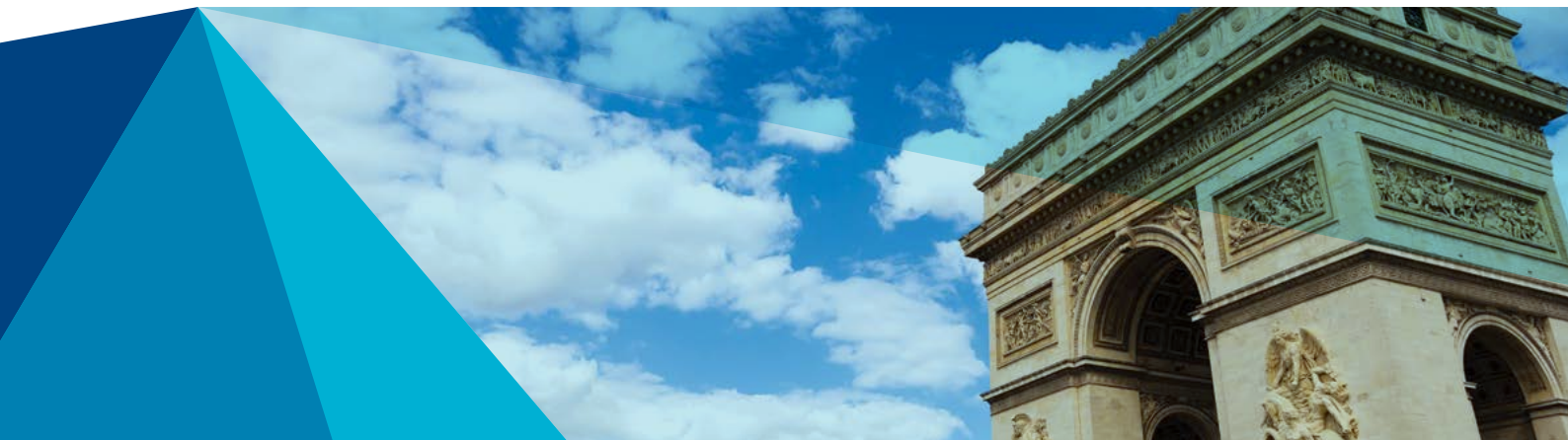


REPÈRES & STRATÉGIES

IL N'Y A RIEN DE CONSTANT, SI CE N'EST LE CHANGEMENT



SOMMAIRE

- 1 ZOOM
Nouvelles stratégies pour répondre à l'émergence de l'économie positive
- 4 SECTEURS
Le marché hôtelier : les défis d'une rupture digitale
Les réseaux sociaux : comment mieux exploiter le potentiel d'influence ?
Distribution : baisser les prix, un rêve impossible ?
L'impression 3D : nouvelle révolution industrielle ?
- 11 EXPERTISES
Achats : Le Supplier Relationship Management
Organisation et transformation : L'engagement des équipes
- 15 ACTUALITÉS ET AGENDA

ZOOM

NOUVELLES STRATÉGIES POUR RÉPONDRE À L'ÉMERGENCE DE L'ÉCONOMIE POSITIVE

Par Greg Rung

L'« économie positive »¹ est au cœur des préoccupations actuelles et on ne compte plus les initiatives mondiales en faveur d'une économie plus vertueuse. Pourtant, selon une étude² de TNS Political & Social publiée en avril 2013, 62% des Européens déclarent ne pas avoir le sentiment d'être informés sur ce que font les entreprises pour agir de manière responsable vis-à-vis de la société.

A un moment où les clients, les actionnaires et autres acteurs reconsidèrent leurs attentes vis-à-vis de la performance des entreprises, celles-ci se doivent d'intégrer cette nouvelle tendance à leur stratégie, à leur approche de la gestion des risques ainsi qu'à leur communication.

“ Le concept d'économie positive désigne la nécessité de prendre en compte sur le long terme l'impact des choix économiques pour maximiser les paramètres aussi bien économiques que sociaux, humains ou environnementaux ”

L'ÉVOLUTION NÉCESSAIRE DES PRATIQUES DE RSE

L'intérêt croissant pour une économie positive est réel. Les entreprises ont bien intégré le fait qu'elles sont sujettes à des conséquences néfastes si elles n'agissent pas de façon responsable. Cependant, les pratiques de la RSE doivent être repensées car elles ne permettent pas de faire face aux enjeux actuels :

- La RSE a tendance à être une branche isolée n'ayant pas suffisamment de lien avec la réalité des métiers
- Elle produit des rapports extra-financiers qui ne sont pas intégrés avec les rapports financiers, pouvant laisser penser que les deux ne sont pas liés
- Son objectivité est parfois discutable car les entreprises imposent leurs propres indicateurs et leurs modes de calcul

Le suivi de la RSE doit se faire avec plus de rigueur et les chefs d'entreprises ont maintenant à leur disposition de nombreuses méthodologies aux caractéristiques propres à appliquer selon leur organisation. S'il semble difficile de mettre en adéquation un grand nombre de variables diversifiées et hétéroclites, beaucoup d'entreprises le font déjà avec succès.

DES IMPLICATIONS PROFONDÉMENT STRATÉGIQUES

Des changements majeurs verront le jour dans un futur proche, et auront forcément des conséquences sur la conduite véritablement stratégique du business. Par exemple :

- Le nombre d'entreprises du CAC 40 indexant une part variable de la rémunération de leurs dirigeants sur des critères extra-financiers a presque doublé en cinq ans³
- L'affichage obligatoire de l'impact environnemental et sociétal des produits verra probablement le jour dans les toutes prochaines années. Ce fut déjà évoqué au Grenelle de l'Environnement en France et ce thème fait l'objet de débats dans plusieurs pays
- Une norme ISO permettant de mesurer le respect de normes sociétales dans les processus des entreprises est en cours de rédaction. Elle pourrait servir de référence dans les appels d'offres publics ou privés

Aujourd'hui, les premiers bilans peuvent être faits sur la performance des stratégies socialement responsables. L'Université d'Harvard a montré que **les sociétés ayant des stratégies cohérentes reçoivent de meilleures notations de la part des analystes financiers** impactant directement la valeur actionnariale des entreprises.

86%

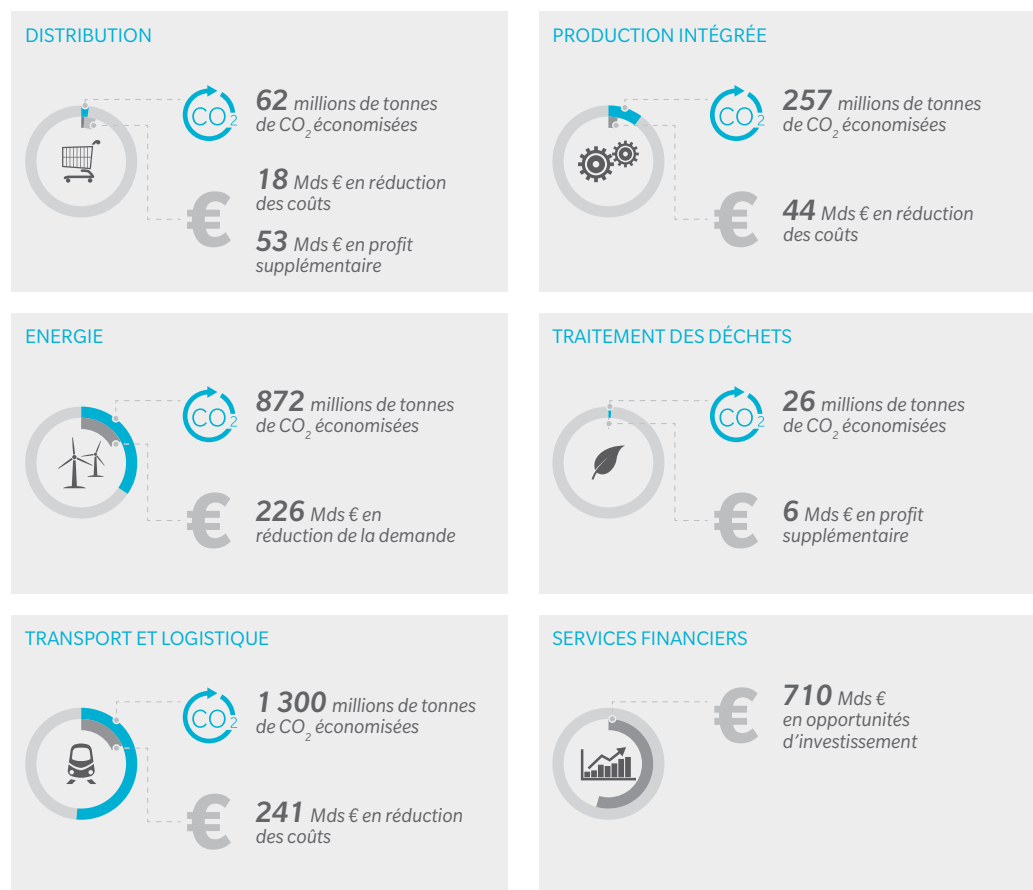
des consommateurs pensent qu'il est important que les entreprises aient d'autres objectifs que la recherche du profit

QUELLES SONT LES PROCHAINES ÉTAPES ?

Les entreprises doivent s'atteler davantage à mettre en place une dynamique en ce sens. Suite à un sondage établi auprès de dirigeants de groupes français, la moitié a répondu qu'ils souhaitaient davantage d'études économiques et d'indicateurs leur démontrant le gain financier de telles démarches. Cet élément ressort comme essentiel pour leur permettre d'accélérer dans le domaine de l'empreinte sociétale et de convaincre leurs actionnaires et leurs équipes.

Cette réponse reflète l'approche du cabinet : rationalité financière et RSE vont de pair. Les nouvelles stratégies pour répondre à l'émergence de l'économie positive doivent donc commencer par la mise en place d'un plan d'affaires rigoureux.

ILLUSTRATION : L'ÉVALUATION DES ENJEUX LIÉS À CES DÉFIS À VENIR DÉPASSE LES MILLE MILLIARDS DE DOLLARS



Source : Analyses Oliver Wyman



- 1 En France, un groupe de réflexion présidé par Jacques Attali a remis le 21 septembre 2013 au Président de la République le rapport : *Pour une économie positive* formulant plus d'une quarantaine de recommandations. Oliver Wyman a contribué à ces travaux
- 2 Eurobaromètre Flash 363 – TNS Political & Social « Comment les entreprises influencent notre société : le point de vue des citoyens ». Etude terrain en octobre-novembre 2012 / Publication en avril 2013
- 3 Baromètre annuel Capitalcom

LE MARCHÉ HÔTELIER

LES DÉFIS D'UNE RUPTURE DIGITALE

Par Bruno Despujol et Bao Dinh

Le marché de l'hôtellerie fait face depuis cinq ans à une triple rupture qui en rebat profondément les cartes.

1. **Le bouleversement complet des comportements d'achats** : les achats en ligne représentent déjà 35% du marché et se stabiliseront à 50% d'ici 2017. La prolifération de l'information a multiplié les possibilités de comparaison des produits et a contribué à éduquer un consommateur plus sensible au prix et à la qualité de l'offre. Avec plus d'un milliard de voyageurs connectés, il s'agit de coller plus précisément à une demande exigeante et en évolution qui fait payer cher la moindre erreur (une augmentation de 10% d'évaluations négatives sur trip advisor se traduit par une baisse de 20% de marge)
2. **La bataille du client dans la distribution** : les agences en ligne ont conquis plus de 20% de la valeur du marché du tourisme en surfant sur la pénétration d'internet et imposent leurs règles du jeu aux hôtels indépendants (50% du marché) qui voient leur marge fondre (-2.5% de marge au cours des trois dernières années aux USA). Le mariage arrangé entre les hôtels et leurs distributeurs en ligne repose sur un rapport de forces dont l'équilibre est encore à trouver
3. **Un marché en pleine restructuration** : le marché de l'hôtellerie va croître de plus de 30% d'ici 2020 pour atteindre plus de 900 milliards d'euros. Il se déplace rapidement vers les pays émergents (Asie, Moyen-Orient, Afrique) dont la part va doubler en sept ans, atteignant près de 40% du marché en particulier sur le segment haut de gamme

Ces trois ruptures favorisent largement les chaînes hôtelières au détriment des indépendants qui perdent plus de 10% de parts de marché tous les quatre ans. Cependant, trois défis obligent ces leaders à une transformation rapide et profonde :

- **Mettre en place des modèles de croissance accélérée** : la rapidité d'exécution est un levier décisif. Les chaînes hôtelières doivent prioriser l'allocation des ressources en faveur des géographies les plus prometteuses. La refonte de leur modèle de développement vers des modes de détention « asset light », en franchise ou en management transforme le métier d'hôtelier en prestataire de services
- **Industrialiser les plateformes de services** : afin d'accompagner la croissance et faire face à la pression sur les prix, les hôteliers doivent rapidement industrialiser leurs plateformes commerciales (méthodes sophistiquées de pricing dynamique, CRM, pilotage des agences en ligne, etc.)
- **Contrôler la relation client** : engagés dans la bataille avec leurs intermédiaires sur le contrôle de la relation client, les hôteliers doivent renforcer leur capacité à capturer et exploiter l'information client (clarté du positionnement de marque, programmes de fidélité élaborés, etc.)



Les prochaines années seront critiques et les acteurs qui ne sauront pas faire face à ces ruptures seront en grande difficulté.

LES RÉSEAUX SOCIAUX

COMMENT MIEUX EXPLOITER LE POTENTIEL D'INFLUENCE ?

Par Emmanuel Amiot et Denis Burger

Depuis quelques années, les réseaux sociaux sont devenus parties prenantes de nos vies quotidiennes. Leur influence sur le comportement des consommateurs est aujourd'hui flagrante. Pour les entreprises, ils sont un vecteur de communication au même titre que les médias traditionnels. Utilisés comme outils de communication marketing ou de prospection clients, les réseaux sociaux sont devenus très rapidement le thermomètre par excellence de la relation client pour beaucoup de marques. Mais les entreprises sont encore bien loin d'avoir capté le potentiel maximal des réseaux sociaux.

Les entreprises et les marques cherchent à atteindre trois objectifs clés :

1. Améliorer leur notoriété et augmenter leur visibilité sur la toile
2. Renforcer une certaine proximité consommateurs, avec de la confiance et du dialogue
3. Dynamiser les ventes grâce à un plus grand nombre de prospects ciblés

Parce que chaque membre de la communauté est en mesure de recommander un produit et/ou une marque et de devenir de façon implicite un ambassadeur de la marque, le potentiel qu'offre un réseau social est unique. Cependant, une majorité d'entreprises n'arrivent toujours pas à conjuguer leurs enjeux dans le e-commerce avec les opportunités offertes par les réseaux sociaux. Trop peu maîtrisent en détail ces modes de fonctionnement nouveaux et si particuliers. Seules 40% d'entre elles sont actuellement capables de mesurer le dialogue marques-clients. Elles sont aujourd'hui bien loin de pouvoir valoriser le chiffre d'affaires ou le retour sur investissement associé ou d'anticiper des décisions métiers futures.

Mais d'autres ont su prendre ce virage stratégique, comme par exemple Stylefruits en Allemagne. Les données collectées et les analyses, faites en temps réel, leur permettent d'identifier des tendances marchés plus rapidement, de prévoir des modifications de comportement consommateurs et donc de modifier la production et la gestion des stocks. Force est de constater qu'une majorité d'entreprises manquent cruellement d'expertise et d'accompagnement dans ce domaine. Au-delà de la difficulté souvent court-terme de la mesure de ces campagnes marketing via les réseaux sociaux, les entreprises font surtout face à un défi majeur de transformation numérique :

- Comment intégrer la gestion des réseaux sociaux de façon pérenne dans le modèle opérationnel de l'entreprise ?
- Comment mettre en place un processus pour collecter, traiter et analyser les données ?
- Comment s'assurer que cette mine d'informations récoltées est un gage de compétitivité ?

Apporter des éléments de réponse à ces questions clés permettra certainement aux acteurs les plus innovants de prendre quelques longueurs d'avance.



DISTRIBUTION

BAISSER LES PRIX

UN RÊVE IMPOSSIBLE ?

Par Bernard Demeure et Edouard de Mezerac

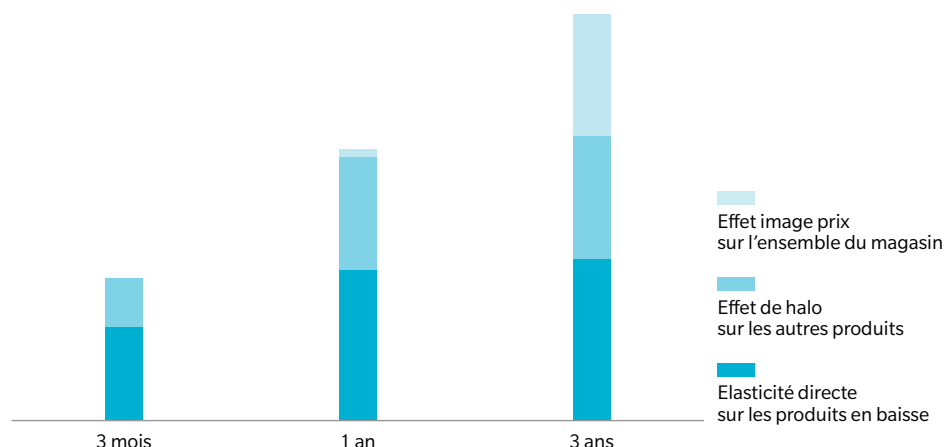
Beaucoup d'enseignes ont mené des campagnes de baisses de prix avec l'objectif d'améliorer leur position sur le marché. Souvent, elles ont détérioré leur rentabilité sans vraiment faire revenir les clients. Parfois, elles n'ont réussi qu'à déclencher une guerre des prix. C'est un challenge de la distribution : baisser les prix est une stratégie gagnante mais difficile à rentabiliser. Pourtant, rentabiliser une baisse des prix est possible. Une grande enseigne, après plusieurs années de baisse de trafic et de stagnation de son chiffre d'affaires, a mené avec succès un tel repositionnement. En baissant ses prix de fond de rayon de près de 10%, elle a recréé un cycle de croissance vertueux. Quels éléments ont permis le succès de ce programme ?

FINANCER LES BAISSSES DE PRIX

L'enseigne souhaitait réduire ses prix afin de les rapprocher de ceux de son plus grand concurrent, ce qui représentait un investissement de un à deux milliards, soit plus que son résultat d'exploitation. Il était bien évidemment impossible d'investir une telle somme du jour au lendemain. Aussi l'enseigne a mis en œuvre un programme de baisses par vagues, chaque nouvelle vague de baisse des prix étant en partie financée par les résultats de la précédente. Mais l'effet volume généré par une baisse de prix n'est jamais suffisant pour couvrir la totalité de son coût (voir Illustration 1).

ILLUSTRATION 1 : ELASTICITÉ DE COURT TERME ET DE LONG TERME

EXEMPLE RÉEL



L'enseigne a donc mis en place différentes initiatives afin de compléter le plan de financement. L'assortiment a été revu. L'allocation des surfaces en magasin a été optimisée. Le programme promotionnel, très élevé à l'origine, a été réduit de moitié, et la majeure partie du financement promotionnel a été réaffectée aux baisses de prix. Des gains supplémentaires ont été générés dans le cadre des négociations avec les fournisseurs. Un plan d'amélioration opérationnelle en magasin a également été mis en place. La combinaison de l'ensemble de ces initiatives a permis de réunir le financement nécessaire au projet.

MINIMISER LA RÉACTION DES CONCURRENTS

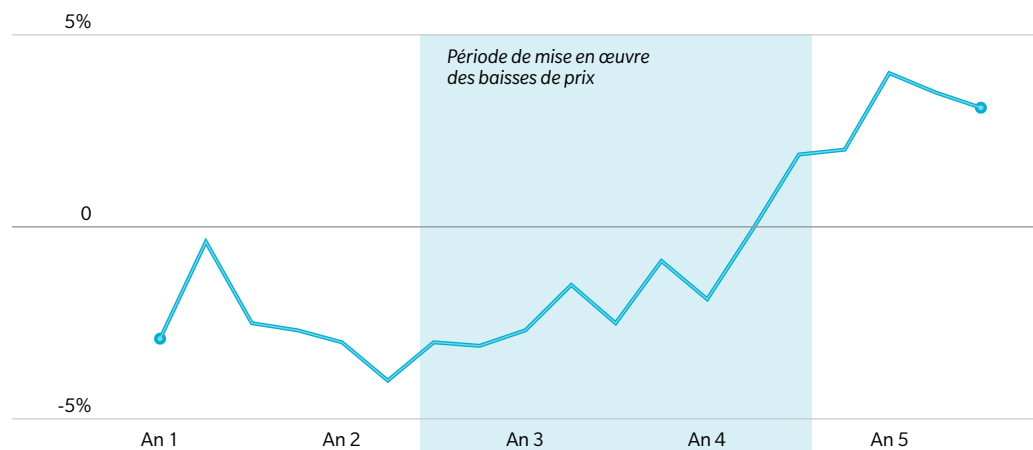
Le défi consistait à créer un écart de prix suffisant avec les autres concurrents pour améliorer significativement l'image prix, en évitant que la baisse des prix ne puisse être copiée trop rapidement. Une action du type « prix cassés sur les 1000 produits phares » était à exclure car trop facilement imitable. L'approche a été de procéder allée par allée, en repositionnant tout un secteur du magasin du jour au lendemain, et surtout de combiner la baisse de prix avec les améliorations sur l'assortiment, l'espace et le plan promotionnel.

Ne pouvant suivre un tel chamboulement et encore moins définir une stratégie de réponse rapidement, les concurrents ont fait preuve d'un relatif immobilisme, générant ainsi un écart de prix significatif.

En termes de résultats, l'audace a payé. Les clients ont remarqué et réagi aux baisses de prix successives. L'image prix de l'enseigne s'est améliorée, et les volumes de ventes et le chiffre d'affaires sont repartis à la hausse, sans détériorer le résultat. Cette dynamique a eu un impact sur les clients, et a permis de remobiliser les équipes de l'enseigne.

ILLUSTRATION 2 : CROISSANCE DES VENTES DE L'ENSEIGNE À PÉRIMÈTRE COMPARABLE

ECART VS. MOYENNE DES PRINCIPAUX CONCURRENTS
EXEMPLE RÉEL



À LIRE

Baisser les prix sans réduire le résultat : exemple d'un repositionnement réussi

A l'issue du repositionnement prix, la croissance des ventes à périmètre comparable a commencé à être supérieure à celle de la concurrence

L'IMPRESSIION 3D

NOUVELLE RÉVOLUTION INDUSTRIELLE ?

Par Marc Boilard et Jérôme Weill

L'impression 3D ou « Fabrication Additive » est une technologie qui permet de fabriquer localement différents types d'objets à l'unité de façon rapide, notamment ayant des architectures complexes. Si aujourd'hui, les techniques de production sont encore à améliorer, nous sommes cependant convaincus qu'elle va révolutionner plusieurs secteurs industriels. Les acteurs concernés doivent d'ores et déjà s'y préparer.

MARCHÉ DE L'IMPRESSIION 3D

Le marché mondial de l'impression 3D est encore émergent, mais se développe rapidement (CAGR 05-11 : 13,7%), majoritairement soutenu par la demande BtoB (impression de prototypes principalement). Toutefois, la croissance devrait encore s'accélérer dans les prochaines années, le marché s'ouvrant à la production de produits finis (80% des imprimantes en 2020 selon certains experts). Oliver Wyman prévoit qu'il représentera environ 400 milliards de dollars à l'horizon 2030. Aujourd'hui, les Etats-Unis dominent très largement le marché de l'impression 3D. Pour exemple, la production des deux leaders US Stratasys et 3D Systems représente déjà 38% des ventes mondiales. Et en ce qui concerne l'utilisation, les entreprises américaines regroupent 40% du parc mondial d'imprimantes 3D.














AVANTAGE DE L'IMPRESSIION 3D POUR LA PRODUCTION MANUFACTURIÈRE

Contrairement à ce que l'emballage médiatique laisserait à penser, l'impression 3D est encore très loin de révolutionner le manufacturing, principalement parce que cette technique de production n'est pas adaptée à la grande série. En revanche, l'impression 3D présente des avantages certains pour les petites séries car elle permet de produire une large gamme de produits sans adaptation sur la ligne de production, évitant ainsi des investissements coûteux et des temps d'arrêt.

QU'EST-CE QUE L'IMPRESSIION 3D ?

L'impression 3D est une technique de production industrielle. L'imprimante, contrôlée par un fichier CAO, produit des pièces par dépôt, polymérisation ou fonte de couches successives de matière première organique, minérale ou métallique. Il est ainsi possible de réaliser des pièces dans les matières habituelles telles que le plastique, la céramique, le métal.

ILLUSTRATION
INDUSTRIES IMPACTÉES PAR L'IMPRESSIION 3D

		PRODUCTION DE PETITES SÉRIES	FORT DEGRÉ D'INNOVATION	BESOIN DE PERSONNALISATION	IMPACT INDIRECT	NIVEAU D'IMPACT GLOBAL	
	AUTOMOBILE ET TRANSPORT		✓	✓			<ul style="list-style-type: none"> Fabrication de prototypes (R&D) Pièces de rechange
	AÉRONAUTIQUE ET DÉFENSE	✓	✓				<ul style="list-style-type: none"> Fabrication de prototypes (R&D) Pièces plus légères Petites séries
	MACHINES ET BIENS D'ÉQUIPEMENT	✓	✓				<ul style="list-style-type: none"> Fabrication de prototypes (R&D) Petites séries
	TEXTILES, MEUBLES, JOAILLERIE, JOUETS...	✓		✓			<ul style="list-style-type: none"> Objets personnalisés
	MATÉRIEL MÉDICAL	✓	✓	✓			<ul style="list-style-type: none"> Prothèses dentaires, implants, organes Instruments médicaux
	HIGH-TECH		✓				<ul style="list-style-type: none"> Fabrication de prototypes (R&D)
	CHIMIE				✓		<ul style="list-style-type: none"> Développement de nouvelles matières premières adaptées Couches de revêtement
	MÉTALLURGIE				✓		<ul style="list-style-type: none"> Développement de nouveaux métaux adaptés

Source : Analyses Oliver Wyman

De plus, puisqu'elle ne nécessite pas d'outillage lourd, la production peut être localisée à proximité du lieu de consommation, permettant ainsi de réduire la complexité et les coûts logistiques. Dans un futur proche, l'impression 3D sera utilisée pour produire un spectre très large de petites séries de produits finis. Biens de consommation customisés, pièces de rechange, pièces miniatures (nanotechnologie), ou encore pièces de haute technicité (légèreté – solidité), etc. L'impression 3D est également de plus en plus utilisée par les départements de recherche et développement pour produire des prototypes physiques de façon rapide et peu coûteuse, accélérant ainsi le cycle de développement de nouveaux produits.

IMPACT SUR L'INDUSTRIE

Grâce à tous ces avantages, l'impression 3D pourrait ainsi impacter significativement plusieurs industries parmi lesquelles l'aéronautique, l'automobile, les machines-outils, le secteur médical, et indirectement la chimie et le transport.

A l'heure actuelle, l'utilisation de l'impression 3D dans les secteurs automobile et aéronautique se limite principalement aux phases de R&D (prototypage), et plus sporadiquement, à la production de quelques pièces spécifiques, ainsi que certains outils d'assemblage (BMW notamment). Demain, les imprimantes 3D seront utilisées pour la production d'une part beaucoup plus large des pièces : pièces légères (possibilité d'ajouter les pièces sans perdre en solidité), de systèmes actifs (batteries, systèmes électriques), de pièces miniaturisées (nanotechnologie), etc. De plus, l'impression 3D aura aussi un rôle à jouer en aval de la chaîne de valeur (production de pièces détachées, utilisation de maquettes dans la distribution, etc.).

Dans les secteurs les plus impactés se trouvent aussi la production de certains biens de consommation (jouets, bijoux, fournitures, etc.), de machines diverses et d'équipement médical. En effet, la nature de ces productions (petites séries, innovation, customisation élevée) devrait faire de l'impression 3D une technique particulièrement compétitive.

De façon indirecte, le secteur du transport pourrait lui aussi se retrouver transformé. Les volumes de fret devraient diminuer au profit de la messagerie courte distance, puisqu'une partie de la production serait relocalisée près du point de consommation. Préparant la transition, UPS vient d'ores et déjà d'équiper six de ces magasins d'imprimante 3D, afin d'offrir un service d'imprimerie et livraison à la demande. Les chimistes devraient, eux, trouver des opportunités de croissance pour développer de nouvelles matières adaptées à la 3D, aujourd'hui encore peu nombreuses.

IMPACT DE L'IMPRESSION 3D SUR L'INDUSTRIE MANUFACTURIÈRE

Comme toute rupture, l'impression 3D représente une opportunité et une menace : les industries les plus à risque doivent s'y préparer pour garantir leur compétitivité, en commençant par évaluer l'impact probable de la 3D sur leur chaîne de valeur et définir la réponse adéquate.

ACHATS

LE SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT

EFFET D'HABILLAGE OU AVANTAGE CONCURRENTIEL ?

Par Laurent Guerry et Jean-Marc Le Gac

La notion de « Supplier Relationship Management » est aujourd'hui au centre de l'attention de nombreuses entreprises : au-delà de l'effet de mode ou d'habillage, une démarche SRM bien appréhendée et efficacement déployée peut devenir un levier stratégique de performance et constituer un avantage concurrentiel indéniable.

LES ENJEUX : CONTRIBUER AUX OBJECTIFS STRATÉGIQUES !

Une démarche SRM doit s'ancrer profondément dans les objectifs stratégiques de l'entreprise. Elle peut contribuer à réduire les coûts via l'optimisation des processus par exemple ou faciliter une meilleure maîtrise des risques que ce soit la sécurisation des approvisionnements ou le maintien de filières d'expertises. Elle peut également s'inscrire dans un objectif de contribution à la croissance par l'innovation et l'open innovation, le co-développement produits ou encore la construction d'offres conjointes. Néanmoins, la nature de la contribution d'une démarche SRM varie d'une entreprise à une autre. Le poids de chacune de ces trois dimensions doit être ajusté en fonction des enjeux spécifiques de l'entreprise et de son secteur mais également de la maturité de la Fonction Achats au sein de l'entreprise.

UNE DÉMARCHE STRUCTURÉE

Deux étapes sont nécessaires pour structurer efficacement une démarche SRM. Premièrement, il est indispensable de clairement identifier les natures de fournisseurs (stratégiques, partenaires, joint-ventures, PME/ETI, etc.) nécessitant la mise en place d'actions spécifiques à travers une démarche collaborative. Ensuite, il faut définir les modalités d'animation de ces segments : mise en place d'interlocuteurs privilégiés, définition des instances, stratégiques et opérationnelles, d'échange et de partage et enfin déploiement d'outils, notamment collaboratifs, en soutien à l'animation.

DES FACTEURS DE SUCCÈS POUR UNE MISE EN ŒUVRE PRAGMATIQUE

Réussir une démarche SRM nécessite de trouver un équilibre entre structurer une démarche systématique, sans en faire un fardeau administratif nécessitant de nombreuses ressources pour être opérée. Nous avons identifiés six facteurs pouvant y contribuer :

- 1 Sortir du quotidien de la gestion opérationnelle pour prendre de la hauteur
- 2 Donner pour recevoir en partageant des informations clés pour garantir une synchronisation stratégique
- 3 Apprendre à écouter les fournisseurs et leur écosystème
- 4 Positionner au bon niveau les échanges clients – fournisseurs en impliquant le management et la direction générale
- 5 Garantir la dimension transversale de la démarche, au-delà de la Fonction Achats, pour s'assurer de l'alignement des parties au sein de l'entreprise
- 6 Ancrer la démarche dans les mécanismes de management pour garantir la mise en place d'un état d'esprit et non uniquement d'un processus

“ Les établissements financiers focalisent souvent leur démarche SRM sur la gestion des risques là où certaines entreprises industrielles chercheront davantage à accroître leur compétitivité à travers la construction d'offres commerciales combinées avec certains fournisseurs ”

ORGANISATION ET TRANSFORMATION

L'ENGAGEMENT DES ÉQUIPES

LA CLÉ DU SUCCÈS D'UNE TRANSFORMATION

Par Nathalie Chatelin, Hanna Moukanas et Guillaume Lauridon*

LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

Tout dirigeant qui s'apprête à bouleverser le quotidien de ses équipes doit tenir compte d'une réalité simple : l'être humain déteste le changement.

La réaction naturelle est la résistance. Elle n'est pas toujours manifeste mais nul ne doute qu'elle est bel et bien là. La profondeur de cette résistance est proportionnelle à la portée et l'intensité du changement prévu.

Sachant que la résistance est une réaction courante, il est indispensable d'apprendre à la surmonter pour conduire le changement à tous les niveaux de l'organisation. Les périodes de transition requièrent des évolutions qu'aucun PDG ne peut mener sans le soutien actif des membres de l'équipe dirigeante et des managers présents à tous les échelons de l'entreprise.

David A. Nadler

Champions of Change, How CEOs and their Companies are Mastering the Skills of Radical Change

Les dirigeants en sont aujourd'hui convaincus : ne pas transformer une entreprise au bon moment ou mal gérer le changement peut avoir des conséquences désastreuses pour la performance et la pérennité à long terme de l'entreprise. Des groupes jadis prospères, considérés comme « trop puissants pour échouer », ont bel et bien amorcé un déclin faute de traiter les problèmes de performance à temps, de modifier leur stratégie face à des résultats décevants ou tout simplement de faire évoluer les comportements de leurs collaborateurs pour obtenir des résultats durables.

Près des deux tiers des projets de transformations n'atteignent pas les objectifs fixés, alors même que « la capacité à piloter le changement » est désormais une compétence fondamentale requise pour accéder aux postes de direction. Une telle situation s'explique le plus souvent par le fait que l'engagement des équipes fait défaut. Les collaborateurs font preuve de résistance et/ou n'adoptent pas les nouveaux comportements souhaités. La transformation s'avère alors d'autant plus pénible et difficile qu'elle impose aux équipes de participer à un voyage qu'elles n'ont pas nécessairement choisi. On peut même observer une chute de productivité, les collaborateurs se focalisant sur les évolutions en cours cherchant à imaginer ce que cela pourrait signifier pour eux.

A l'inverse, un programme de conduite du changement bien exécuté permet de sécuriser la transformation et contribue à réduire le coût de la transition : l'argent et le temps investis mais aussi le coût indirect des effets perturbateurs sur les clients, les collaborateurs, les actionnaires, etc. Selon notre expérience, la probabilité de maintenir le cap et d'atteindre la destination souhaitée augmente significativement si les dirigeants prennent en compte les éléments clés suivants pour mener à bien la transformation.

* avec la contribution de Scott Durie et Laurent Thomas

ARTICULER VISION, OBJECTIFS ET « RATIONNEL » DU CHANGEMENT

Il est difficile de mobiliser des collaborateurs pour conduire un projet de transformation, et a fortiori pour le mener à bien, si ces derniers ne comprennent pas parfaitement le sens, les enjeux du changement, l'objectif visé et en quoi l'atteinte de cet objectif les concerne.

Une vision claire des enjeux business et un argumentaire stratégique et financier robuste sont essentiels pour motiver le changement. Les dirigeants savent généralement pourquoi l'entreprise doit changer de cap, mais il leur est souvent difficile de le formuler dans des termes qui résonnent auprès des équipes.

Quel est le principal défi visé par la transformation ? Un positionnement stratégique obsolète associé à la menace de nouveaux concurrents ? Une hausse des coûts tandis que le chiffre d'affaires stagne ? La perte de compétences clés ? L'incapacité à innover ?

Quelle que soit la motivation d'une transformation, il est important d'établir des objectifs mesurables (et réalisables) qui permettent aux équipes d'appréhender concrètement la finalité de ce qui est entrepris. Cette formulation explicite des objectifs permet à chacun non seulement de visualiser la destination et son terme, mais aussi de relier clairement cette vision aux bénéfices attendus par les collaborateurs, les clients et les actionnaires.

MOBILISER LES DIRIGEANTS

Une transformation profonde nécessite l'adhésion et l'engagement des dirigeants qui porteront auprès des équipes la dynamique de changement et montreront l'exemple. Le moindre soupçon de désaccord entre les dirigeants ou de scepticisme sur l'orientation stratégique de la transformation incite les équipes à adopter une posture attentiste et retarde la mise en œuvre des nouveaux modes de fonctionnement.

L'engagement commence par la participation à la construction d'une vision partagée ; il nécessite également un mandat clair, assorti des moyens nécessaires et d'une idée précise des résultats attendus.

Il requiert la mobilisation de tous les dirigeants qui influenceront sur la réalisation du changement et/ou sur la perception qu'en auront les collaborateurs. Le cercle d'engagement doit être progressivement élargi. Le temps passé avec les managers de terrain préalablement à une communication plus vaste est un investissement judicieux. Les collaborateurs écouteront les messages de la direction générale, mais se tourneront vers les responsables locaux pour savoir ce que ces messages signifient vraiment pour eux. Si leur responsable est pris au dépourvu, ils risquent de se perdre dans des conjectures ou de se demander si la direction maîtrise bien la situation. S'ils sont associés à l'avance et prêts à répondre aux questions, ces managers deviendront de précieux agents du changement.

APPRÉHENDER L'ENSEMBLE DES COMPOSANTS DE L'ORGANISATION

Les entreprises sont des systèmes vivants qui ne sont efficaces que si l'organisation formelle (structures, gouvernance, processus, procédures) est cohérente avec l'organisation informelle (valeurs, règles implicites, comportements et méthodes de travail). In fine, ce sont bien les compétences et les comportements quotidiens des collaborateurs qui garantissent une performance conforme à l'ambition stratégique affichée. L'organisation formelle et l'organisation informelle doivent être optimisées pour garantir l'exécution efficace des tâches. Modifier une composante sans analyser l'impact sur le système est insuffisant, voire dangereux. Toute transformation doit donc veiller à ré-établir le bon équilibre et la congruence entre ces différents éléments.

IDENTIFIER LES ÉVOLUTIONS DE COMPORTEMENTS SOUHAITÉES ET LES LEVIERS ASSOCIÉS

La plupart des transformations requièrent un changement en profondeur des comportements de tous : être plus innovant, déléguer davantage, agir en toute transparence, etc. Or, pour faire évoluer un comportement, il est important d'identifier ses fondements dans l'organisation. Le comportement est façonné par l'organisation, les politiques de l'entreprise, ainsi que par le comportement des dirigeants. Transformer les comportements des équipes nécessite de modifier les leviers qui les motivent en s'assurant que les dirigeants font preuve d'exemplarité. Il s'agit d'explicitier le rationnel des changements souhaités, de mettre en place les formations et soutiens nécessaires et de faire évoluer certains systèmes RH et financiers. Pour assurer l'adéquation entre les comportements et les résultats visés, il est essentiel de tenir compte de l'effet incitatif ou inhibiteur des différents leviers sur les comportements souhaités.

GÉRER LA RÉACTION ÉMOTIONNELLE

Les dirigeants sont souvent surpris par les réactions de leurs collaborateurs qu'ils jugent « irrationnelles ». Même lorsque certains reconnaissent la nécessité de transformer l'entreprise, il existe des forces plus négatives en jeu qu'il ne faut pas ignorer. Dans un contexte inhabituel, les collaborateurs s'inquiètent en effet de ce que l'avenir pourrait leur réserver et craignent de perdre le contrôle de leur destin et de celui de leur équipe. Les jeux de pouvoir s'amplifient : des personnes se positionnent pour décrocher un poste ou tentent de se protéger et de protéger leurs équipes en évitant de prendre parti, de dévoiler leur jeu trop tôt.

Les leaders du changement doivent s'attendre à passer beaucoup de temps à anticiper, gérer et façonner ces dynamiques. Qu'il s'agisse de gagner l'adhésion des communautés informelles influentes, d'encourager des comportements constructifs ou tout simplement de rassurer leurs propres équipes, ils doivent admettre ces réactions naturelles tout en étant clair sur les attentes, rassurer sans embellir la réalité et rappeler constamment le rationnel du changement et le résultat visé.

« La transformation est un impératif stratégique. Il incombe au PDG de gérer le changement et de l'accélérer si besoin. Cela signifie surmonter la résistance au changement dans l'entreprise. Cela signifie perturber le statu quo. Le PDG doit communiquer sa vision et garder tout le monde à bord. »

Scott Davis
PDG, UPS

« Dans un environnement incertain, les collaborateurs recherchent naturellement une direction. Ils sont en quête d'une vision. Si vous êtes francs avec eux et si vous joignez systématiquement le geste à la parole, l'entreprise commence à y croire. »

Peter Cuneo
ex-PDG, Marvel Entertainment

« Le leader doit changer la culture, la mentalité des collaborateurs : la culture du statu quo doit devenir une culture de la réussite. »

Jim Skinner
ex-PDG, McDonald's

« La réussite dépendra de ce que les différentes parties prenantes pensent et ressentent à propos de Barclays. Il s'agit de créer un lien tant affectif qu'intellectuel avec elles. »

Anthony Jenkins
PDG, Barclays

MAÎTRISER LE RYTHME DE LA TRANSFORMATION

Les dirigeants doivent bien réfléchir à la manière d'orchestrer la transformation. Quel est le juste équilibre entre rythme soutenu et exécution mûrement réfléchie ? À quel moment un sentiment d'urgence dynamisant se transforme-t-il en épuisement, en démoralisation et en travail bâclé ? Pour imprimer le rythme du changement, il est important de se rappeler qu'il existe des étapes à suivre dans un ordre logique. Tenter de passer directement à une nouvelle étape sans avoir établi les fondations nécessaires est rarement efficace.

Par ailleurs, il est indispensable de piloter tout au long du processus les progrès de la transformation, et notamment de mesurer le niveau d'acceptation et d'engagement des équipes. Un suivi systématique peut faire apparaître la nécessité, à un moment donné, de ralentir le rythme pour permettre aux équipes de souffler, ou, au contraire, d'accélérer pour éviter l'enlisement.

Enfin, il est dangereux de penser que la transformation est aboutie quand la transition est achevée : il est fondamental en effet de consacrer le temps nécessaire pour assurer son suivi, ajuster les plans et mettre en place une amélioration continue afin de réussir à pérenniser les changements engagés.

AGIR

Avant de lancer votre transformation, voici quelques questions que nous vous suggérons de vous poser afin de favoriser l'engagement réel des équipes :

1. Avons-nous formulé un « rationnel du changement » convaincant et communiqué notre vision de l'avenir dans un langage simple, accessible à tous ?
2. Avons-nous pris le temps, en tant qu'équipe de direction, de vérifier que nous sommes tous au diapason et engagés dans le processus de transformation ?
3. Comprenons-nous notre rôle en tant que leaders du changement et sommes-nous prêts à aider nos collaborateurs à surmonter leurs résistances ?
4. Avons-nous identifié les comportements et les leviers requis pour assurer la réussite de la transformation ?

AGENDA

9 JANVIER 2014

Remise du Référentiel Achat en partenariat avec l'EBG

22 JANVIER 2014

Table-Ronde Oliver Wyman au World Economic Forum à Davos

4 FÉVRIER 2014

Déjeuner-débat : convergence industrie-services, clé de la croissance de demain ?

ACTUALITÉS

SAY ON PAY

COMPARAISONS INTERNATIONALES ET BONNES PRATIQUES

Oliver Wyman et la Commission Internationale de l'IFA publie aujourd'hui le rapport de son groupe de travail sur les rémunérations versées aux dirigeants « Say on Pay : Comparaisons internationales et bonnes pratiques ». Il est disponible en français et en anglais, dès à présent par simple demande ou sur le site de l'IFA (www.ifa-asso.com).

PROMOTIONS

Le Cabinet Oliver Wyman est heureux d'annoncer la nomination de nouveaux Partners au sein du bureau de Paris :



JÉRÔME BOUCHARD

Jérôme Bouchard est spécialisé sur des projets de performance organisationnelle et de stratégies industrielles auprès des constructeurs aéronautiques et de compagnies aériennes européennes.



EDOUARD DE MEZERAC

Edouard de Mezerac est focalisé sur les problématiques de stratégie, de pricing, d'investissements commerciaux, de mesure de la performance (pilotage de la marge) et intervient particulièrement dans les secteurs de la distribution et la grande consommation.



HUGUES HAVRIN

Hugues Havrin s'est spécialisé sur des problématiques de transformation stratégique et opérationnelle, notamment dans les secteurs du tourisme, des médias, des services à l'environnement et de la grande distribution.

CONTACT

OLIVER WYMAN

28 avenue Victor Hugo | 75016 Paris

Tel: +33 1 45 02 30 00

infoparis@oliverwyman.com

WEBSITE

www.oliverwymangroup.com/fr



Copyright © 2014 Oliver Wyman

Tous droits réservés. Ce rapport ne saurait être reproduit ou communiqué, en tout ou partie, sans l'accord écrit d'Oliver Wyman et Oliver Wyman ne saurait être tenu pour responsable à quelque titre que ce soit pour les actes de tierces personnes en découlant.

Les informations et opinions contenues dans ce rapport ont été préparées par Oliver Wyman.

Ce rapport ne peut être vendu sans l'accord écrit d'Oliver Wyman.