

MODÈLE DES "7S"

Conduire le diagnostic d'une organisation par les 7 leviers de son efficacité

JMS Consultants

Méthode de conseil en management

Préambule

- ☞ Ce guide méthodologique est destiné aux cadres et consultants d'entreprise
- ☞ Il présente le modèle des 7 S : ses objectifs, son approche ainsi qu'une illustration d'applications sur les entreprises considérées comme excellentes
- ☞ Le format de présentation visuelle permet de :
 - Se familiariser rapidement avec les concepts du modèle
 - Adapter cette présentation aux spécificités de l'entreprise en l'enrichissant avec des exemples ou des problématiques internes
 - Communiquer les éléments aux personnes intéressées

**Deux approfondissements sont proposés
en complément de ce guide**

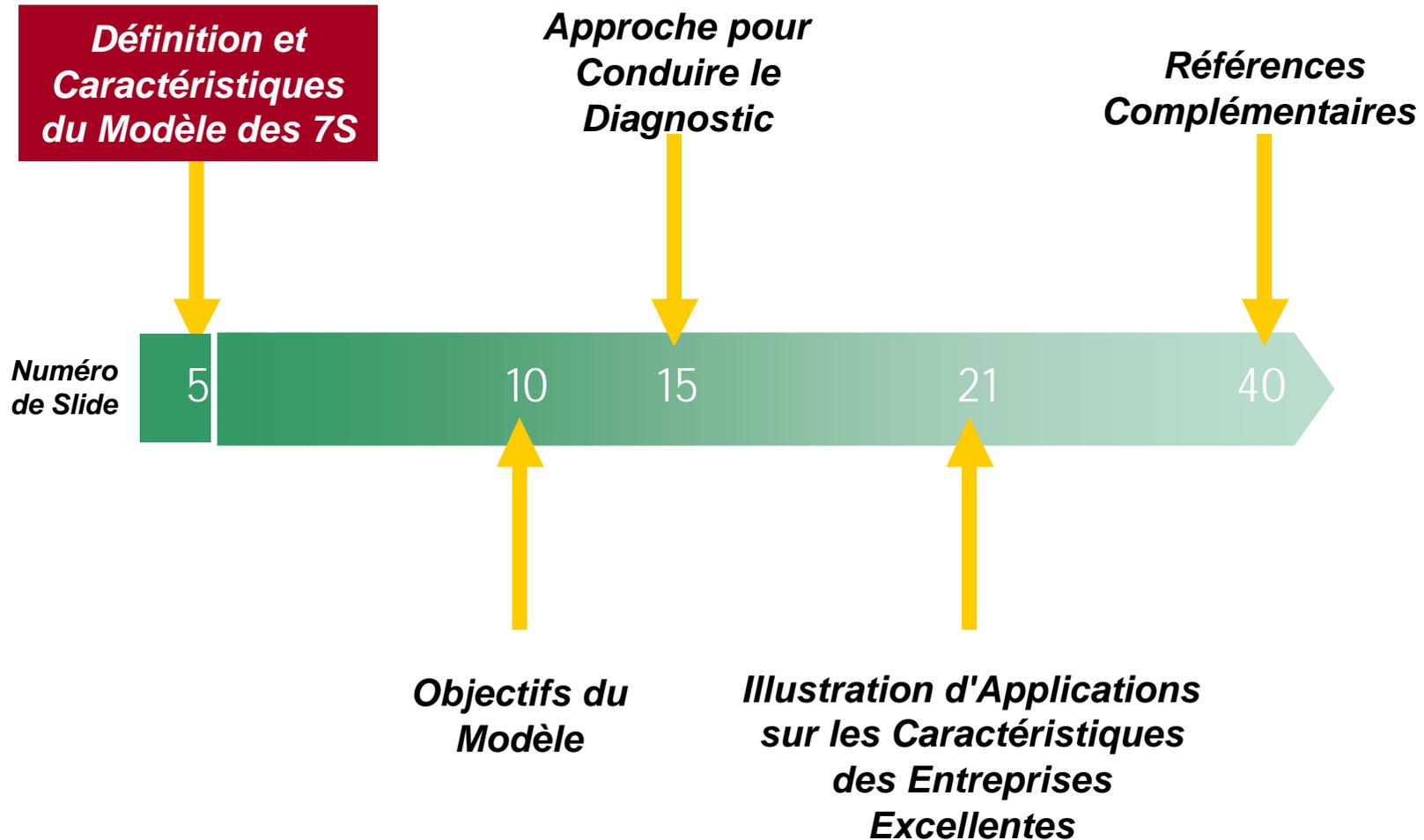
- 1-** Une formation au sein de l'entreprise sur le modèle
- 2-** Un accompagnement des entreprises concernées par la mise en œuvre d'un projet opérationnel

Pour ces deux types d'intervention,
veuillez contacter :

JMS Consultants
47, boulevard de Courcelles 75008 Paris
e-mail : jmschoet@club-internet.fr

MODELE DES "7 S" :

Conduire le diagnostic d'une organisation par les 7 leviers de son efficacité

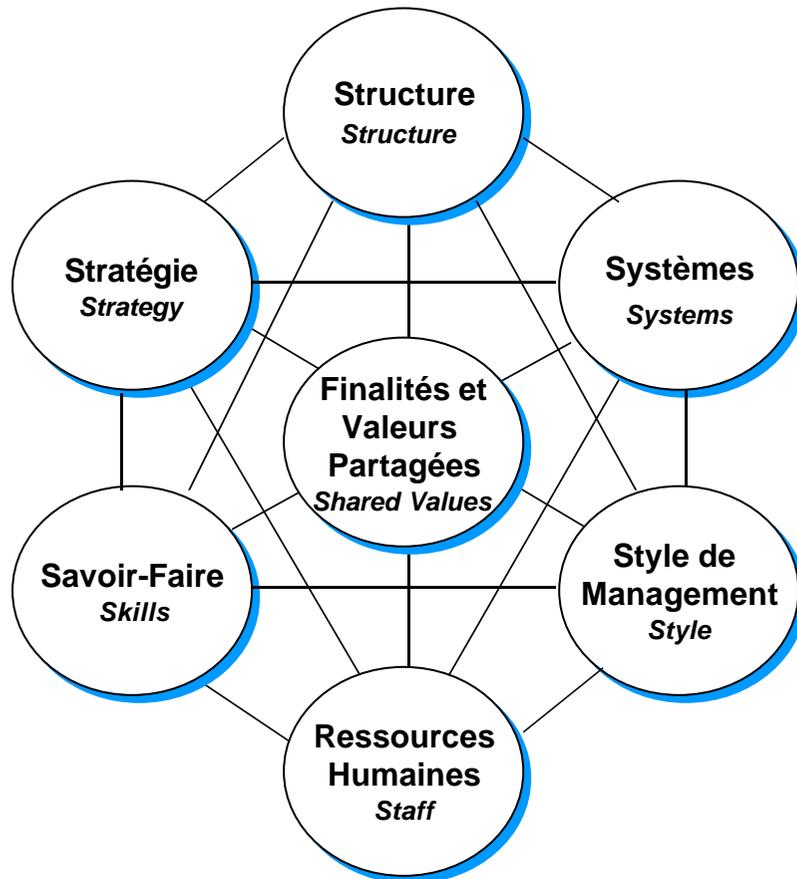


Le modèle des 7S constitue une vision élargie et systémique de l'organisation

- ❏ Trop souvent les problèmes d'organisation sont abordés uniquement en terme de structure (d'organigramme) et les changements de structure sont privilégiés pour améliorer leur efficacité
- ❏ Le modèle des 7S, développé par le Cabinet Mc Kinsey, met en évidence la diversité des leviers qui déterminent l'efficacité d'une organisation et la nécessaire harmonie qui doit exister entre eux
- ❏ Les leviers identifiés sont au nombre de sept : la stratégie (strategy), la structure (structure), les systèmes (systems), le style de management (style), les ressources humaines (staff), les savoir-faire (skills), les finalités et valeurs partagées (shared values)

Le modèle des 7S, avec sa représentation sous forme de molécule, véhicule ainsi des messages puissants

Le modèle des 7S



Source : Thomas - Peters and Philips - Structure is not organization - McKinsey Quarterly- Été 80

Les messages clé du modèle

- 📄 **Les variables sont multiples** : cette multiplicité traduit la complexité des problèmes organisationnels qui ne peut se réduire à des problèmes de structure
- 📄 **Elles sont de nature différentes** : certaines sont "dures" (hard) : la stratégie, les systèmes, la structure ; d'autres sont "malléables" (soft) : le style de management, le savoir-faire, les ressources humaines et les finalités et valeurs partagées
- 📄 **Elles sont liées** : il est difficile de conduire un changement sur une variable sans faire progresser les autres
- 📄 **Elles sont a priori équivalente comme facteur de changement** : on ne peut sans un diagnostic approfondi, déterminer quelle sera le levier a priori le plus efficace

Le modèle distingue 3 leviers "durs" (hard) : la stratégie, la structure et les systèmes

Leviers

Définition

Stratégie



Le choix, compte tenu de l'évolution anticipée de l'environnement et de la concurrence :

- *des domaines dans lesquels l'entreprise s'engagera*
- *de la nature et l'intensité de cet engagement*
- *des avantages concurrentiels à acquérir ou à développer*

Structure



La structure définit les tâches à accomplir, les regroupements, les liens d'autorité, de coopération et d'information qui unissent les individus.

Les structures se différencient par le degré de décentralisation qu'elles adoptent et les moyens de coordination auxquels elles font appel.

En d'autres termes :

- *La structure divise les tâches et permet leur coordination*
- *Elle équilibre la spécialisation et l'intégration*
- *Elle est centralisatrice ou décentralisatrice*
- *Elle est conditionnée par la stratégie ; par exemple la diversification entraîne généralement la décentralisation*

Systèmes



Ensemble de procédures, formelles et informelles, qui permettent le fonctionnement de l'organisation au jour le jour :

- *Budgets, Contrôle de Gestion, Comptabilité Analytique, Systèmes d'information, Logistique*
- *Mais aussi : réunions, etc*

... et 4 leviers "malléables" (soft) : le style de management, les ressources humaines, le savoir-faire et les finalités et valeurs partagées

Leviers

Définition

Style de management



*Manière dont les dirigeants se comportent et son perçus dans la poursuite des objectifs (et non leur personnalité)
Dépend de la manière dont ils passent leur temps, de leur comportement*

Ressources Humaines



*Tous les aspects de la gestion des ressources humaines de l'organisation, comment elles sont acquises, développées et valorisées
Ceci inclut aussi bien :*

- *Le "hard" : modes de recrutement, programmes de formation, systèmes d'évaluation et de rémunération, déroulement de carrière*
- *Le "soft" : moral, attitudes, motivation et comportement*

Savoir-faire



Ce que la société fait le mieux, mieux que ses concurrents en particulier

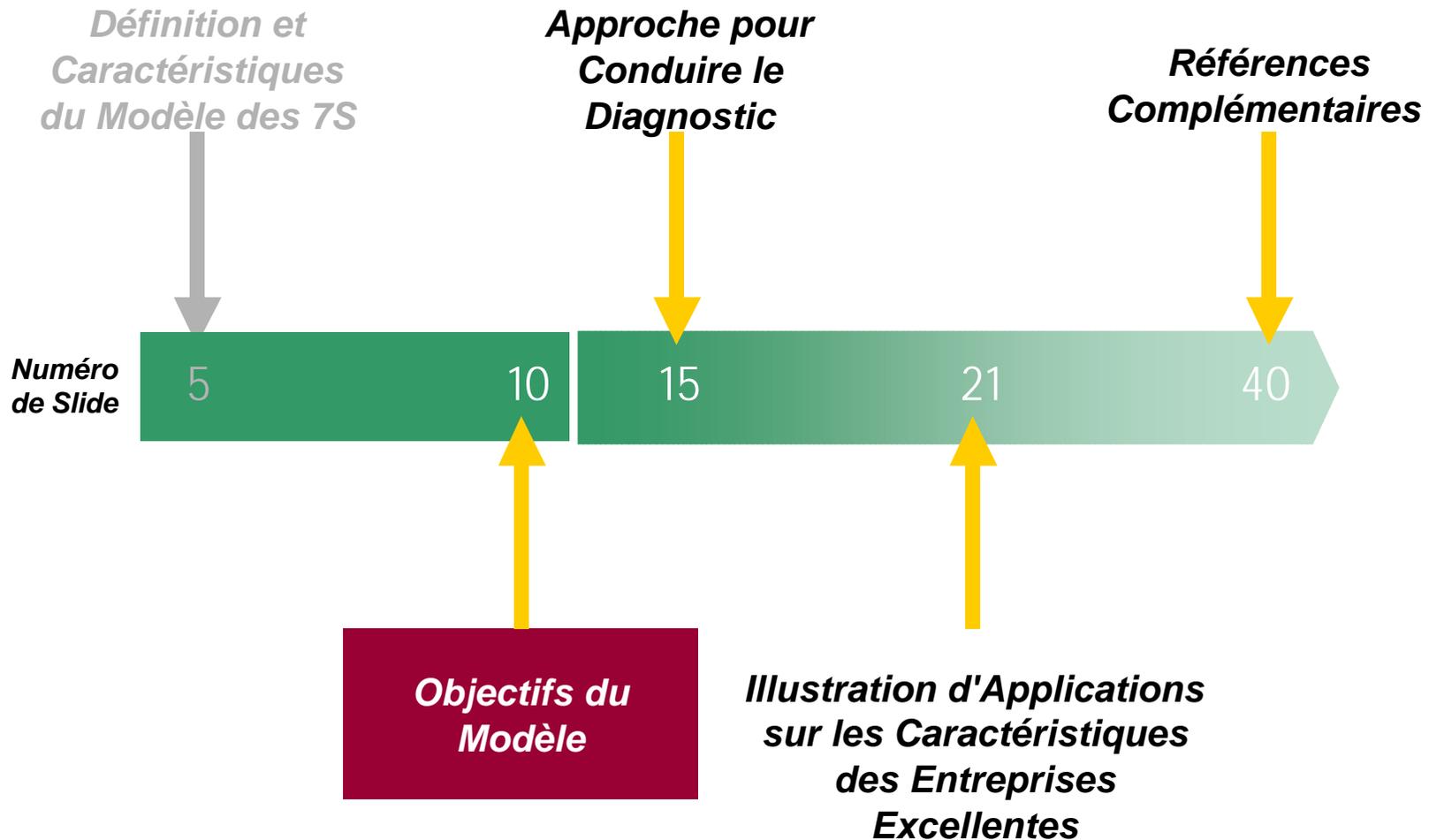
Finalités et valeurs partagées



*Ensemble de valeurs et d'aspirations, écrites ou non, qui vont au-delà des objectifs et forment le ciment de l'organisation
Idées fondamentales autour desquelles l'organisation est construite (ce sont, en quelque sorte, les hypothèses de base dans un système mathématique)*

MODELE DES "7 S" :

Conduire le diagnostic d'une organisation par les 7 leviers de son efficacité

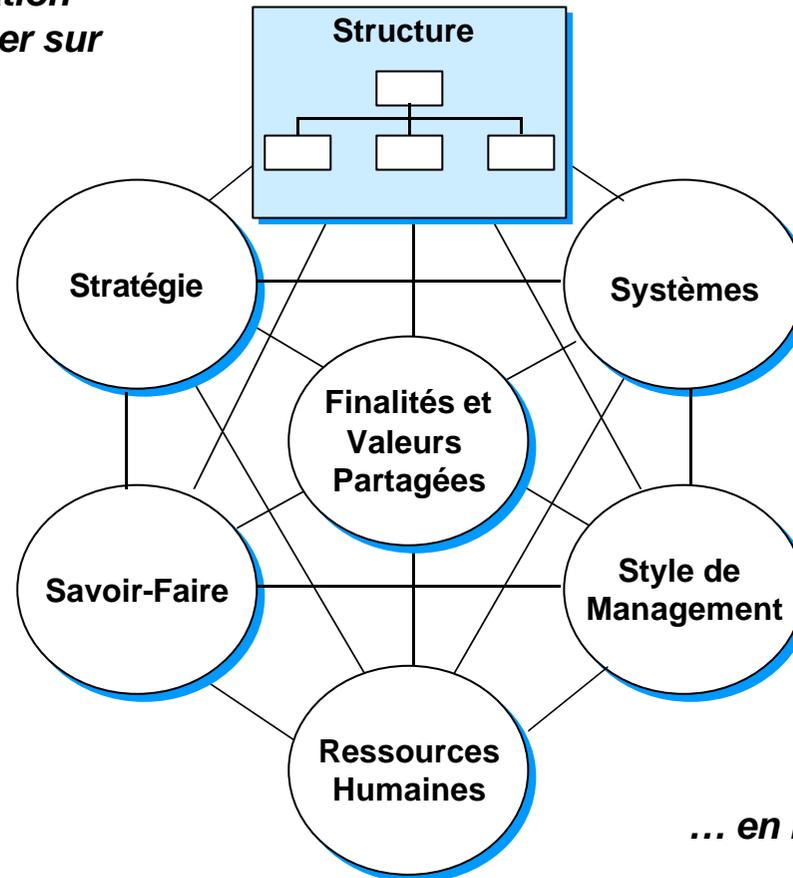


Le modèle met en lumière les besoins de synchronisation entre les différents leviers au sein d'une organisation. Il poursuit plusieurs objectifs

- 🕒 **Mettre en évidence la multiplicité des leviers dont dépend l'efficacité d'une organisation** ; il force dans ce sens à porter son attention sur l'ensemble des variables et non pas seulement sur certaines d'entre elles, notamment la structure ou la stratégie
- 🕒 **Prendre en compte les liens entre variables, notamment dans les opérations de changement** ; le progrès sur un levier est difficile sans des avancés comparables sur les autres
- 🕒 **Montrer la complémentarité entre les variables, notamment entre les variables "dures" et les variables "malléables"** ; le modèle réconcilie ainsi les écoles tournées vers les relations humaines et les approches plus centrées sur les aspects de structure et d'organisation

□ Mettre en évidence la multiplicité des leviers

Les efforts de réorganisation ont tendance à se focaliser sur la structure



... en négligeant les autres leviers

□ Prendre en compte les liens entre leviers

Exemple fictif de lien
entre stratégie et les autres "S"

**La stratégie de
diversification
peut-elle être
mise en œuvre ?**

- ▣ La structure par fonction est-elle bien adaptée à la diversification envisagée ?
- ▣ Le système d'information actuel permet-il d'évaluer les coûts sur les différents segments stratégiques ?
- ▣ Les valeurs de l'entreprise correspondent-elles aux développements de produits bas de gamme ?
- ▣ Le profil à dominante gestionnaire des responsables correspond-il à la stratégie de croissance ?
- ▣ Quels sont les savoir-faire de l'entreprise transférables sur la nouvelle activité ?

□ Montrer la complémentarité entre leviers

☞ Certaines variables peuvent se compenser ainsi :

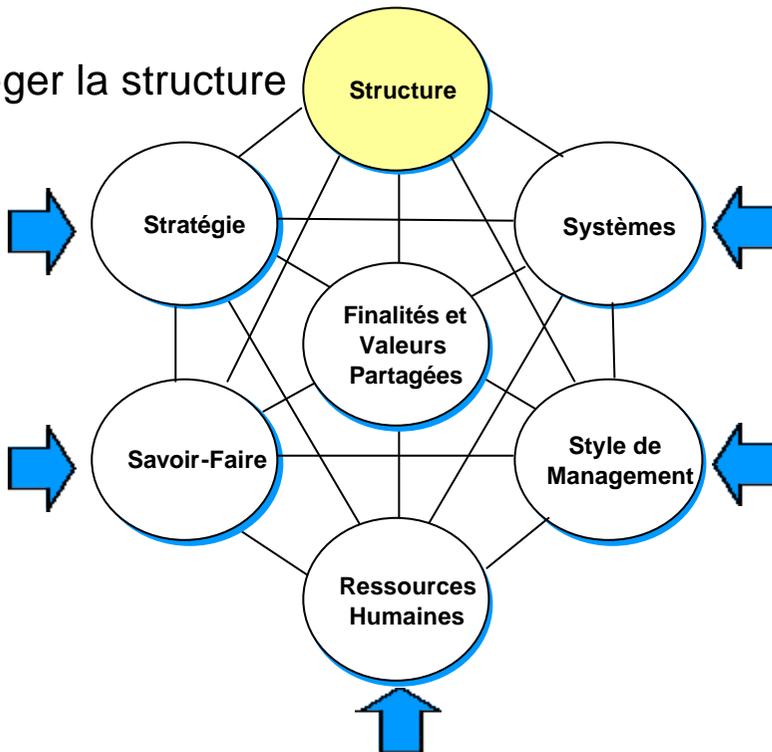
- Méthode de travail formalisée
- Des valeurs fortes
- Un professionnalisme développé
- etc

Illustration

☞ et permettent d'alléger la structure

- Stratégie de sous-traitance de la production qui entraîne une diminution du besoin de coordination
 - production
 - gestion(Ex : industrie de la laine italienne)

- Renforcement du professionnalisme par la formation (ex : enseignants d'université, chirurgiens des hôpitaux)



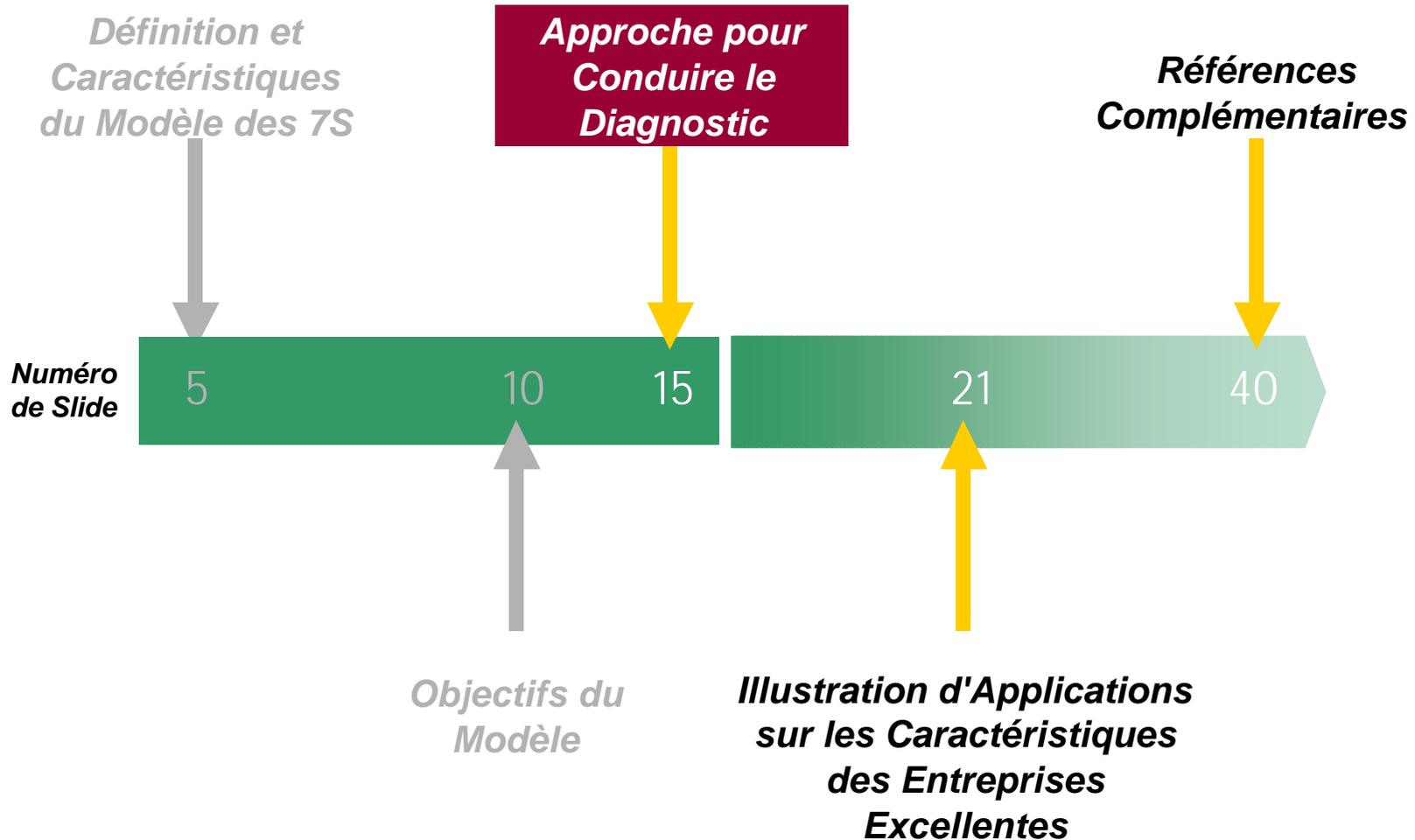
- Formalisation des méthodes de travail
- Normalisation du travail (ex : sociétés d'assurances, compagnies de chemin de fer)

- Ajustement mutuel par communication informelle et intégration des valeurs ex : église catholique (5 niveaux hiérarchiques pour plusieurs centaines de millions de fidèles)

- Choisir l'homme (ex : Empire Romain - Aucun autre moyen actuel de coordination n'existant : téléphone, trains, avions)

MODELE DES "7 S" :

Conduire le diagnostic d'une organisation par les 7 leviers de son efficacité



La méthode d'approche pour un diagnostic d'organisation par les 7S est illustrée dans le cas d'une organisation matricielle

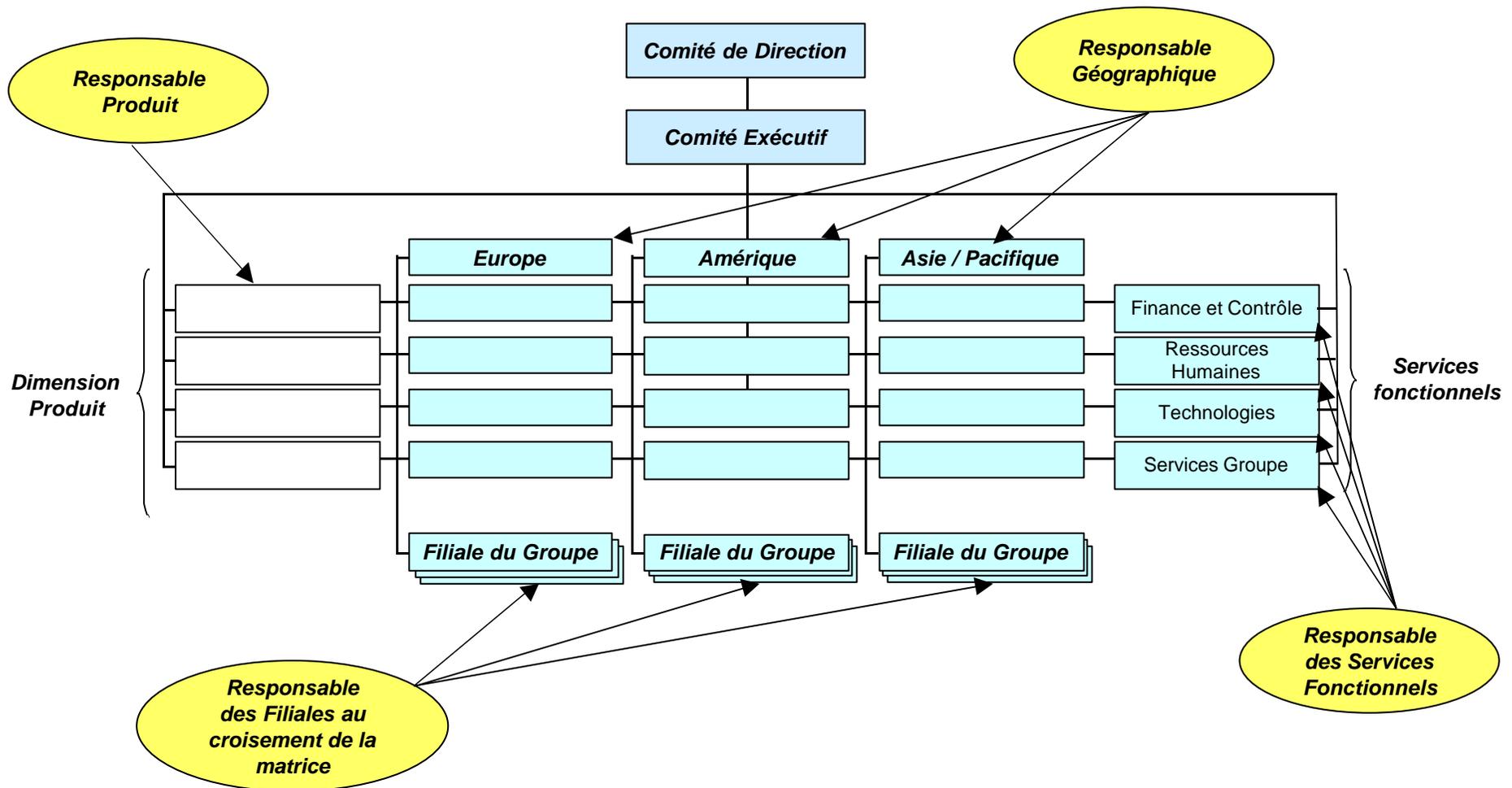
1. Bâtir un questionnaire autour des sept leviers
2. Conduire des entretiens aux différents niveaux de la matrice
3. Apprécier les points forts / points faibles sur chacun des leviers
4. Vérifier la cohérence et s'assurer des renforcements mutuels entre leviers
5. Proposer des voies de progrès pour améliorer la position sur chacun des leviers et/ou la cohérence de l'ensemble

1. Bâtir un questionnaire autour des sept leviers

Illustration de questionnaire dans le cas d'une organisation matricielle

Variables	Exemples de questionnaire clé
Stratégie	<ul style="list-style-type: none">• <i>Les priorités stratégiques sont-elles clairement définies pour focaliser les efforts ?</i>
Structure	<ul style="list-style-type: none">• <i>Les responsabilités respectives entre les différentes dimensions de la matrice (les lignes et les colonnes) sont-elles clairement explicitées ?</i>
Systèmes	<ul style="list-style-type: none">• <i>Le système de planification et de gestion permet-il l'identification des problèmes, l'intégration des décisions et la coordination au sein de la matrice ?</i>
Style de Management	<ul style="list-style-type: none">• <i>Les profils des managers allient-ils rigueur de gestion d'une part, avec souplesse, ouverture, aptitudes à partager, à communiquer et à négocier, essentielles dans une organisation matricielle ?</i>
Ressources Humaines	<ul style="list-style-type: none">• <i>Le système d'évaluation et d'appréciation est-il adapté au phénomène d'indépendance et aux responsabilités collectives propres aux organisations matricielles ?</i>
Savoir-faire	<ul style="list-style-type: none">• <i>Les compétences de négociation, de communication et de travail en équipe sont-elles partagées au sein de la matrice ?</i>
Finalités et valeurs partagées	<ul style="list-style-type: none">• <i>Les valeurs de coopération, de dialogue et de négociation constructive sont-elles bien intégrées ?</i>

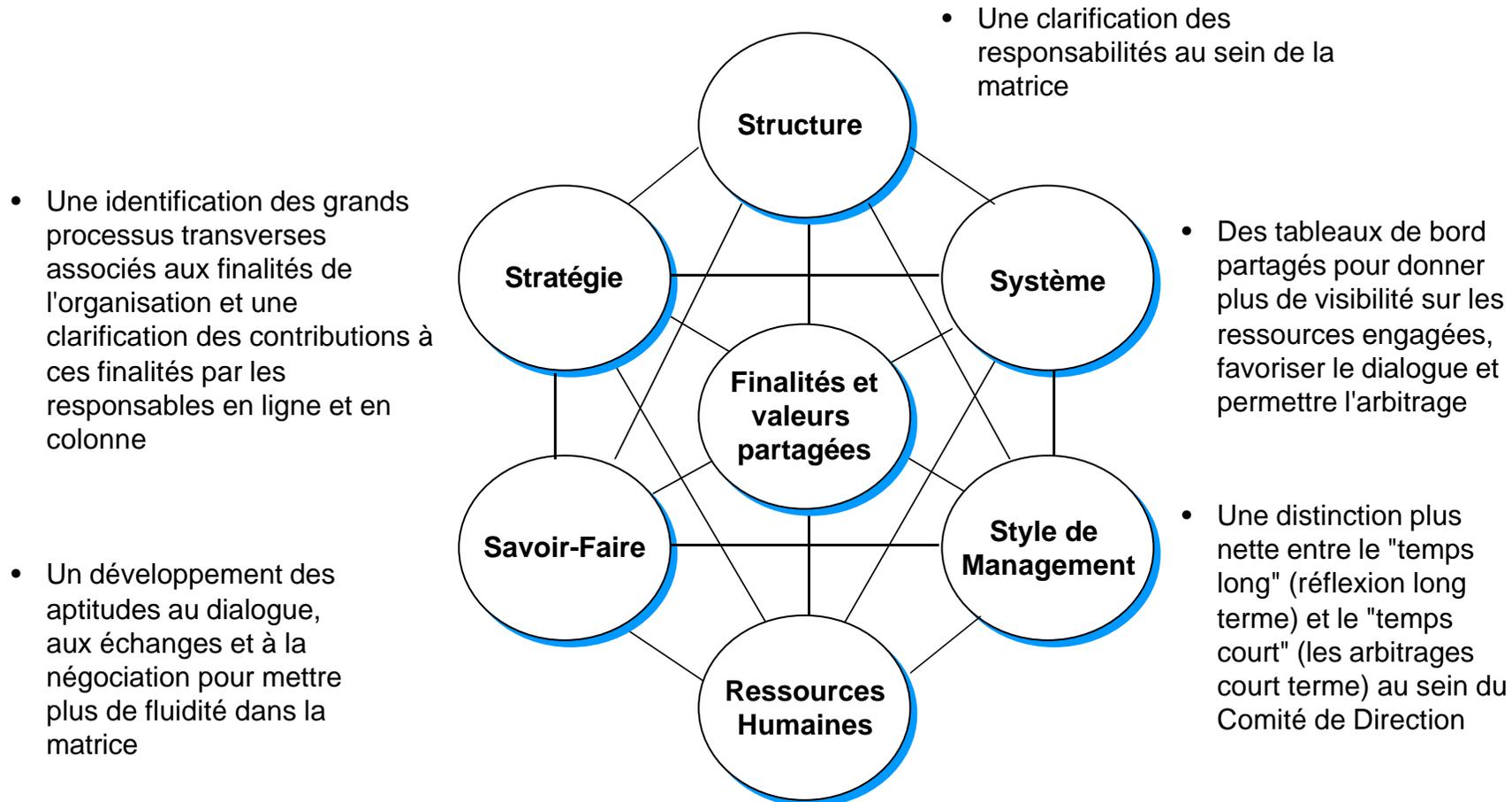
2. Conduire des entretiens aux différents niveaux de la matrice



3. Apprécier les points forts / points faibles sur chacun des leviers

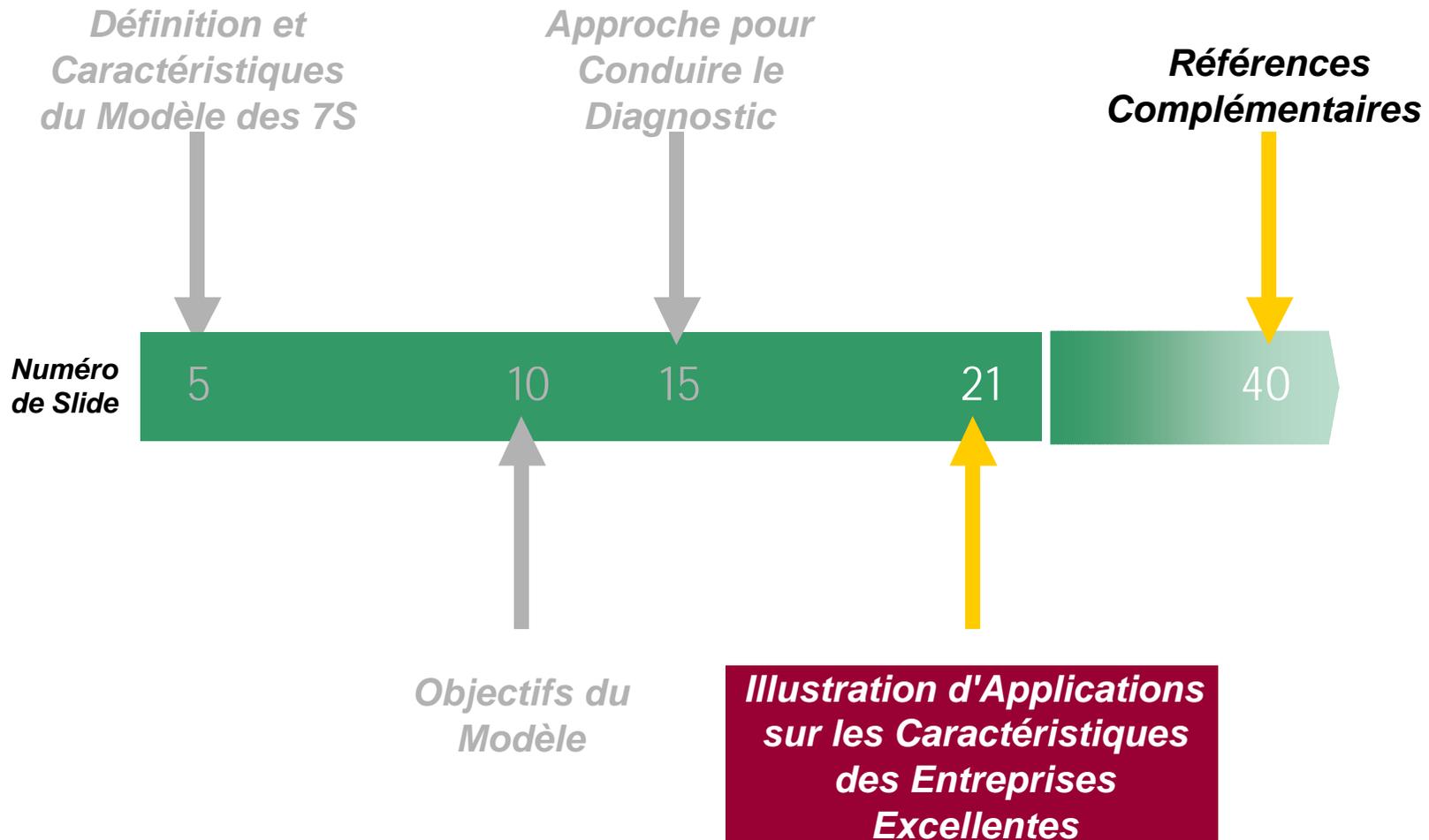
Variables	Position synthétique sur les points faibles	Illustration
Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> Dualité hiérarchique : les managers qui répondent à plusieurs chefs éprouvent des difficultés à vivre dans l'ambiguïté 	<ul style="list-style-type: none"> "Les gens ne savent plus très bien devant qui ils sont responsables et de quoi"
Structure	<ul style="list-style-type: none"> Priorité non mise en évidence : les différents responsables au sein de la matrice cherchent à pousser leurs propres objectifs, les priorités sont diluées 	<ul style="list-style-type: none"> "L'entreprise est paralysée parce que la structure ne met plus en évidence les priorités, elles les dilue automatiquement"
Systèmes	<ul style="list-style-type: none"> Dérive bureaucratique : les besoins de coordination allongent le temps de résolution des problèmes d'où des délais plus importants de réaction, un alourdissement des systèmes de pilotage et de contrôle 	<ul style="list-style-type: none"> "Les systèmes doivent être doublés pour répondre aux différentes dimensions de la matrice"
Style de Management	<ul style="list-style-type: none"> Inaptitude à gérer le quotidien : la résolution des problèmes au quotidien peut devenir plus longue et plus difficile 	<ul style="list-style-type: none"> "Le Comité de Direction devient le lieu d'arbitrage des problèmes opérationnels et tend à prendre de la perspective"
Ressources Humaines	<ul style="list-style-type: none"> Difficulté dans l'évaluation des performances 	
Savoir-faire	<ul style="list-style-type: none"> Savoir faire associant souplesse, ouverture et rigueur insuffisamment développer chez les managers 	
Finalités et valeurs partagées	<ul style="list-style-type: none"> Difficultés d'ordre culturel : la matrice demande une aptitude de coopération qui manque dans les entreprises fonctionnant traditionnellement selon le mode d'unicité de commandement 	

4. Proposer des voies de progrès pour améliorer la position sur chacun des leviers et/ou la cohérence de l'ensemble

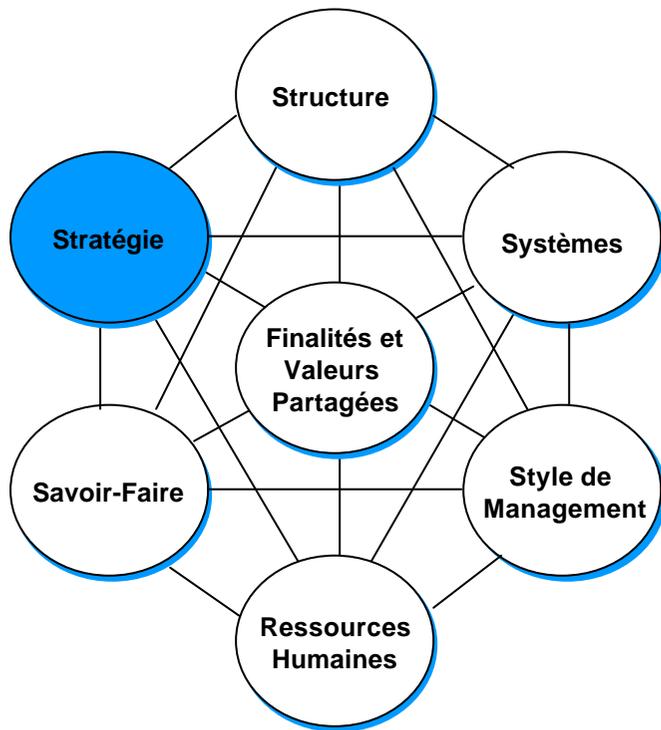


MODELE DES "7 S" :

Conduire le diagnostic d'une organisation par les 7 leviers de son efficacité



La Stratégie



☰ La stratégie c'est le choix, compte tenu de l'évolution anticipée de l'environnement et de la concurrence

- des domaines dans lesquels l'entreprise s'engagera
- de la nature et l'intensité de cet engagement
- des avantages concurrentiels à acquérir ou à développer

La Stratégie (suite)

Caractéristiques des entreprises excellentes	Exemples	Avantages généralement admis
<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie clairement explicitée, souvent sous forme de vision de l'avenir 	<ul style="list-style-type: none"> - CMB Packaging : devenir le leader européen du marché de l'emballage - General Electric : devenir n°1 ou n°2 dans chaque marché que nous servons 	<ul style="list-style-type: none"> - Clarifier la destination - Focaliser les énergies vers un but - Mobiliser, relever un défi
<ul style="list-style-type: none"> • Choix bien pensé des marchés, à prendre ou à développer ... 	<ul style="list-style-type: none"> - SAS : le marché des hommes d'affaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Choisir le champ de bataille propice - Ne pas attaquer sur tous les fronts - Concentrer les efforts pour basculer l'adversaire
<ul style="list-style-type: none"> • ... et des avantages concurrentiels pour réussir 	<ul style="list-style-type: none"> - IKEA - Mac Donald - Swatch 	<ul style="list-style-type: none"> - Choisir les "armes" les "plus favorables" - Déstabiliser en faveur de l'entreprise l'équilibre concurrentiel - Imposer si possible sa "règle du jeu"
<ul style="list-style-type: none"> • ... construits sur les savoir-faire de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Matra : technologie pointue de l'électronique - Air Liquide : gaz industriels 	<ul style="list-style-type: none"> - S'en tenir à ce que l'on sait faire - Eviter les diversifications hors des métiers de base

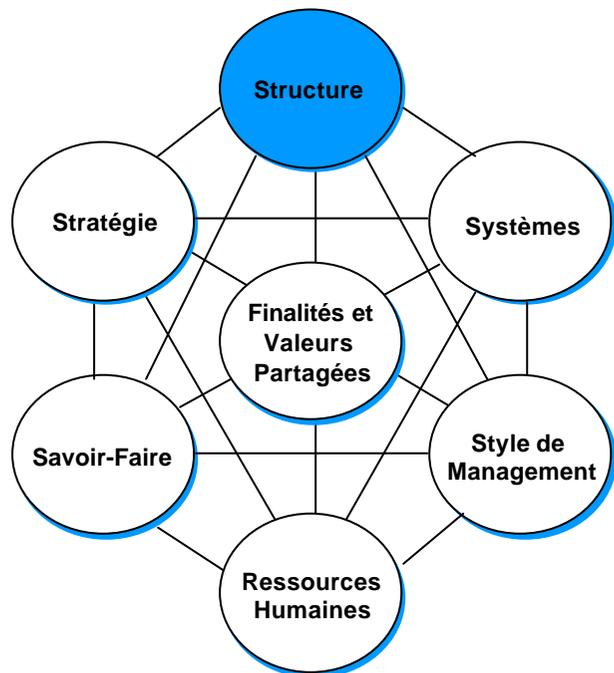
Source : adapté du "prix de l'excellence" (voir référence) et réactualisé

La Stratégie (suite)

Caractéristiques des entreprises excellentes	Exemples	Avantages généralement admis
<ul style="list-style-type: none">• Les entreprises excellentes sont toutefois davantage axées sur la création de valeurs (qualité, service, innovation, ...)	<ul style="list-style-type: none">- Mars- LVMH- Salomon	<ul style="list-style-type: none">- "La banalité tue"- Reproduire l'avantage est plus difficile
<ul style="list-style-type: none">• ... que sur la réduction des coûts ...	<ul style="list-style-type: none">- Dana / Texas Instruments- Blue Bell	
<ul style="list-style-type: none">• ... avec une attention particulière dans la mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none">- CMB Packaging	<ul style="list-style-type: none">- C'est la mise en œuvre qui fait la différence

Source : adapté du "prix de l'excellence" (voir référence) et réactualisé

La Structure



☰ La structure définit les tâches à accomplir, les regroupements, les liens d'autorité, de coopération et d'information qui unissent les individus

☰ Les structures se différencient par le degré de décentralisation qu'elles adoptent et les moyens de coordination auxquels elles font appel

☰ En d'autres termes :

- La structure divise les tâches et permet leur coordination
- Elle équilibre la spécialisation et l'intégration
- Elle est centralisatrice ou décentralisatrice
- Elle est conditionnée par la stratégie ; par exemple la diversification entraîne généralement la décentralisation

La Structure (suite)

Caractéristiques des entreprises excellentes	Exemples	Avantages généralement admis
<ul style="list-style-type: none"> • Simple dans leur structure de base qui est construite selon une dimension par exemple de produit 	<ul style="list-style-type: none"> - Johnson & Johnson - 3M 	<ul style="list-style-type: none"> - La structure de base gère le continu, le quotidien - La structure est facilement compréhensible par l'ensemble du personnel
<ul style="list-style-type: none"> • Pragmatiques avec la mise en place de groupes de projet temporaires pour traiter les problèmes sur plusieurs dimensions (produit, client, marchés, fonctions) 	<ul style="list-style-type: none"> - 3M - Suez Lyonnaise 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconnaître le besoin d'efforts multidimensionnels pour résoudre les problèmes et mettre en œuvre les solutions
<ul style="list-style-type: none"> • Evolutives avec des unités qui se scindent dès qu'elles atteignent une certaine taille 	<ul style="list-style-type: none"> - Johnson & Johnson - 3M 	<ul style="list-style-type: none"> - Briser les habitudes - Petite dimension, source de productivité, motivations et souplesse

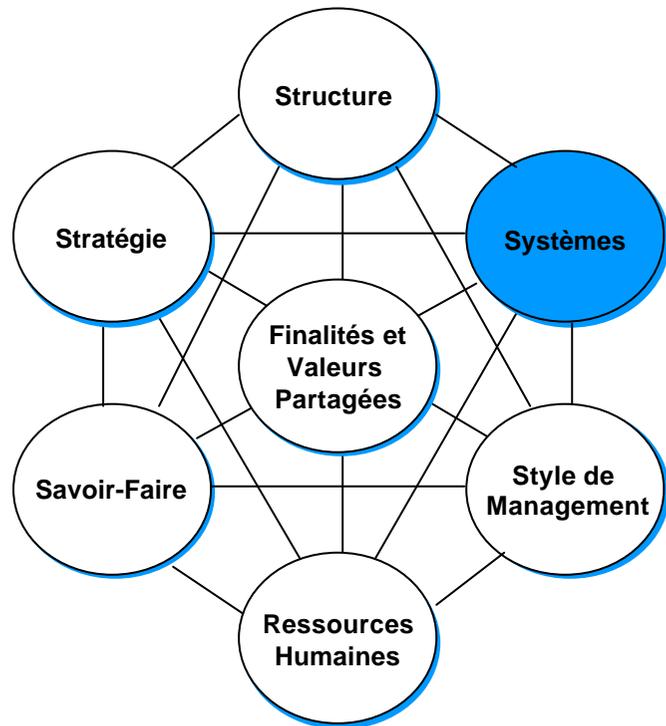
Source : adapté du "prix de l'excellence" (voir référence) et réactualisé

La Structure (suite)

Caractéristiques des entreprises excellentes	Exemples	Avantages généralement admis
<ul style="list-style-type: none"> • Entrepreneuriales et décentralisées au maximum, chaque unité maîtrisant au maximum les fonctions opérationnelles 	<ul style="list-style-type: none"> - CMB Packaging - Hewlett-Packard - 3M - Johnson & Johnson - General Electric 	<ul style="list-style-type: none"> - Résoudre les problèmes opérationnels au niveau même où ils sont créés - Capacité d'adaptation - Illusion des économies d'échelle qui n'existent que sur le papier - Distribution claire des responsabilités
<ul style="list-style-type: none"> • Ecrasées avec un nombre limité de niveaux hiérarchiques intermédiaires 	<ul style="list-style-type: none"> - SAS - CMB Packaging 	<ul style="list-style-type: none"> - Faciliter les échanges d'information entre le haut et le bas - Réduire les coûts - Rechercher la cohérence à travers les valeurs partagées et non par les échelons de coordination
<ul style="list-style-type: none"> • Légères, dans leurs services fonctionnels 	<ul style="list-style-type: none"> - Suez Lyonnaise - LVMH 	<ul style="list-style-type: none"> - Eviter la bureaucratie
<ul style="list-style-type: none"> • Communicantes à travers des réunions formelles et informelles 	<ul style="list-style-type: none"> - Matra - Accor 	<ul style="list-style-type: none"> - Développer l'innovation - Réduire les coûts de coordination

Source : adapté du "prix de l'excellence" (voir référence) et réactualisé

Les Systèmes



📄 Ensemble de procédures, formelles et informelles, qui permettent le fonctionnement de l'organisation au jour le jour

- Budgets, Contrôle de Gestion, Comptabilité Analytique, Systèmes d'information, Logistique
- Mais aussi : réunions, etc

Les Systèmes (suite)

Caractéristiques des entreprises excellentes

Exemples

Avantages généralement admis

<ul style="list-style-type: none">• Simplicité, légèreté et aspect concret des systèmes formels	<ul style="list-style-type: none">- Mérieux : simplicité, pas d'organigramme, peu de paperasse, peu d'administratifs- Procter & Gamble : mémos d'une page- Texas : objectifs concrets "il faut que l'usine se trouve à 75% de sa capacité avant le 15 mars prochain"	<ul style="list-style-type: none">- Responsabilité- Clarté- Concentration sur l'essentiel
<ul style="list-style-type: none">• Suivi de gestion simple, rapide et stimulant<ul style="list-style-type: none">- construit aux 3/4 sur des objectifs clés- parfois définis par référence aux meilleurs concurrents- avec diffusion rapide des résultats comparatifs	<ul style="list-style-type: none">- CMB Packaging	<ul style="list-style-type: none">- Rester réaliste- Se montrer exigeant (comparaison aux meilleurs)- Stimuler

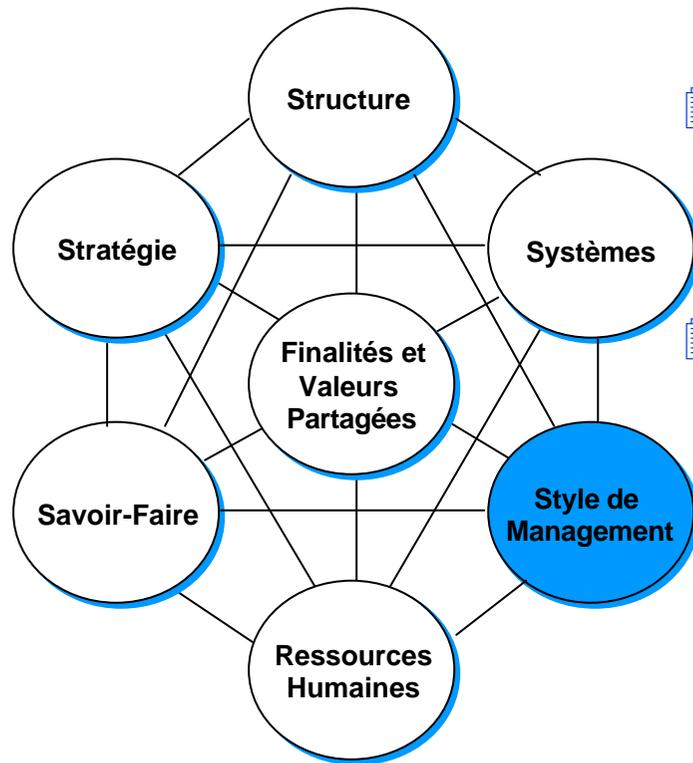
Source : adapté du "prix de l'excellence" (voir référence) et réactualisé

Les Systèmes (suite)

Caractéristiques des entreprises excellentes	Exemples	Avantages généralement admis
<ul style="list-style-type: none">• Intensité et rôle marqué des communications informelles et ouvertes	<ul style="list-style-type: none">- HP : utilisation du prénom- IBM : politique de la porte ouverte	<ul style="list-style-type: none">- Favoriser les échanges entre les différents services- Eviter la paperasse
<ul style="list-style-type: none">• Recours aux essais et expérimentation plutôt qu'à l'analyse	<ul style="list-style-type: none">- Mérieux : "on s'est cassé la figure aux USA, mais on a beaucoup appris"	<ul style="list-style-type: none">- Richesse de l'expérience directe qui dépasse l'analyse écrite et abstraite- Expérimentation, mode d'apprentissage moins onéreux que les études sophistiquées- Multiplication des essais parfois nécessaires pour réussir

Source : adapté du "prix de l'excellence" (voir référence) et réactualisé

Le Style de Management



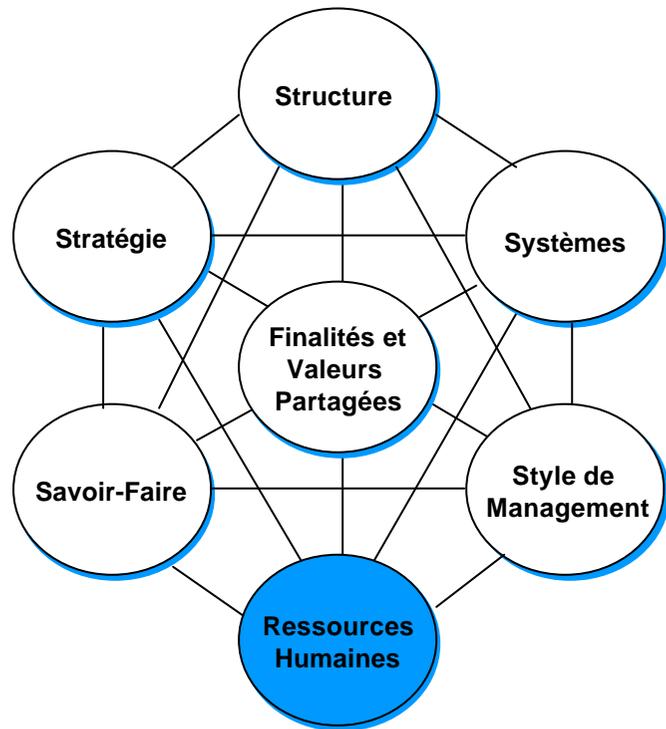
- ❏ Manière dont les dirigeants se comportent et sont perçus dans la poursuite des objectifs (et non leur personnalité)
- ❏ Dépend de la manière dont ils passent leur temps, de leur comportement

Le Style de Management (suite)

Caractéristiques des entreprises excellentes	Exemples	Avantages généralement admis
<ul style="list-style-type: none">• Les dirigeants des meilleures entreprises jouent sur leur emploi du temps comme d'un levier symbolique puissant	<ul style="list-style-type: none">- Entreprises pétrolières performantes : plus de temps consacré aux problèmes de prospection par les dirigeants	<ul style="list-style-type: none">- Mettre en évidence les priorités : les actions sont plus parlantes que les mots ; elles sont le reflet des priorités réelles
<ul style="list-style-type: none">• Les dirigeants se rendent régulièrement sur le terrain, dans leurs entreprises ou auprès de leurs clients	<ul style="list-style-type: none">- Darty : le D.G. endosse régulièrement la veste des vendeurs ; il est client régulier des magasins du Groupe	<ul style="list-style-type: none">- Obtenir une compréhension claire des problèmes, des données de première main, l'engagement des employés- Mettre l'accent concrètement sur ce qui est réellement important- Créer des relations décontractées, de confiance et de coopération
<ul style="list-style-type: none">• Les dirigeants privilégient les signes de reconnaissance positifs vis-à-vis de leurs collaborateurs		<ul style="list-style-type: none">- Obtenir un changement de comportement dans le sens souhaité- Renforcer le processus d'engagement

Source : adapté du "prix de l'excellence" (voir référence) et réactualisé

Les Ressources Humaines



☰ Tous les aspects de la gestion des ressources humaines de l'organisation, comment elles sont acquises, développées et valorisées

☰ Ceci inclut aussi bien :

- Le "hard" : modes de recrutement, programmes de formation, systèmes d'évaluation et de rémunération, déroulement de carrière
- Le "soft" : moral, attitudes, motivation et comportement

Les Ressources Humaines

Caractéristiques des entreprises excellentes

Exemples

Avantages généralement admis

- | | | |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Attention toute particulière à la préparation des futurs managers | <ul style="list-style-type: none">- Suez Lyonnaise | <ul style="list-style-type: none">- Développer, enrichir et utiliser au mieux la ressource rare : les hommes |
| <ul style="list-style-type: none">• Suivi de carrière pour les postes à haut potentiel, réalisé au plus haut niveau | <ul style="list-style-type: none">- Merlin Gerin- Air Liquide : quatre vingt postes sont suivis de très près | |

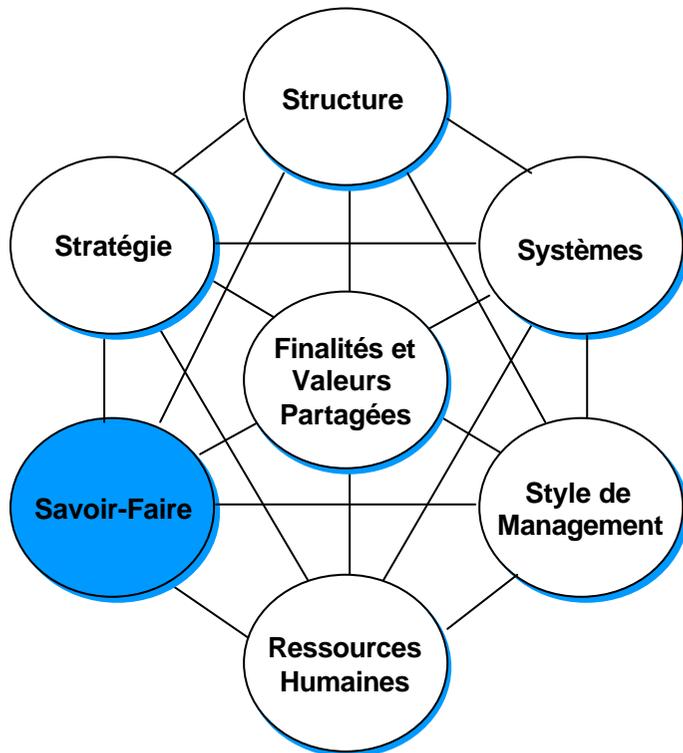
Source : adapté du "prix de l'excellence" (voir référence) et réactualisé

Les Ressources Humaines (suite)

Caractéristiques des entreprises excellentes	Exemples	Avantages généralement admis
<ul style="list-style-type: none"> • Orientations marquées vers les individus 	<ul style="list-style-type: none"> - Grand Optical - IBM : respect de l'individu - Mac Donald : le personnel est un membre de l'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> - Obtenir des résultats extraordinaires avec des hommes ordinaires - Jouer sur les individus moyens plutôt que sur les meilleurs
<ul style="list-style-type: none"> • L'information largement partagée 		<ul style="list-style-type: none"> - Permettre aux employés à tous les niveaux de contrôler leur travail, d'ajuster leurs efforts et de s'identifier à l'entreprise
<ul style="list-style-type: none"> • Les efforts de formation intenses 	<ul style="list-style-type: none"> - IBM - Merlin Gerin 	<ul style="list-style-type: none"> - Transmettre les valeurs de l'entreprise - Développer les compétences des individus et de l'entreprise - Maintenir l'unité de l'organisation
<ul style="list-style-type: none"> • L'engagement individuel reconnu et apprécié 		<ul style="list-style-type: none"> - Susciter fierté et motivation en témoignant reconnaissance, appréciation

Source : adapté du "prix de l'excellence" (voir référence) et réactualisé

Le Savoir-Faire



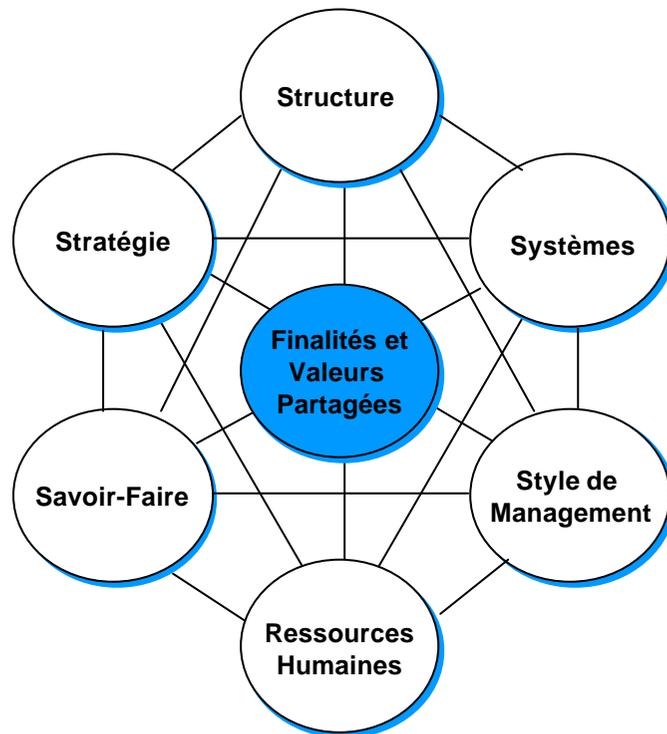
📄 Ce que la société fait le mieux, mieux que ses concurrents en particulier

Le Savoir-Faire

Caractéristiques des entreprises excellentes	Exemples	Avantages généralement admis
<ul style="list-style-type: none">• Capacité à innover avec le client par une écoute attentive de ses besoins	<ul style="list-style-type: none">- Suez Lyonnaise	<ul style="list-style-type: none">- Exploiter la meilleure source d'innovation : l'utilisateur- Développer l'innovation en association avec l'utilisateur de "pointe"- Se méfier de l'innovation "en chambre"
<ul style="list-style-type: none">• Capacité à fournir une qualité réelle et perçue	<ul style="list-style-type: none">- Mac Donald	<ul style="list-style-type: none">- Concurrencer efficacement les plus gros
<ul style="list-style-type: none">• Capacité à apporter un service réel et perçu	<ul style="list-style-type: none">- IBM- Walt Disney- Grand Optical	<ul style="list-style-type: none">- Développer un avantage concurrentiel difficilement reproductible- Fidéliser les clients- Motiver les salariés

Source : adapté du "prix de l'excellence" (voir référence) et réactualisé

Les Finalités et Valeurs Partagées



- Ensemble de valeurs et d'aspirations, écrites ou non, qui vont au-delà des objectifs et forment le ciment de l'organisation
- Idées fondamentales autour desquelles l'organisation est construite (ce sont, en quelque sorte, les hypothèses de base dans un système mathématique)

Les Finalités et Valeurs Partagées (suite)

Caractéristiques des entreprises excellentes

Exemples

Avantages généralement admis

- **Affirmation de quelques valeurs fondamentales**

- IBM : respect de l'individu
- DMC : innovation, service et qualité

- Les valeurs focalisent l'attention des responsables sur quelques priorités : la qualité, le service, ...
- Elles guident les micro-décisions prises à tous les niveaux dans le sens souhaité
- Elles sont plus motivantes pour l'ensemble du personnel que des objectifs purement financiers
- Elles constituent une "cause" à laquelle chacun peut se dédier

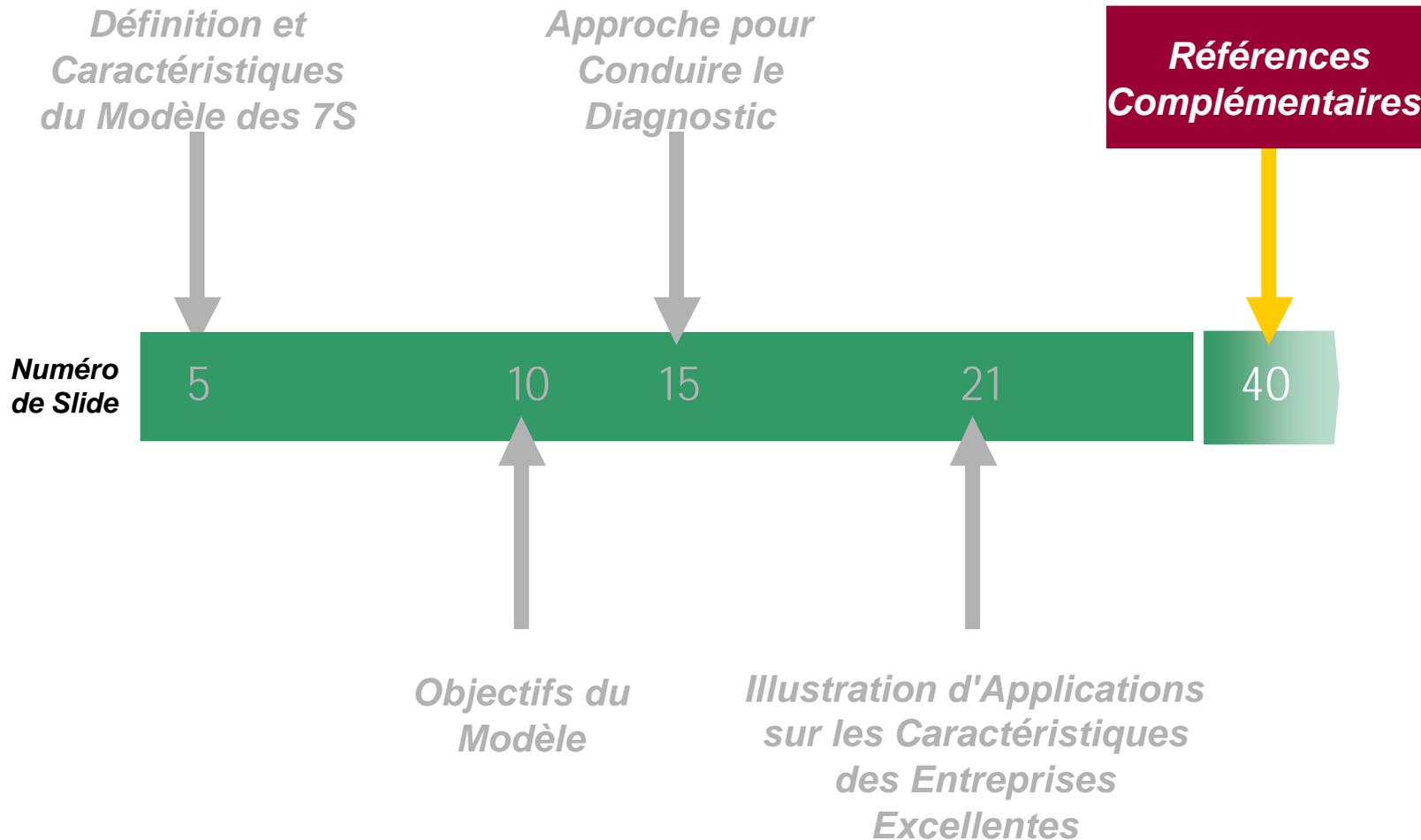
- **Les valeurs sont diffusées dans l'entreprise grâce à l'exemple des dirigeants et responsables à travers leur action quotidienne**

- Les valeurs se transmettent par des actes et non des discours
- Elles sont diffusées par des milliers d'actions quotidiennes qui pourraient être jugées insignifiantes

Source : adapté du "prix de l'excellence" (voir référence) et réactualisé

MODELE DES "7 S" :

Conduire le diagnostic d'une organisation par les 7 leviers de son efficacité



Références complémentaires

- 📄 H. Waterman, J.R. Thomas, J. Peters, R. Philips - Structure is not organization - Mc Kinsey Quarterly, Summer 1980
- 📄 R.T. Pascale, R.G. Athos - Le management est-il un art japonais ? - Editions d'organisation, 1984
- 📄 T. Peters et H. Waterman - Le prix de l'excellence - Inter Editions, 1983