

L'organisation durable

**Ce dont une entreprise a besoin
pour embrasser le futur**



Thèmes du dossier

Management

Personnel

Gestion

Succès & carrière

Communication

Marketing & ventes

Finances

Informatique & bureau

Avantages immédiats

Vous apprendrez:

- quel est l'état d'esprit nécessaire à une organisation pérenne
- pourquoi les structures en silo ne fonctionnent pas dans un monde en réseau
- à quoi peuvent ressembler des formats et des modèles de travail efficaces
- comment concevoir des paysages de travail viables
- pourquoi nous devons développer de nouveaux concepts de changement

Vous pouvez:

- trouver des organigrammes plus actuels et un langage managérial plus pertinent
- remplacer les systèmes cloisonnés traditionnels par une variante plus moderne
- adapter le développement organisationnel aux formats de travail du futur,
- mettre en place des processus de changement en s'inspirant de la «courbe d'innovation»
- utiliser toute une série d'outils pour transformer l'organisation

Auteure



Anne M. Schüller est penseuse en management, conférencière, auteur de best-sellers plusieurs fois récompensée et coach d'affaires. Diplômée en gestion d'entreprise, elle est considérée comme une experte de premier plan en matière de gestion des points de contact et de gestion d'entreprise orientée vers l'avenir. Elle compte parmi les oratrices les plus prisées de l'espace germanophone. En 2015, elle a été admise au «Hall of Fame» de la German Speakers Association pour l'ensemble de son œuvre. Elle a été élue Top Voice 2017 et 2018 par le réseau d'affaires LinkedIn ainsi que Top Writer 2018 et Top Mind 2020 par le réseau d'affaires XING. En 2024, elle a été élue Entrepreneur du futur. Elle a enseigné à l'université de Saint-Gall (HSG) et à la Haute école d'économie de Zurich (HWZ). Elle compte parmi ses clients l'élite de l'économie allemande, suisse et autrichienne. Ses derniers livres s'intitulent «Die Orbit-Organisation» (finaliste de l'International Book Award 2019), «Bahn frei für Übermorgengestalter» et «Zukunft meistern».

Anne M. Schüller
Management Consulting
Office 0049 89 6423208
Portable 0049 172
8319612

Courrier électronique: info@anneschueller.de
Web: www.anneschueller.de ou <http://blog.anneschueller.de>

Impressum

WEKA Business Dossier

L'organisation durable

Gestion de projet: Birgitt Bernhard-Postma
Composition: Salma Alvarez

WEKA Business Media SA
Hermetschloostrasse 77
8048 Zürich
Tel. 044 434 88 35
Fax 044 434 89 99
info@weka.ch
www.weka.ch
www.weka-library.ch/fr

DL8137-2027-202506

© WEKA Business Media SA, Zurich

Tous droits réservés, en particulier le droit de reproduction et de diffusion ainsi que de la traduction. Aucune partie de l'œuvre ne doit être reproduite sous quelque forme que ce soit (photocopie, microfilm ou autre moyen) sans l'autorisation écrite de la maison d'édition ou enregistrée, modifiée ou diffusée au moyen de systèmes électroniques.

Table des matières

1. Introduction: les jalons de l'avenir se posent maintenant.....	4
2. Les paradigmes top-down doivent évoluer	6
2.1 L'état d'esprit pour une organisation durable.....	7
2.2 Exemples d'organigrammes plus modernes	8
2.3 Le langage des managers trahit leur état d'esprit véritable	9
3. Les structures d'organisation du futur: des cercles perméables plutôt que des cloisons étanches	10
3.1 Les limites des systèmes cloisonnés traditionnels.....	11
3.2 Un monde en réseau a besoin d'une organisation en réseau	11
3.3 De nombreux changements ne se produisent qu'en apparence	13
3.4 Des cercles, des branches, des clients, des fonctions.....	14
4. Modèles d'organisation du travail pour l'avenir	16
4.1 A l'avenir, davantage de travail de projet de haut niveau.....	16
4.2 Les «Corporates» deviennent de plus en plus «fluides»	17
4.3 L'alternative: les «Caring Companies»	17
5. Le travail de demain a besoin de rôles et non de postes	19
5.1 Les descriptions de poste sont un carcan de directives.....	19
5.2 Dans un contexte de changement permanent, les rôles sont plus appropriés.....	20
5.3 Les concepts de rôles tiennent compte des points forts d'une personne	20
6. Concevoir des paysages de travail propices à l'innovation	22
6.1 Le travail collaboratif a besoin de proximité	22
6.2 La créativité a besoin de temps libre – et elle aime la compagnie.....	22
6.3 Un bon sentiment d'appartenance exige une proximité humaine.....	23
7. Comment mieux réussir les processus de changement à l'avenir	25
7.1 Le changement: chance ou danger?	25
7.2 Les projets de changement échouent? Encore faut-il savoir «comment».....	26
7.3 Réussir un changement grâce à la «courbe d'innovation»	27
7.4 D'abord les précurseurs, puis la majorité précoce et tardive	28
8. Conclusion: comment décrocher la timbale du futur	30

1. Introduction: les jalons de l'avenir se posent maintenant

L'avenir est comme un tapis roulant. Qui essaye de le prendre à contre-sens fait du surplace ou se retrouve, déséquilibré, à son point de départ. Et le tapis roulant est réglé pour être super rapide. De plus, le doute nous taraude à chaque coin de rue. Nous ne savons pas ce qui va arriver, quand cela va arriver et comment cela va nous toucher. Mais on peut tout de même dire que

*«Le changement climatique, mégatendance n° 1
et l'avancée de la numérisation, mégatendance n° 2,
vont changer notre avenir de manière radicale.»*

La nouvelle symbiose de technologies et d'industries jusqu'ici séparées génère de nombreuses interactions qu'il est difficile de prévoir. Ainsi, chaque innovation est en même temps une impulsion pour d'autres innovations. A chaque vague d'innovations, la vitesse de développement augmente de plus belle.

L'ensemble de l'économie se trouve dans une phase de mutation fondamentale. Devant nous déferlent des «rapides» défiant tout ce que l'on a vu jusqu'à présent. Les incertitudes sont partout. La planification de précision est inutile. Le «provisoire permanent» devient la nouvelle normalité. Les limites de ce qui est technologiquement faisable sont repoussées presque quotidiennement. Tout cela exige une tolérance à l'ambiguïté et une compétence d'adaptation maximale. Pour être prêt à affronter l'avenir, il est indispensable de transformer l'organisation interne de l'entreprise.

La notion de «viabilité future» décrit la compétence qu'une organisation peut acquérir pour se positionner de manière à pouvoir s'adapter rapidement et de manière flexible aux conditions changeantes du marché, aux développements technologiques, aux tendances sociales et aux défis écologiques. Pour ce faire, il convient d'abord d'étudier les futurs possibles afin de prendre à temps les mesures qui garantiront la compétitivité future. Pour ce faire, nous avons besoin d'une structure organisationnelle capable de s'adapter rapidement à des évolutions inattendues et de mettre rapidement en place les adaptations nécessaires.

Penser et agir dans des contextes non linéaires et des itérations rapides est l'une des conditions préalables au succès. Les paradigmes top-down et les formations cloisonnées («Silo Formations», en anglais) ne sont pas adaptés à cet objectif, car ils ne peuvent pas suivre le rythme des imprévus. Par «formations cloisonnées», nous entendons l'organisation d'une entreprise sous forme de départements fixes et imperméables, avec les formalités et les limites qui y sont liées. La rigidité de ces structures, qui était bonne et juste à l'époque industrielle du siècle dernier, nous entrave aujourd'hui: la rigidité est hostile à l'innovation. Les planifications étroitement corsetées, un pilotage excessif et des contrôles méticuleux débouchent sur une impasse, car rien de grand ne se produit alors. Ainsi, de nombreuses entreprises échoueront non pas à cause du marché, mais à cause de leurs structures et de leur aversion pour la transformation.

En effet, partout dans le monde, des innovateurs ambitieux mettent en commun leurs idées, leurs connaissances et leur savoir-faire de manière inédite afin d'améliorer nos conditions de vie et notre travail. C'est ainsi que de jeunes entreprises visionnaires parviennent en très peu de temps à bouleverser des secteurs entiers et à remettre en question l'existence même d'organisations conservatrices.

Comment s'en prémunir? Même si vous êtes actuellement un acteur efficace sur le marché, lancez rapidement un processus visant à vous réinventer de l'intérieur. Et cela commence par une mise à l'épreuve systématique des structures organisationnelles dépassées et des méthodes de travail obsolètes.

Outil de travail 1: Atelier «Elephant in the Room»



Les blocages qui empêchent le changement, les vraies raisons pour lesquelles les choses n'avancent pas, les tabous dont personne ne parle, les façons de penser et de faire apparemment intouchables: cette méthode permet de s'y attaquer fondamentalement une fois pour toutes. Pourquoi un «éléphant», me direz-vous? Parce qu'il s'agit de quelque chose de très massif: un problème bien visible qui se pose de manière épaisse et large et qui bloque tout accès à un avenir meilleur. On ne peut pas le rater, mais tout le monde fait comme s'il n'existait pas. La question centrale est la suivante: «Quand il s'agit de notre avenir entrepreneurial, quels sont les véritables obstacles et blocages dont personne ne parle officiellement mais dont nous devrions absolument parler?». Ce processus doit être initié par quelqu'un du top management. Dans le cadre d'un tel atelier, travaillez impérativement avec un animateur qualifié.