

# Développement organisationnel

## Mettez votre entreprise en forme pour l'avenir



### Thèmes du dossier

Gestion

Personnel

**Direction**

Succès & carrière

Communication

Marketing & Vente

Finances

IT & Office

### Avantages immédiats

#### Vous découvrez:

- pourquoi de nouvelles heures de travail nécessitent un renouvellement de l'organisation,
- comment le modèle Orbite est structuré et quels sont ses champs d'action,
- pourquoi nous avons besoin d'un «objectif d'entreprise» et de «médiateurs»,
- pourquoi le travail auto-organisé gagnera en importance à l'avenir,
- quels objectifs une entreprise avec plus d'auto-organisation poursuit,
- quelles méthodes permettent le succès de l'auto-organisation.

#### Vous pouvez:

- reconnaître la nécessité d'une réorientation organisationnelle,
- développer votre propre «objectif d'entreprise»,
- mettre en place les «médiateurs» appropriés pour votre entreprise,
- intégrer l'auto-organisation dans l'entreprise,
- lancer la mise en œuvre d'une nouvelle structure organisationnelle.

## Auteure

---

### Anne M. Schüller

est une théoricienne du management, conférencière, autrice de best-sellers récompensés à plusieurs reprises et coach en développement économique. Cette diplômée en gestion est une grande experte pour les questions de gestion par points de contact (touchpoints) et de gestion d'entreprise orientée client. Elle tient des discours de stimulation sur ces sujets à l'occasion de conférences et de congrès spécialisés. Elle a rejoint en 2015 au titre de l'œuvre de sa vie le Temple de la renommée de la German Speakers Association. Le réseau professionnel LinkedIn l'a nommée Top-Voice 2017/2018 et le réseau professionnel XING l'a récompensée en tant qu'autrice d'excellence XING 2018. Son livre actuel «Die Orbit-Organisation» (L'organisation orbitale) a figuré parmi la liste des finalistes de l'International Book Award 2019. Elle a en outre été récompensée par le BestBusinessBook Award 2019. Sont Institut Touchpoint forme des Touchpoint Managers certifiés ainsi que des développeurs organisationnels Orbite certifiés.



Anne M. Schüller

Conseillère en gestion

Fixe 0049 (0)89 64 23 208

Portable 0049 (0)172 83 19 612

info@anneschueller.de

www.anneschueller.de

## Impressum

---

WEKA Business Dossier

### Développement organisationnel – Mettez votre entreprise en forme pour l'avenir

Direction de projet: Birgitt Bernhard-Postma

Composition: Peter Jäggi

WEKA Business Media AG

Hermetschloostrasse 77

8048 Zurich

Tél.: 044 434 88 35

Fax: 044 434 89 99

info@weka.ch

www.weka.ch

Date de parution: 2020

VLB – Reprise du titre dans le répertoire des œuvres disponibles:

ISBN: 978-3-297-02230-0

© WEKA Business Media SA, Zurich

Tous droits réservés. Toute reproduction complète ou partielle uniquement avec l'autorisation de l'éditeur.

---

# Table des matières

---

## Développement organisationnel – Mettez votre entreprise en forme pour l'avenir

<b>Introduction</b> .....	4
<b>1. En avant vers le renouvellement organisationnel</b> .....	5
1.1 Désespérément obsolète: l'organisation pyramidale.....	5
1.2 Le modèle Orbite et ses neuf champs d'action .....	6
1.3 La différence entre le principe directeur et l'objectif.....	8
1.4 Comment développer un objectif d'entreprise .....	9
1.5 Ce que signifie réellement l'orientation client .....	10
1.6 Médiateurs: indispensables à l'interconnexion interne.....	11
1.7 L'avocat du client: le lien entre l'intérieur et l'extérieur .....	13
<b>2. Les conditions-cadres pour l'auto-organisation</b> .....	15
2.1 Aspects essentiels des équipes agiles auto-organisées.....	16
2.2 L'auto-organisation a besoin de conditions-cadres .....	17
2.3 Structures afin de travailler de manière auto-organisée.....	18
2.4 Les six principaux ingrédients pour l'auto-organisation .....	19
2.5 Le rôle d'un cadre dans l'auto-organisation .....	19
2.6 Les trois étapes de l'auto-organisation.....	20
2.7 Pas à pas: comment réussir la mise en œuvre .....	22
<b>Conclusion</b> .....	25
<b>Références</b> .....	26

---

# Introduction

---

Les foudroyantes évolutions technologiques, économiques et sociales que nous traversons actuellement obligent les entreprises à agir rapidement. Tous les domaines d'activité auront désormais leurs pionniers qui mettront à profit le passage au numérique pour des applications totalement nouvelles, encore jamais vues. Nous ne savons pas si elles se présenteront, ni quand, mais si elles arrivent, elles arriveront à toute vitesse. Dans ce contexte, plus rien ne peut être planifié plusieurs années à l'avance. L'éphémérité permanente devient la normalité. Dorénavant, il faudra se lancer sans connaître le chemin à l'avance. «Le chemin est défini par celui qui avance», dit-on sagement. Bien entendu, les entreprises savent qu'elles doivent évoluer pour rester en forme pour l'avenir. Mais on sent trop souvent littéralement le manque de volonté d'agir. Ou s'agit-il d'un manque de courage de se lancer sur un nouveau terrain?

L'économie numérique punit sévèrement les hésitations. Les fournisseurs ne peuvent plus se permettre d'avoir des structures qui les freinent. Plus une organisation est lourde, plus elle risque de se faire dépasser. Impossible d'attendre alors. Et il ne sert à rien non plus d'espérer sans rien faire. Aujourd'hui, «plus tard» est souvent synonyme de «trop tard». Alors pourquoi les choses prennent-elles toujours du temps? Parce que l'on ne veut pas s'attaquer au réel motif de l'hésitation. On touche au Graal, à la vache sacrée: à savoir le système organisationnel. Celui-ci et les processus classiques qui y sont liés sont le plus grand obstacle sur le chemin de l'avenir.

La nouvelle ère professionnelle ne pourra pas être gérée de manière traditionnelle. Un environnement du passé ne peut pas inspirer les idées de demain. Impossible d'entraîner une grande dynamique avec des processus rigides. Et une commande centrale ne fonctionne pas dans des systèmes complexes. Même là où des équipes pilotes se réorientent et peuvent travailler de manière auto-organisée dans un environnement moderne, leur énergie de transformation est perdue dès qu'elle fait face à une structure sclérosée.

Il ne suffit plus de valider quelques terrains de jeu pour devenir un peu plus agile. Les nouvelles méthodes sont toutes là. Mais cela a peu d'impact dans un ancien «système d'exploitation». Il faut attaquer le mal à la racine et s'intéresser au corps tout entier. Des structures organisationnelles adaptées sont primordiales pour rendre possibles de nouvelles idées commerciales pionnières. Au final, la course entre les entreprises traditionnelles et les nouveaux acteurs principaux de l'économie n'est pas une course à la meilleure idée, mais une course au meilleur modèle organisationnel.

# 1. En avant vers le renouvellement organisationnel

Un renouvellement organisationnel est indispensable pour garder la cadence avec l'avenir arrivant à grande vitesse. Cela requiert la transition systématique d'une organisation pyramidale de l'entreprise, passée de temps, vers une organisation circulaire. L'une des questions essentielles est de savoir:

*Quelle est la hiérarchie de pouvoir minimale requise, la structure d'ordre minimale requise et la forme maximale possible de l'auto-organisation?*

Existe-t-il des recettes brevetées pour ces mesures de restructuration? Non, il n'y en a pas. Les situations professionnelles sont différentes, les méthodes le sont donc également. Chaque entreprise doit trouver sa propre voie, expérimenter et faire des essais. D'ailleurs, les copies calquées sont très dangereuses. En effet, il n'y a pas deux entreprises identiques. Les secteurs d'activités et les marchés sont aussi individuels que les tailles d'entreprise, les modèles commerciaux, les historiques, la culture et les structures de clientèle. Ce qui fonctionne parfaitement pour l'une, peut échouer magnifiquement ailleurs.

Alors peut-on appuyer brutalement sur le bouton du renouvellement organisationnel? C'est possible dans certains cas isolés. Mais normalement, et tous ceux qui ont les processus de transformation derrière eux le disent, le pendule ne doit pas être basculé précipitamment ou trop soudainement dans le sens de l'absence de hiérarchie et de l'auto-organisation. Si vous démolissez tous les murs en même temps, le toit vous tombe sur la tête. Or l'anarchie entraîne un vide dans lequel apparaissent à nouveau des hiérarchies de pouvoir.

Au contraire, une «next organisation» (nouvelle organisation) est requise pour la «next economy» (nouvelle économie) dans laquelle les intelligences humaines et artificielles se lient. Celle-ci est marquée par la disposition permanente au changement. Des équipes très performantes y travaillent à la fois pour la satisfaction de leur employeur et pour la satisfaction du client. Au bout du chemin, on trouve une organisation qui est parfaitement préparée pour l'avenir numérique: à la fois très rentable et profondément humaine.

## 1.1 Désespérément obsolète: l'organisation pyramidale

Les organisations classiques ont une structure pyramidale, c'est-à-dire des niveaux de direction et des structures en silos isolés. Visuellement, cela se manifeste par un organigramme top-down. Dans les entreprises traditionnelles, on trouve cette situation quasiment partout. Cette optique et les mentalités qui y sont liées sont encore aujourd'hui tellement la norme que d'autres constellations semblent pratiquement impensables. Les organigrammes documentent qui est *supérieur* et qui est *inférieur*. Même là où l'on n'emploie plus aujourd'hui ces mots, on reste attaché à cette image – et cela en dit long.

Le chef trône tout en haut, en-dessous, enfermés dans des cases, son entourage dévoué. On ne visualise que les rôles de direction, les employés et les clients ne sont généralement pas visibles. Les dirigeants tournoient autour d'eux-mêmes. Les organigrammes renforcent les hiérarchies. Ils créent une soumission, une rigidité et une conformité. Dans le tourbillon numérique, ils n'ont pas l'ombre d'une chance, à l'image des monocultures confrontées à un ouragan dans nos forêts.

La communication se fait de haut en bas et inversement. La «grève du zèle» est une habitude. Les cadres sont essentiellement payés à ce que les employés atteignent les chiffres visés. Le respect de pratiques définies est souvent récompensé. Des départements entiers sont créés pour en contrôler d'autres. On travaille en formations que l'on appelle volontiers des «silos». Souvent, la main gauche ne sait pas ce que fait la droite, et c'est là que le bât blesse: les plus grands gaspillages de ressources sont dus au manque de collaboration.

Les réelles nouveautés naissent sur les intersections, sur les zones marginales et là où des groupes agissent de manière interdisciplinaire et auto-organisée – mais jamais dans des silos isolés. La pensée en silos isolés n'est pas compatible avec la flexibilité que les marchés et les clients réclament aujourd'hui. Les silos fonctionnels sont des anomalies. Leurs objectifs contradictoires et leurs stratégies de différenciation créent un cloisonnement, des solutions en îlots et une isolation. Les différents départements entretiennent des structures de reporting excessives, des procédures prédéfinies et produisent des montagnes de prescriptions bureaucratiques. Ce sont des mécanismes d'autoconservation, ils servent également à augmenter leur importance. De nombreux domaines établissent la légitimité de leur existence par un appareil administratif hydrocéphale qui est finalement payé par le client et crée un gonflement des processus de gestion. Tout cela n'apporte aucune création de valeur.

Aucun dynamisme de transformation spontanée ne peut se développer dans un tel contexte. La pensée transversale? Casser les schémas? Innover? Ces comportements sont certes encouragés mais simultanément indésirés. Les employés le ressentent intuitivement – et font plutôt profil bas. Dans un système conformiste, les «oiseaux multicolores» ont peu de chances de survie. Les personnes avec une pensée transversale ou qui cassent les schémas déstabilisent le système alors qu'un atterrissage de précision sur les chiffres cibles est demandé. Si un employé se révèle être un innovateur, il s'attire alors les foudres de tous ceux qui tiraient profit de l'ancien système. Celui qui a beaucoup à perdre reste très attaché au statu quo et protège ses acquis tel un trésor précieux. Les entreprises classiques sont ainsi prisonnières de leur propre système de gestion. Certes, ce système a permis préalablement de nombreuses victoires, mais il ne fonctionnera plus à l'avenir. Il est plus prévisible que jamais.

Une nouvelle ère appelle une nouvelle structure organisationnelle. L'étape la plus importante est la décision de principe vers la transformation. En effet, sans la volonté explicitement formulée, qui doit émaner de la direction et être portée par tous les cadres, tout processus de transformation organisationnelle aura l'effet d'un pétard mouillé. Au lieu de perdre son temps avec des projets monstrueux de transformation dont on ne voit jamais la fin, il est préférable de débiter rapidement avec de petites étapes.

### 1.2 Le modèle Orbite et ses neuf champs d'action

Le modèle Orbite ouvre la voie vers une organisation qui peut se préparer de manière adaptative, anticipative et agile aux exigences de la nouvelle époque. Dans ce cadre, l'orientation client joue un rôle essentiel. Elle sera désormais la tâche la plus importante de l'entreprise. En effet, pour accélérer,