

Rapport sur les orientations stratégiques de votre organisation

Ce rapport a pour objectif une prise de conscience du positionnement de votre équipe en tant qu'entité collective par rapport aux orientations stratégiques telles qu'elles sont décrites dans Leonardo3.4.5 et que nous appelons "stratégies génériques" en raison du fait que toute organisation se positionne - consciemment ou inconsciemment - dans chacune de ces cinq dimensions, cela en choisissant la proximité d'un extrême de la polarité proposée plutôt que de l'autre.

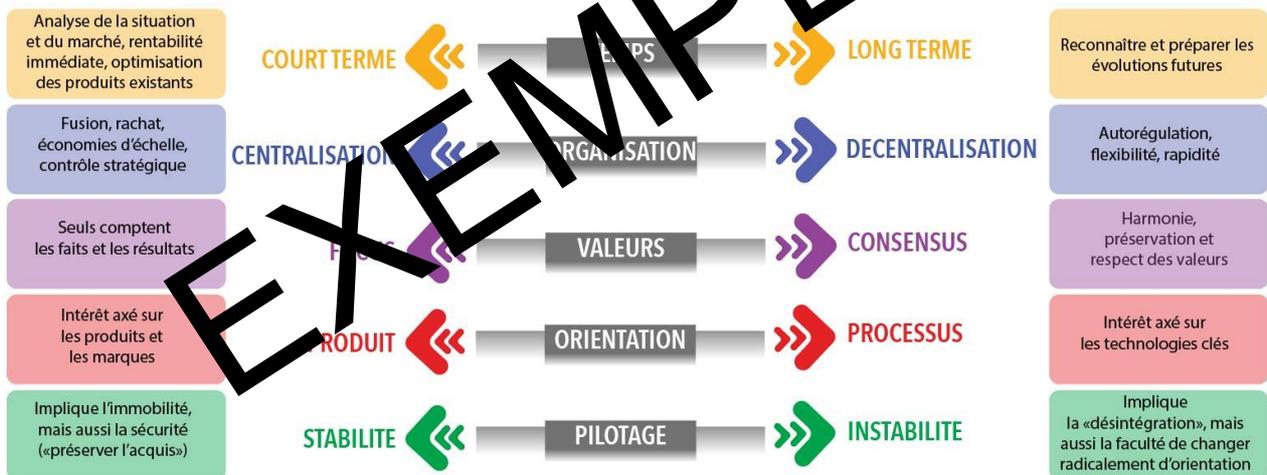


Figure 1 - Schéma des 5 axes stratégiques avec explication des enjeux relatifs aux 10 polarités

Il est important de noter que le positionnement sur ces axes n'est pas figé. Il s'agit d'un curseur qui se déplace plus ou moins d'une polarité à l'autre en fonction de la situation ou de l'environnement.

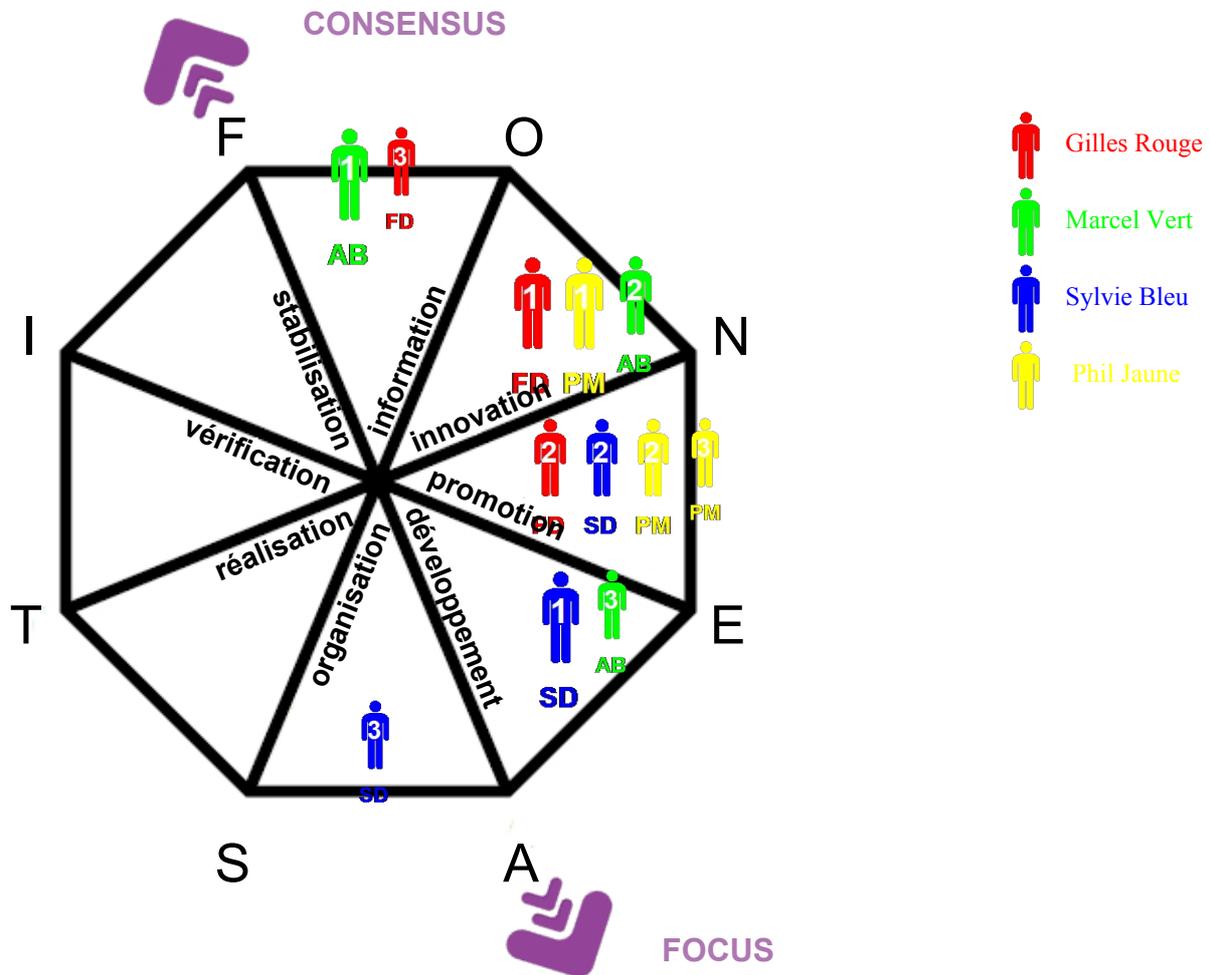
Si une organisation ne peut échapper aux stratégies génériques, elle peut par contre analyser le contexte dans lequel elle agit par rapport à de nombreux autres facteurs bien plus difficiles à classer selon leurs typologies. Ce sont les stratégies spécifiques qu'elle doit développer pour faire face aux risques et pour tirer parti des opportunités qui se présentent sur son marché. Quelques exemples pour illustrer le propos :

- Dans le marché des biens alimentaires, une entreprise peut cibler sur les produits bio, alors qu'une autre cherche à offrir le meilleur prix ; ceci a été une des batailles entre Coop et Migros en Suisse. Gagnée par Coop, Migros a riposté quelques années plus tard en tablant sur les produits locaux.
- Dans le marché des livres, Amazon a d'abord ciblé les librairies en proposant les achats par correspondance meilleur marché et tout aussi rapides que les commandes en librairie ; ensuite, Amazon a étendu ce business model à un grand nombre d'autres catégories de produits.
- Pour se défendre contre des acteurs comme Flixbus, les entreprises ferroviaires ont créé une grande variété de tarifs visant à mieux utiliser les heures creuses et en vantant le confort et la rapidité d'un voyage en train versus celui effectué en bus.
- Pour cueillir une part de marché des boulangeries, les grands magasins alimentaires et les stations-service cuisent des produits congelés jusqu'à peu de temps avant la fermeture.
- Et pour terminer avec un exemple plus ancien, les quincailleries ont été phagocytées par les marchés "Do It".

On pourrait citer une infinité d'exemples de stratégies spécifiques. Ce qu'elles ont en commun, c'est qu'elles se réfèrent toujours à une situation du marché et des acteurs qui y sont actifs. Il est intéressant à ce propos de constater que la plupart des théories économiques mettent le prix ou la rentabilité au centre du discours, alors que les exemples ci-dessus montrent clairement que le prix n'est qu'un des éléments déterminants et, qui plus est, pas toujours le plus important.

Orientations de l'équipe

Axe des valeurs: polarité consensus / focus



Commentaires

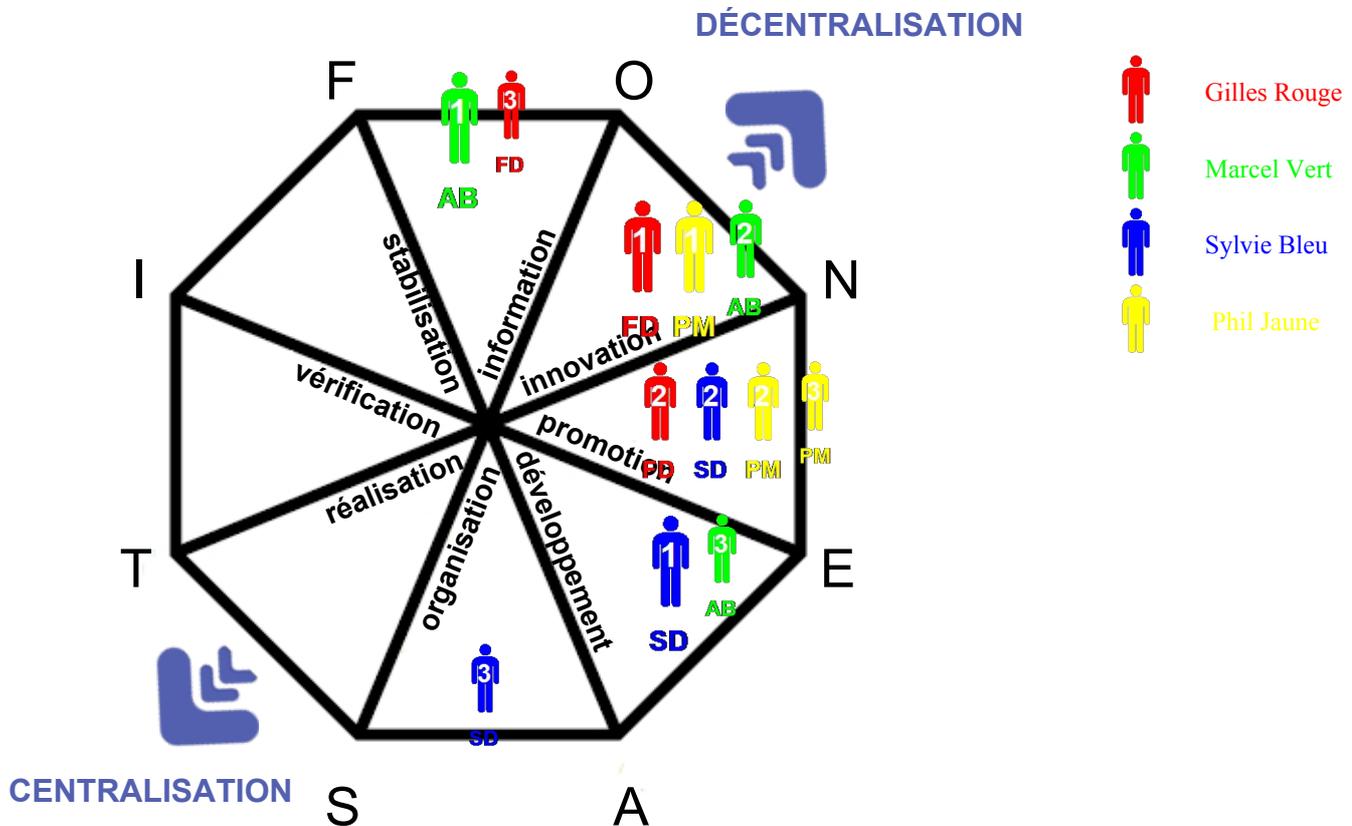
Cette échelle oppose:

- une attitude axée sur les faits et les résultats (focus) à
- une attitude portée sur le respect des valeurs et le maintien de l'harmonie

L'exigence de fédérer l'organisation autour de valeurs et d'une vision commune est souvent perturbée par des impératifs de gestion. On peut observer qu'en Occident c'est encore le focus qui l'emporte, ce qui veut dire des décisions rapides, rationnelles et dures.

En réalité, pour éviter la démission intérieure, le management aurait tout intérêt à donner plus de poids au pôle du consensus. L'activation du potentiel humain est à ce prix. En Allemagne, Lutz von Rosenstiel a mis en évidence l'importance des valeurs dans les performances des collaborateurs. Ces valeurs ont une incidence non négligeable sur les choix professionnels et sur les choix de vie. Dans l'octogone des fonctions, les valeurs jouent en principe un rôle particulièrement important pour ceux qui se sentent à l'aise dans les fonctions de stabilisation et d'information. Les autres profils sont également sensibles aux valeurs, mais pour autant que l'entreprise propose une finalité motivante, partagée par les collaborateurs. A partir de cette finalité, l'entreprise peut définir des buts qui, à leur tour, permettent de faire du marketing de valeurs: «La foi déplace des montagnes.»

Axe de l'organisation: polarité centralisation / décentralisation



Commentaires

Une centralisation/décentralisation (liée par ex. à des fusions, reprises, privatisations etc.) engendre des modifications dans les structures et le fonctionnement du travail, respectivement la composition / recomposition des équipes. Là aussi, l'attitude des collaborateurs face à des choix stratégiques peut conditionner la réussite d'une opération.

Plus on se déplace en direction de la décentralisation, plus on va vers l'éclatement du système, à moins qu'une structure de type fédératif ne se substitue au modèle centralisateur; plus on se déplace vers la centralisation, plus on obtient une structure hiérarchique, mécaniste, rigide, qui n'a que peu de capacités d'adaptation (ex. ex-URSS). Les structures fédératives réunissent les avantages des deux polarités.

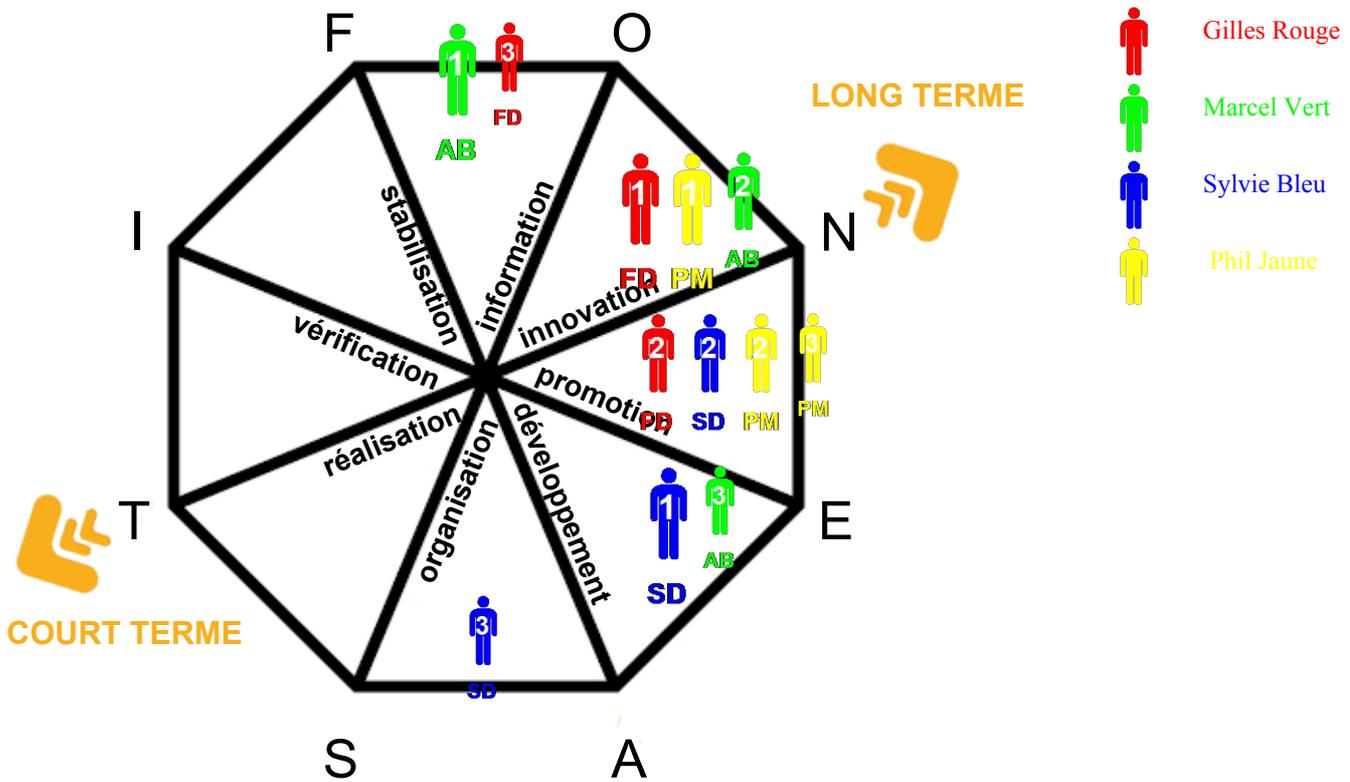
On peut observer que, si la centralisation est habituellement justifiée par

- les avantages d'une identité forte
- les économies d'échelle
- un meilleur contrôle stratégique
- l'efficacité et la clarté des structures, des procédures et des liens de subordination
- le focus dans la décision, les décisions rapides en petit comité.

La décentralisation comporte tous les avantages propres à l'autorégulation, soit

- la flexibilité, adaptabilité et la rapidité,
- l'adéquation au marché,
- une meilleure circulation de l'information,
- une meilleure motivation des collaborateurs.

Axe du temps: polarité court terme / long terme



Commentaires

L'entreprise qui ne maîtrise pas l'axe du temps développe des stratégies inadéquates. Si elle concentre ses efforts sur le court terme, elle cherchera son salut dans la rentabilité immédiate, dans l'optimisation de produits existants ou des choix de nature «opportuniste». L'absence de long terme prive l'entreprise d'une «vision» ce qui la rend réactive: l'adéquation au marché s'opère à long terme qui fait perdre en réalité sa capacité de proposition. En revanche, si elle se concentre sur le long terme, en négligeant le court terme, l'entreprise se prive de l'analyse situationnelle et du feedback du marché.

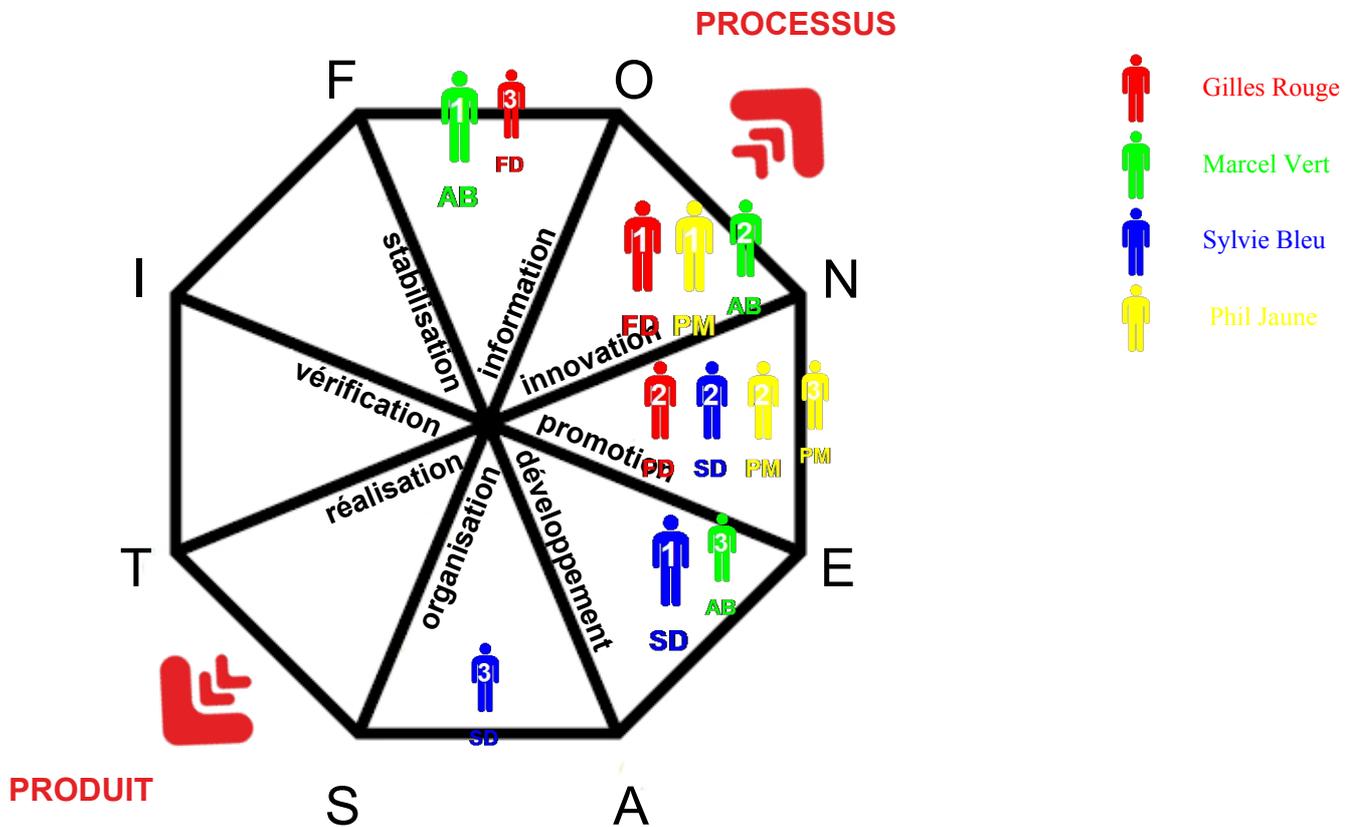
Ex.: La maîtrise de l'axe du temps a permis à certaines entreprises de brown goods d'opérer du dumping pendant des années, jusqu'à s'assurer le contrôle du marché.

Il est donc important de connaître

- si le management est en mesure de distinguer ce qui doit être géré à court, à moyen et à long terme,
- quelle est l'attitude pour les investissements à long terme,
- quelle est l'attitude par rapport à des choix stratégiques des cadres et du personnel concerné.

EXEMPLE

Axe de l'orientation: polarité processus / produits



Commentaires

L'orientation produit recèle un déterminisme: un produit pour un marché, l'optimisation de ce produit ou sa substitution par un produit du même type (par exemple, un constructeur d'automobiles ne construira que des automobiles et se limitera à ce secteur).

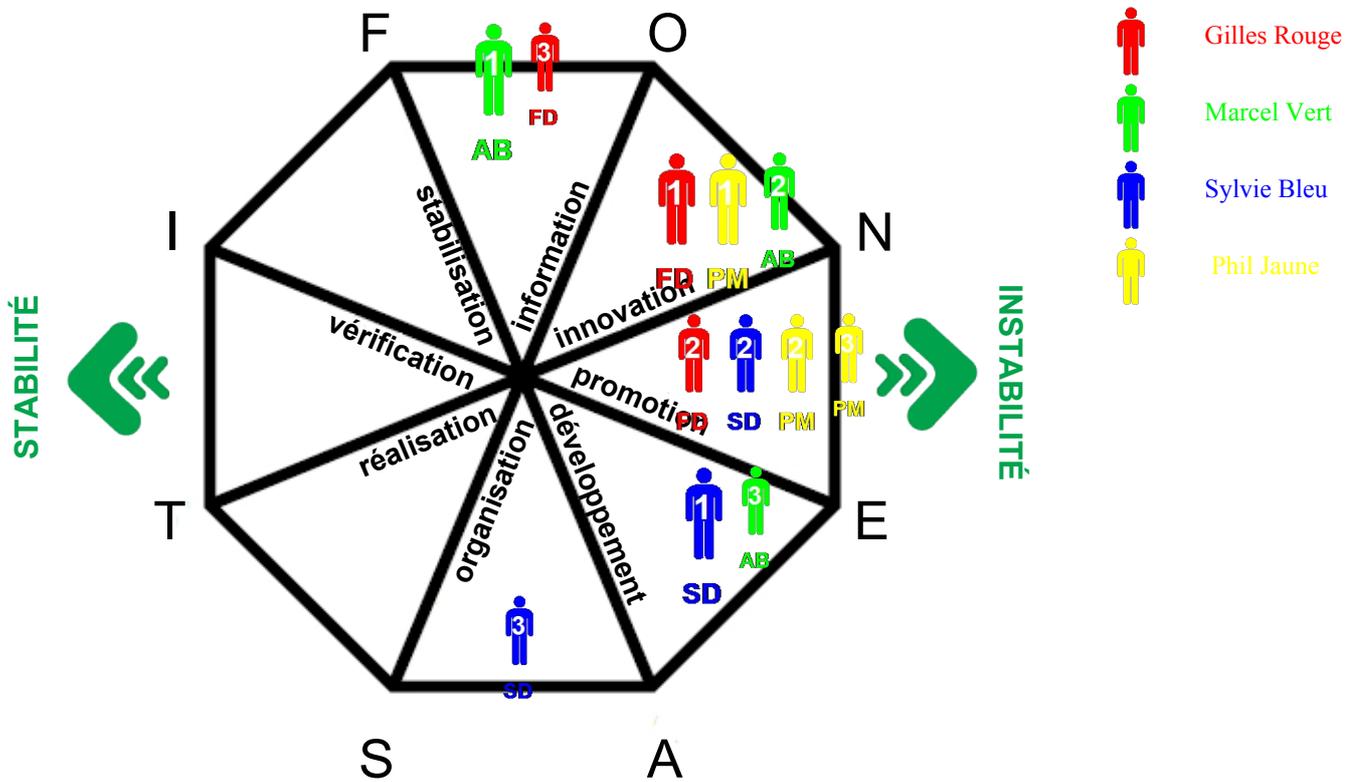
L'orientation processus inventorie en continuité les aptitudes et les compétences technologiques clés qui soutiennent les produits et les systèmes de production, et qui pourraient être activées pour la réalisation d'autres gammes de produits (par exemple, certains constructeurs nippons de matériel médical ont utilisé leur compétence en matière informatique pour produire des ordinateurs portables).

L'orientation processus est nécessaire pour opérer un changement de paradigme sur une gamme de produits et réorienter les activités de l'entreprise en fonction de nouveaux besoins de la société (par exemple, utilisation de la capacité de motorisation de l'industrie automobile pour une décentralisation de la production d'électricité par le couplage chaleur-force).

Si l'orientation produit comporte le risque du déterminisme et de l'inadéquation des produits au marché, l'orientation processus comporte celui de la dispersion par abandon partiel du core business.

EXEMPLE

Axe de pilotage: polarité stabilité / instabilité



Commentaires

La stabilité et l'instabilité sont indispensables à l'évolution de tout système vivant. Dans les dimensions animale et humaine, la stabilité et l'instabilité sont intimement liées aux réactions de néophobie (refus du nouveau) et néophilie (curiosité, avidité de nouveautés).

La stabilité, réaction néophobe, est la réponse et la prudence à un environnement plein de sollicitations, d'interrogations, mais aussi de dangers. Potentiellement, ce qui est nouveau peut être dangereux ou mortel. De ce fait, éviter la souffrance ou la mort, précède la recherche du plaisir, donc de la découverte du nouveau et de l'apprentissage gratifiant. La néophilie amène le système à l'expérimentation, à la recherche du plaisir et à la découverte de potentiels nouveaux, mais aussi à la prise de risques, donc à l'instabilité.

Un excès d'instabilité peut conduire à la rupture du système. Aussi, il faut que la stabilité l'emporte sur l'instabilité.

Une entreprise qui serait en organisation constante, contrainte en même temps d'assimiler de nouvelles compétences et de faire face à des mutations déraisonnables de management, s'expose à une perte de qualité et de productivité.

L'alternance des deux pôles stabilité / instabilité est la clef pour la conduite du changement.

EXEMPLE