sociale et économique, révolution numérique, risques sanitaires et environnementaux... sont autant de défis auxquels sont confrontées les sociétés modernes. L'évolution des comportements humains est au cœur des transformations qui caractérisent le monde actuel...

... Face à ces bouleversements, les entreprises sont de plus en plus conscientes de la nécessité de décrypter les grands enjeux de notre temps, de les analyser et les inscrire au cœur de la stratégie afin de réduire les incertitudes et trouver de nouveaux leviers de croissance. Les différentes disciplines en sciences humaines apportent, à ce titre aux entreprises, un éclairage original tant sur le monde qui les entoure que sur leur propre mode de fonctionnement. En élargissant leur champ de vision, elles constituent un véritable avantage concurrentiel et une ressource stratégique ».¹

D'après plusieurs études, seuls 30% des changements organisationnels réussissent. En d'autres termes, 70% des projets de transformation n'atteignent pas leurs objectifs. Parmi les raisons de cet échec, il y a celle de la « résistance au changement » autrement dit le facteur humain. Les études prouvent, en effet, qu'il y a un réel fossé entre l'engagement des cadres dirigeants plongés dans une stratégie de changement – souvent une position de survie pour une entreprise – et l'incompréhension d'une grande partie des collaborateurs.

Nous nous attacherons ici à analyser et donner des réponses (et non des solutions !) aux transformations avec les enjeux humains au sein des entreprises.

La transformation, c'est risqué et c'est complexe.

II – La transformation, en avez-vous besoin ?

Avez-vous constaté des premières alertes sur votre business ou des signaux faibles², voire improbables ?

Vous pensez qu'il s'agit seulement d'un trou d'air, que c'est **conjoncturel**, et, **naturellement**, les performances antérieures vont « revenir ».

Vous pensez :

« Si on doit changer, on fera ce qu'il faut, comme on l'a toujours fait ».

« Ces concurrents ne font pas notre métier, ce ne sont pas les GAFAM qui vont nous faire peur ! ».

« D'après les études de notre secteur, on n'a pas à se plaindre, pour d'autres c'est peut-être différent ».

« La plupart de nos clients ne vont pas sur internet, on n'est pas concerné par cette cible ».

« On a trop investi maintenant, on ne peut plus se permettre de changer quoi que ce soit, de tout remettre en cause » ...

Ces réactions sont compréhensibles car les enjeux, parfois importants, peuvent « fragiliser » le dirigeant et l'entreprise.

Les baisses de performances doivent être prises très au sérieux et, à minima, des réflexions approfondies doivent être menées par la Direction.

Les « difficultés » que connaît l'entreprise peuvent devenir plus régulières, plus importantes, et être considérées comme **structurelles** par le dirigeant. Convaincu, ce dernier devra désormais intervenir, car la situation économique de l'entreprise ne pourra pas, **naturellement**, évoluer vers un business performant.

Vous connaissez votre entreprise comme votre poche car vous la dirigez depuis de longues années. Elle a probablement déjà vécu des situations difficiles, des moments de doute, et elle s'est toujours relevée. Votre entreprise se relèvera de nouveau, vous n'en avez aucun doute.

Etes-vous sûr que les expériences précédentes vont vous y aider ?

Avez-vous identifié précisément les problèmes réels et leurs origines ?

En étant immergé dans l'entreprise, la compréhension de la réalité, à l'extérieure de la caverne³, n'est pas toujours facile à appréhender. D'autres difficultés apparaissent avec le principe de raisonnement qui ne permet pas de distinguer ce qui est essentiel du superflu⁴. Le biais de disponibilité peut aussi jouer un rôle similaire.

Si la remise en cause de pratiques « anciennes » est souvent douloureuse, même votre optimisme n'y suffira pas pour passer ce cap.

2 - Le Cygne noir : La puissance de l'imprévisible - de Nassim Nicholas Taleb – (608 pages) Éditeur : Les Belles Lettres (2014)

3 - L'allégorie de la caverne de Platon : https://fr.wikipedia.org/wiki/All%C3%A9gorie_de_la_caverne

4 - Le rasoir d'Occam : https://www.wikiberal.org/wiki/Rasoir_d'Occam

III – Par où commencer ?

Les résultats de votre business sont décourageants, vous recevez des injonctions à innover, à disrupter votre marché, à vous transformer ... Tout cela ne vous rassurent pas !

Mais comment faire ?

Vous ne voulez pas vous tromper ! Quelle vision souhaitez-vous donner à votre entreprise dans un environnement complexe et incertain ?

Pour le dirigeant seul (ou avec son CA éventuellement), il est particulièrement difficile de définir LA vision de l'entreprise avec les orientations données, les changements souhaités, avec les dispositifs à mettre en place... ?

Pour aborder la complexité de votre environnement, vous pensez avoir besoin de vous appuyer sur des méthodes éprouvées, de comprendre votre environnement voire même des environnements connexes. Pour cela, vous pouvez faire intervenir :

- **Les modèles** de Porter, les matrices BCG ou SWOT, mais sont-ils toujours aussi pertinents ?

- **Des études de marché** (interne et/ou externe). Si ces études peuvent être des outils intéressants, vont-elles répondre aux besoins de votre entreprise avec ses spécificités « socio-culturelles » et aux besoins de moyens et longs termes ?

- **Vos concurrents**, sont-ils vraiment sur le même marché ? Ont-ils adopté certaines niches par rapport à leur histoire, leurs compétences internes ?

- **Des experts « visionnaires »**, mais certains se sont trompés :

« Tout ce qu'on peut inventer a été inventé » Charles Duell, directeur de la Commission des Brevets, 1899

« Le cheval restera, alors que la voiture n'est qu'une nouveauté sans lendemain, une lubie » Directeur d'une banque conseillant à Henri Ford de ne pas investir dans la Ford Motor Company, 1903

« Je pense que la demande mondiale en ordinateurs n'excèdera pas cinq machines ». Thomas Watson, 1943, fondateur d'IBM

« Il n'y a aucune raison pour qu'un individu quelconque possède un ordinateur chez lui. » Kenneth Olsen, président fondateur de Digital Equipment, 1977.

Vous ne voulez pas investir dans la création de nouveaux produits

« que tout le monde va s'arracher » ...

... et qui finalement n'intéresseront personne !

« Faites un état des lieux de votre entreprise ! »

Non ! Ce n'est pas une provocation envers le dirigeant !

IV - Avez-vous besoin de vision stratégique ?

« L'idée qu'un penseur visionnaire génial doit montrer la voie, à charge à ses subordonnés de traduire cette vision en actions, traduit une conception cartésienne distinguant les penseurs des acteurs sans véritable lien entre les deux, et surtout considérant les acteurs comme incapables de penser et d'élaborer la vision collectivement »⁵.

« Eh bien oui, votre organisation n'a pas besoin de vision claire pour se transformer. Au contraire, on peut même défendre l'idée qu'avoir une vision est contre-productif et entravera la transformation⁵ ». Nous pouvons reconnaître le ton provoquant de l'auteur, Philippe Silberzahn. Examinons les différents points qu'il évoque :

La notion-même de vision induit son propre échec : le plus souvent LA vision est portée, mais surtout définie, par la seule Direction. Cette dernière est alors surprise que sa merveilleuse vision ne soit pas mise en œuvre par les collaborateurs !

La vision est dictatoriale : Elle est tout simplement imposée aux équipes qui doivent l'accepter et la traduire en actions... car « l'intendance suivra ». Si cette méthode est très largement utilisée, on ne peut que constater que cela marche de moins en moins...

La vision n'empêche en rien l'échec : L'entreprise peut investir dans une vraie stratégie sur la base d'une vision claire, mais cette vision ne l'empêche pas d'être prisonnière du dilemme de l'innovateur⁶, en ayant peur de perdre sa vache à lait.

La vision est distractive : En étant trop fixé sur la vision, on en arrive à ne plus prêter attention à l'environnement qui change très vite et à se laisser déborder, sans même l'avoir remarqué.

La vision est une excuse pour ne rien changer : La vision est impossible à mettre en œuvre...

Dans ce monde incertain, les entreprises doivent abandonner l'idée que les résultats stratégiques peuvent être **prédéterminés** et qu'un avantage concurrentiel **durable** peut être défini et atteint.

**Alors, que faisons –nous ?
Et si vous partiez de l'existant et d'une opportunité ?!**

5 – Article de Philippe Silberzahn, professeur à EMLYON Business School. Il intervient également à HEC Paris.

<https://philippesilberzahn.com/2018/03/26/votre-entreprise-pas-besoin-de-vision>

6 - Philippe Gattet, Le « dilemme de l'innovateur » face aux ruptures du marché : <https://www.youtube.com/watch?v=nWXX2wL8tuU>.

Clayton M. Christensen et Michael E. Raynor, Innovator's Solution : Creating and Sustaining Successful Growth, Harvard Business School Press, 2003.

V – Une transformation rapide

V. 1 – Par une approche gestionnaire

Très souvent, les enjeux économiques ou financiers peuvent « imposer » d'aller très vite... Trop vite ?!

La rapidité de cette transformation ne risque-t-elle pas de précipiter votre entreprise vers l'abîme ?

Fréquemment, les approches « gestionnaires » sont souvent utilisées bien que critiquées comme James March sous forme de mythes⁷ :

Le mythe de la rationalité : considère que les individus se comportent de façon rationnelle et suivent les procédures qu'on leur assigne.

Le mythe de l'innovation « incrémentale » : sous-tend de poursuivre systématiquement l'existant sans le remettre en cause

Le mythe de la hiérarchie : suppose que l'on répond plus efficacement à un problème en le décomposant.

Le mythe du leadership : considère qu'un bon leader fédèrera toutes les forces autour de lui.

Toujours dans le souci d'aller vite, le benchmark et l'approche « mimétique⁸ »

- Vous imitez vos concurrents car : « ils ont fait cela et ça a bien fonctionné pour eux. Je vais faire pareil ! Mais est-ce vraiment adapté à vos « spécificités » ?

- Ou au contraire, vous voulez faire autrement. Vous prenez alors le risque de vous isoler.

Par peur de prendre ce risque, la solution de « facilité » est de faire comme les autres, et donc, si leurs projets échouent, le vôtre échouera aussi, et vous devrez pouvoir compter sur la « solidarité dans l'erreur ».

Les collaborateurs n'obéissent pas toujours à leurs chefs...

- Le thème de l'obéissance traité par Hannah ARENDT⁹ fait référence à l'officier nazi Eichmann qui n'a fait qu'obéir aux ordres.

Attendez-vous de vos collaborateurs qu'ils vous obéissent, sans jamais écouter leur avis ?

- La soumission à l'autorité¹⁰ abordée par Milgram indique que l'autorité du chef peut annihiler toute prise de recul chez celui qui reçoit les ordres et peut l'entraîner ainsi à commettre des actes graves.

Etes-vous ce type de dirigeant auquel ses collaborateurs n'osent pas répondre ?

7 – ANNALES DES MINES - SEPTEMBRE 1999. LES MYTHES. DU MANAGEMENT. PAR JAMES G. MARCH.

8 - René Girard et le désir mimétique : Mensonge romantique et Vérité romanesque (1961)

9 - Hannah Arendt : Eichmann à Jérusalem (1997)

10 - Stanley Milgram : Soumission à l'autorité: Un point de vue expérimental – Editeur Calmann-Levy (1994)

V – Une transformation rapide

V. 2 – Avec de seules solutions technologies

Quand la transformation n'est que digitale et qu'elle se traduit seulement par du « solutionnisme technologique¹¹ »

Pour optimiser vos couts financiers, vous analysez vos ressources matérielles, vous revisitez certaines activités, certains postes de travail, des processus internes, puis vous décidez l'introduction d'outils digitaux. Pour la mise en œuvre de cette « refonte interne », toujours afin de réduire vos couts, vous choisissez un de vos responsables de services comme pilote de ces déploiements. Cependant, a-t-il les compétences et le recul nécessaire pour répondre à ces besoins dans votre contexte actuel ?

Comment allez-vous faire vos choix d'outils digitaux ?

- **Lors de la rencontre de confrères**, vous allez échanger sur leur situation pour connaître leur retour d'expériences, leurs démarches et leurs éventuels choix.

- Vous consultez des (re)vendeurs d'outils ou éditeurs de logiciels :

- Si votre critère c'est le faible cout : des outils « sur étagère » existent sur le marché. Leur mise en œuvre « technique » est en effet assez simple. Concernant ces outils, qu'en sera-t-il de leur adoption par vos équipes, de leur évolution, du support disponible à leur utilisation... ?
- Si votre critère c'est le meilleur outil : Sur le marché il existe un très large choix d'outils disponibles (> 200 CRM !). Quel sera finalement votre critère de sélection ? Comment le définirez-vous et quelle décision prendrez-vous au final ? L'outil répondra-t-il vraiment à vos réels besoins ?

- **Vous aurez aussi besoin d'un (nouveau) site Web.** Vous allez consulter parmi vos relations, les services d'un développeur débutant ou d'un stagiaire afin de réduire vos couts.

- **Vous aurez besoin de visibilité sur les réseaux sociaux.** Vous allez consulter des animateurs de groupes Facebook, LinkedIn, ...

Les solutions techniques peuvent répondre aux nécessités immédiates sur des besoins perçus. Avez-vous pensé aux innovations que pourraient apporter des outils vraiment adaptés à votre business actuel et évolutif pour le futur ? L'innovation incrémentale est-elle encore pertinente ?

Ces investissements répondront-ils vraiment à VOS besoins, ceux de vos collaborateurs et clients,..., d'aujourd'hui et de demain ?!

11 - E. Morozov, Pour tout résoudre cliquez ici ; l'aberration du solutionnisme technologique, Limoges, 2014

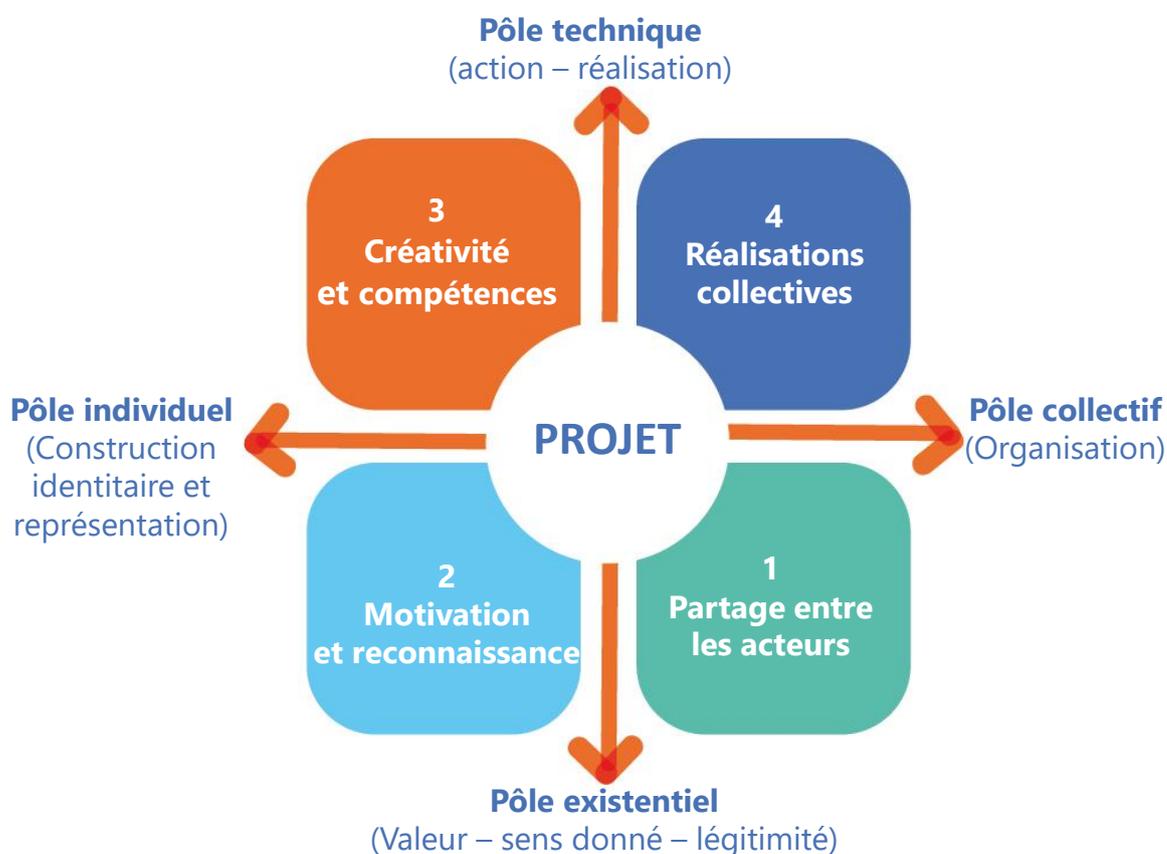
VI – Pas de transformation sans collectif

V. 1 – Pas une « collection » d'individus

Une équipe projet¹²

Pour qu'un projet obtienne toutes ses promesses, « l'équipe projet » doit s'appuyer sur 4 pôles dans le but d'une cohérence dans l'action et de « livrables » vraiment qualitatifs :

- 1. Partage entre les acteurs** : Nécessité de partager des fondements communs, ce qui va faire qu'il y a un collectif, une équipe, une entreprise.
- 2. Motivation et reconnaissance** : Pour qu'individuellement les personnes soient motivées, le projet doit faire sens pour eux. Il doit être en accord avec leurs propres représentations, leur identité telle qu'ils la perçoivent.
- 3. Créativité et compétences** : L'individu doit disposer de compétences et être force de propositions pour initier des inventions, qui deviendront peut-être des innovations
- 4. Réalisations collectives** : La finalité est des réalisations collectives qui répondront aux enjeux de l'entreprise et co-crées par les salariés, futurs « utilisateurs ».



Sans une équipe projet, vos efforts n'apporteront pas leurs promesses et certaines individualités pourront altérer vos ambitions.

12 - Un modèle inspiré de la rose des vents de JP Boutinet. Boutinet, Jean-Pierre (2010) « Grammaire des conduites à projet », Paris, P.U.F.

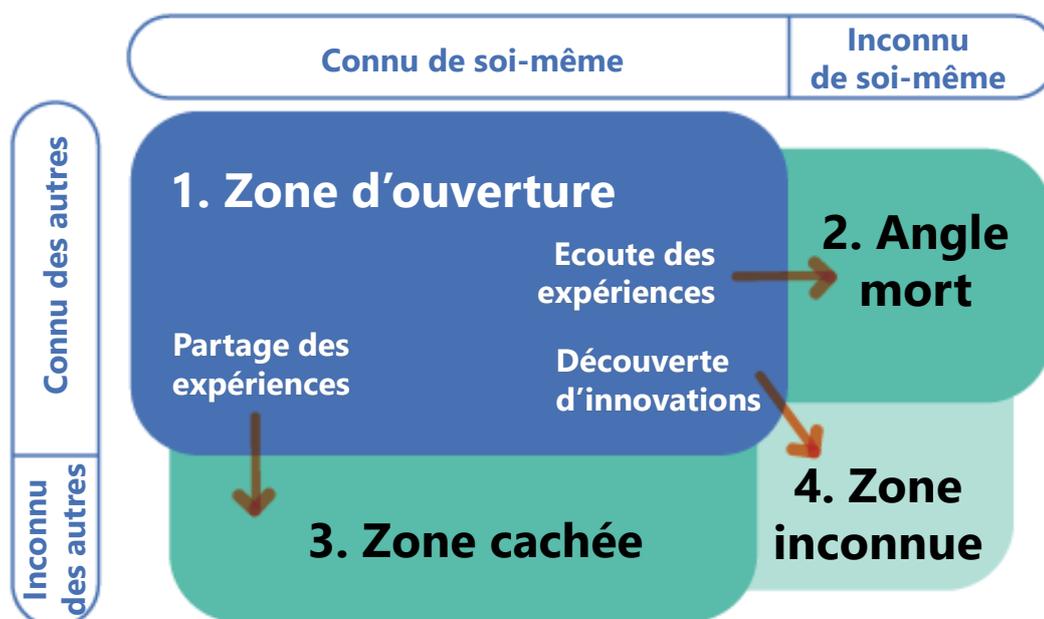
VI – Pas de transformation sans collectif

V. 2 – Un partage nécessaire

Des connaissances partagées pour inventer, pour innover :

La fenêtre de Johari¹ permet de visualiser rapidement la pertinence à partager au sein d'un collectif. Passons en revue les différentes zones :

- 1. Zone d'ouverture** : Elle représente toutes ces informations au sujet desquelles nous pensons parfois à tort, que « tout le monde » est censé les connaître... Il faut parfois mieux s'en assurer !
- 2. L'angle mort** : il s'agit des informations que vos collaborateurs manipulent régulièrement mais qui sont « trop opérationnelles » pour que le dirigeant les connaisse. Ces informations peuvent enrichir les réflexions du dirigeant. Il doit être à leur écoute.
- 3. Zone cachée** : S'il est délicat de partager certains « dossiers » dont vous n'êtes pas fier, il ne faut pas pour autant tomber dans la dictature de la transparence¹⁴. De nombreuses connaissances détenues par le dirigeant doivent être plus largement partagées aux collaborateurs. Il s'agit peut-être ici, du premier acte de confiance du dirigeant, envers ses salariés par exemple (managers ou non).
- 4. Zone Inconnue** : Grâce à des échanges ouverts, lors d'ateliers participatifs, c'est l'occasion de partager largement une quantité d'expériences, de connaissances à partir desquelles des idées nouvelles peuvent émerger mais aussi des procédés inédits voire même des inventions pouvant déboucher sur des innovations.



**La richesse des partages sera au rendez-vous,
si les conditions mises en place par l'entreprise sont perçues par tous
comme favorables.**

13 – La fenêtre de Johari. Luft & Ingham's Windows: Know Yourself and Know Them (English Edition) de Pat Gohil, Joseph Luft, Harry Ingham <https://www.cadre-dirigeant-magazine.com/reussir-en-entreprise/maitriser-votre-image-grace-a-la-fenetre-de-johari>

14 - La Dictature de la transparence de Mazarine PINGEOT - (NLE MYTHOLOGIES) Robert Laffont (2016)

VI – Pas de transformation sans collectif

V. 3 – Entre dispositifs et dispositions

Tout individu, au sein d'une communauté au sens large, dispose d'une identité « sociale » (Claude DUBAR)¹⁵ qui lui est propre. Elle provient de son histoire « psycho-sociale » et de ses choix réalisés, consciemment ou non, tout au long de son parcours personnel et professionnel. Ce sont les **DISPOSITIONS** mises en place par chacun des individus.

Dans l'entreprise, l'individu est confronté à des outils, des techniques (procédures), une organisation (responsable hiérarchique, collègues,...) mais aussi des relations externes (des fournisseurs, des clients, ...) et des organismes de gestions (syndicats professionnels, contrôleurs et auditeurs externes, ... Ce sont des **DISPOSITIFS**. Ces dispositifs sont introduits par des individus !



La **CAPTATION**¹⁶ vise à organiser des **dispositifs** s'appuyant sur des **dispositions** d'une population pour influencer, orienter, diriger son comportement (travail, consommation, ...).

Des évènements sociétaux influencent les dispositifs (nouvelles règles du droit commercial ou du travail, ...) et aussi les dispositions (changement « spontané » des habitudes sur les modes de vie, ...) tout en agissant sur la captation (les nouvelles « modes » du marketing).

Une intervention sur les SEULS dispositifs (outils technologiques, processus,...) OU une intervention sur les SEULES dispositions (confort, bien-être,...) risque de désengager les individus et risque au final d'impacter la performance de l'entreprise.

15 - La Socialisation - Construction Des Identités Sociales Et Professionnelles - Dubar Claude - Editeur : Armand Colin, Collection : U SOCIOLOGIE (2010)

16 - La captation des publics : C'est pour mieux te séduire, mon client... Ouvrage collectif - Presses Universitaires du Mirail (2004). Voir « La captation des publics entre dispositifs et dispositions, ou le petit chaperon rouge revisité » de Franck Cochoy. L'introduction est disponible : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00185546/document> (consulté le 15 mai 2020)

VII – Quelle est votre entreprise ?

Votre entreprise n'est pas une entreprise comme les autres !

Pour mettre en place la transformation de votre entreprise, vous devrez commencer par apprendre à connaître l'existant. Cela veut dire quoi ?

Connaitre l'entreprise, c'est tout d'abord LA connaitre intimement, au-delà des supports de communication en papier glacé ou de votre site internet. Il est nécessaire d'analyser l'organisation dans sa transversalité en s'appuyant par exemple sur les différentes « dimensions » de l'entreprise selon les 7 instances proposées par Eugène Enriquez¹⁷.

1 Mythique : quel récit fondateur, quels rôles attendus des acteurs ?

Politique : quels pouvoirs réels, quelles zones d'incertitudes ?

2

3 Institutionnelle : quelles légitimités, quelles règles de justification ?

Organisationnelle : quelle structure, quel reporting, quels processus ?

4

5 Groupale : quelles entités, quelles solidarités, quelles exclusions ?

Individuelle : quels profils, quelles singularités, à qui faire confiance ?

6

7 Pulsionnelle : quelles envies, quelles peurs, quelle gestion des émotions ?

Les « meilleures » réponses de vos confrères sont-elles adaptées à VOTRE entreprise ?

La mise en œuvre d'une transformation d'entreprise doit nécessairement s'appuyer sur son analyse approfondie.

17 - Enriquez Eugène, l'organisation en analyse, PUF, 1992

VIII – L'entreprise et son marché

VIII. 1 – Pas d'entreprise sans marché

Comme vous devez connaître votre entreprise, ...
Vous devez connaître vos clients !

Qui sont vos clients ? Quels sont leurs besoins ?
Auxquelles de leurs problématiques répondez-vous ?

Vous avez peut-être envoyé à vos clients un questionnaire de satisfaction. Est-ce cependant suffisant pour comprendre leurs réels usages, leurs réels besoins, « leur expérience vécue » ?

Il ne s'agit pas de répondre à une demande du client mais d'anticiper ses besoins. C'est le rôle de votre entreprise. La rencontre de vos clients, de vos fournisseurs, ..., est nécessaire pour identifier leurs réels besoins (souvent non-exprimés) et leurs réelles problématiques tout au long de leur parcours d'interaction avec votre entreprise. Sinon, vous allez leur proposer des services qui ne les intéressent pas ou ne les intéressent plus. Une personnalisation de vos services ne serait-elle pas pertinente suivant les types de clients ? Pour illustrer ce propos, voici des expressions entendues :

“Si j'avais demandé aux gens ce qu'ils voulaient, ils auraient répondu des chevaux plus rapides.” Henry Ford.

ou

« Ce n'est pas au client de savoir ce dont il a besoin ! » Steve Jobs d'Apple

En effet, avant la conception de l'i-phone, les clients ne pouvaient pas demander « Je veux un smartphone » car il n'existait pas encore ! L'histoire prouve que ce produit répondait à des besoins non exprimés car non exprimables !

Vos collaborateurs, en relations régulières avec vos clients, au sein de vos différents services ont, eux, peut-être déjà identifié des besoins et/ou des problématiques perçus par vos clients ainsi que des difficultés qu'ils rencontrent eux-mêmes dans leur situation de travail. Et si vous les écoutiez aussi ?!

Chacune de vos partie-prenantes, même vos clients (!), peuvent proposer des idées d'inventions pouvant devenir des innovations. Les innovations ne sont pas nécessairement technologiques !

Des innovations peuvent modifier votre stratégie, vous différencier en ciblant un marché de niches, ou réaliser un pivot stratégique.

VIII – L'entreprise et son marché

VIII. 2 – Quelle stratégie de conquête ?

La planification a apporté beaucoup de réussites, mais demain, qu'en sera-t-il dans un environnement incertain ?

La stratégie délibérée correspond à la « planification stratégique », celle préparée longuement par la Direction ...

Dans la « complexité » et les « incertitudes » actuelles, l'entreprise devra tenter de suivre au mieux le trajet défini initialement ou de s'en rapprocher le plus possible. La stratégie définie plusieurs mois ou années plus tôt est-elle toujours pertinente ?!

La stratégie émergente va s'adapter au mieux au contexte en favorisant « le temps réel » et l'utilisation des ressources « immédiates ». Elle va plutôt suivre les événements plutôt que suivre des intentions « programmées ». Dans ce cadre, ce n'est pas facile de faire adhérer les contributeurs, ni de donner du sens, quand ils ne savent pas vers où vous voulez les amener... !

La stratégie de la réactivité permet de sortir un nouveau produit et de le tester et s'il ne fonctionne pas, on va le retirer et en proposer un autre. Il n'est pas toujours facile de trouver de nouveaux produits à proposer.

La stratégie chemin faisant¹⁸, entre stratégie délibérée et émergente, s'est élaborée à partir du constat que pour les intentions stratégiques du passé, prévues à l'origine, on observe l'abandon d'un certain nombre d'éléments. On découvre aussi que nombre d'éléments « émergents » ont été réalisés et alors qu'ils n'étaient pas dans le projet initial.

Il n'est pas facile pour le dirigeant de prendre la meilleure décision en particulier si la planification l'a longtemps rassuré. Le processus de prise de décision est essentiel.

**Pour cela, appuyez-vous sur vos parties prenantes en les écoutant, en dialoguant, en débattant, en travaillant ensemble, en coopérant...
VRAIMENT !**

18 - La stratégie « chemin faisant » de Marie-José Avenier (1997). La complexité appelle une stratégie chemin faisant : article consulté le 15 mai 2020: https://www.researchgate.net/publication/278808464_La_Strategie_chemin_faisant_Gestion_2000_599_13-44
Article consulté le 15 mai 2020 : <http://www.sietmanagement.fr/wp-content/uploads/2016/04/cahierssol4-edoc.pdf> (pages 14 à 26 de la revue Les Cahiers de Sol n°4).

IX – Alors, maintenant, on fait quoi ?

Il peut être utile de s'appuyer sur ces conseils pour faire le point sur votre entreprise en prenant de la distance.

Pourquoi ne pas déjà mettre en place quelques actions ?

Nous venons de rassembler un grand nombre d'éléments, et maintenant, nous en faisons quoi ?

Quelques conseils résumés ici :

Ne pas vouloir aller trop vite ! Pas toujours facile car le contexte souvent économique peut mettre une grande pression. Soyez vigilant quant à votre processus de décision.

Mettre en place un VRAI collectif

Vous n'avez pas besoin de vision !

Vous avez besoin d'une stratégie chemin faisant pour profiter d'opportunités émergentes :

- En identifiant les besoins et les problématiques de vos utilisateurs : clients (actuels et potentiels) ainsi que ceux de vos collaborateurs
- En vous appuyant sur les connaissances approfondies de l'entreprise et les ressources (techniques et humaines) existants déjà en interne
- En vous appuyant sur le collectif le plus large et le plus transverse pour repérer des pistes de développement : marchés connexes ou marchés de niches, des nouveaux produits et services, ...

Vous avez besoin :

- **De repenser votre organisation interne** : processus, procédures, outils, communication, management

Vous pourrez probablement obtenir des premiers résultats (qualitatifs, et aussi quantitatifs), même petits sur lesquels vous pourrez vous appuyer par la suite

- **D'identifier des ressources** dont vous disposez en interne: ressources humaines (compétences, capacités,...) et matériels (outillages,...).

- Et éventuellement, **d'un intervenant extérieur** ... ?

Vous commencez ... Quand ? Comment ? Seul ?

X – Avez-vous besoin d'un accompagnement ?

Rester seul ou être accompagné ?

Tout changement, à fortiori la transformation d'une entreprise, doit prendre en compte toute la complexité évoquée dans les pages précédentes.

Le dirigeant, ainsi que tous les salariés (managers et collaborateurs), doivent faire partie intégrante de votre processus de transformation.

Ce type de changement se doit d'être accompagné, souvent par un tiers externe. C'est là que le rôle d'un consultant externe s'impose.

Disponible pour vous, et disposant de connaissances sur les fondamentaux de la sociologie du travail et des organisations, en étant aussi familiarisé avec les pratiques de terrain, son intervention éclairée prend vraiment tout son sens.

Vouloir aller trop vite et ne pas respecter certaines étapes serait prendre le risque de perdre beaucoup, voire vous en relever très difficilement.

Parce qu'une transformation d'entreprise représente un enjeu crucial, elle ne s'improvise pas. Elle doit être murement « pensée » et adéquatement « outillée ».

ETRE AU TRAVAIL sécurise le parcours de votre entreprise.

**Choisissez le cabinet Etreautravail,
Conseil en ingénierie technique et sociale,
pour une performance globale et durable de votre entreprise.**



ÊTRE

AU TRAVAIL

Sécurise le parcours d'entreprises

Pour davantage d'information sur la cabinet ÊTREAU TRAVAIL
visitez notre site : www.etreautravail.com

Pour nous contacter :

b.loiret@etreautravail.com / 06 71 57 20 05



@etreautravail



<https://www.linkedin.com/in/brunoloiret/>