

En librairie le 17 avril 2014

« Eloge du retard de l'entreprise »

Comment en faire un avantage compétitif ?

Dominique Turcq

136 pages – 12€

Livre électronique disponible sur boostzone-editions.fr

Face à un monde en train de changer de paradigme économique et sociétal, l'entreprise est souvent prise de vitesse. Elle doit s'adapter et utiliser les nouveaux usages plutôt que les subir.

Pour cela, elle doit passer d'un écosystème de processus, de règles, de structures, à un autre, qui reste à inventer pour chaque entreprise car il n'y a pas de « recette » générale.

Mais dans tous les cas, l'organisation ne s'adaptera qu'en permettant à ceux qui y travaillent d'utiliser, voire de créer de nouveaux usages. Le changement doit donc être le fruit de décisions conscientes et volontaires permettant de lever les barrières. Le rôle du dirigeant, des comités exécutifs est crucial. Encore faut-il qu'ils comprennent ce qui se passe, qu'ils soient prêts à agir et qu'ils en aient envie. Le judo consiste à utiliser les forces de l'adversaire en s'y adaptant. Il en est de même de l'entreprise qui peut transformer en avantages compétitifs ce qui peut apparaître comme des retards.

Commentaires sur le livre :

À la lecture de cette très stimulante démonstration, nous ressortons rassérénés. En s'attaquant au sujet récurrent des entreprises, sur le risque de retard par rapport aux concurrents ou sur les bonnes décisions pour ne pas se faire distancer – décisions exacerbées par les grandes mutations de notre temps (digitalisation grandissante, nouveaux comportements des consommateurs et aspirations profondes des personnes) – Dominique Turcq apporte une aide précieuse à nous dirigeants qui avons l'impression, comme le lapin de Lewis Carroll, d'être toujours en retard. Assumer son retard pour en faire une opportunité et une force est déjà un atout. Mais être ouvert, à l'écoute, responsable, transversal et collaboratif, c'est l'assurance de faire de ce retard un avantage compétitif.

Denis Terrien

Président d'Entreprise et Progrès et du Groupe 3SI

En filigrane, le nouvel ouvrage de Dominique Turcq pose malicieusement derrière le retard la question moderne de la gratuité, de la générosité, du leadership partagé plutôt que providentiel, du hasard - la sérendipité - et de l'échec intelligent. Il va falloir que nous nous habituions à ces renversements complets de ce à quoi nous fûmes formés - le contrôle et la performance -, qui un temps fonctionnait et qui, plus vite qu'on ne le croit, disparaîtra. A moins qu'on ne soit en retard.

Laurent Choain,

DRH, Groupe Mazars

"L'entreprise qui réussit allie l'Agilité, l'Imagination et sait se Transformer.

C'est donc l'enjeu des dirigeants de développer une culture d'entreprise imprégnée de ces capacités.

Pourquoi donc ne pas faire "du retard des entreprises" un atout gagnant pour ceux qui voudront sans cesse s'adapter par leur agilité, inventer leur futur grâce à leur imagination et transformer l'organisation pour en garantir le résultat".

Pierre Deheumynck,

DRH, Groupe Crédit Agricole

Dominique Turcq cherche à nous faire prendre conscience que nous avons changé d'ère, et que les entreprises qui se doivent d'être toujours à l'avant-garde de l'époque, n'ont de fait pas pleinement intégré les transformations numériques.

En accord avec ses propos, le combat n'est pas de s'essouffler à nous réformer continuellement, mais bien plus de s'appuyer sur la vitalité des individus pour décupler la réactivité de nos organisations.

Les entreprises qui arriveront à mixer le management vertical – l'alignement – et l'horizontal - le réseau, l'agilité, l'ouverture – et à organiser ce que j'appelle « le frottement » seront beaucoup plus innovantes et performantes.

Les valeurs qui guident Danone sont des atouts par rapport à ces mutations : Humanisme car l'attention portée à l'individu est au centre de nos décisions,

Ouverture car nous croyons que le changement est une permanente opportunité, Proximité car se rapprocher, c'est commencer à comprendre, et comprendre c'est s'adapter et, enfin, Enthousiasme, car les limites n'existent pas, il n'y a que des obstacles à franchir et de nouveaux mondes à explorer.

Cet ouvrage nous aura permis de mieux appréhender nos forces et le chemin à parcourir.

Franck Riboud,

Président Directeur Général de Danone

Sommaire

- ✓ L'entreprise est en retard
- ✓ Le retard a des causes profondes
- ✓ Profiter du retard pour construire un avantage compétitif
- ✓ Le rôle du dirigeant : retirer les barrières

L'auteur



Fondateur de l'Institut Boostzone, **Dominique Turcq** est diplômé d'HEC, docteur en sciences sociales (EHESS, Paris) et en management (doctorat HEC). Sa carrière se situe au carrefour du monde de l'entreprise (Sony, Manpower), du conseil (McKinsey), de l'enseignement (ancien professeur permanent à HEC, ESCP, INSEAD) et de l'administration (conseiller au Commissariat au Plan, prospectiviste au ministère de l'Industrie).

COLLECTION DE LA FONDATION MANPOWERGROUP : « **LA NOUVELLE SOCIÉTÉ DE L'EMPLOI** »

Dirigée par Christian Boghos, Président de la Fondation ManpowerGroup.

Interroger la société avec le prisme de l'emploi : ses mutations, ses envies d'évolutions, ses constats alarmants, ses sources d'espoir mais aussi ses projets, ses perspectives et avant toute chose ses talents. Si l'emploi reste une dynamique créatrice pour la société et pour l'entreprise, il est plus que jamais le marqueur de la société future que nous dessinons chaque jour.

Résumé

Le grand public est en avance sur l'entreprise pour un nombre important d'usages et de produits. Notre dernier ordinateur domestique est plus performant que celui que nous avons au bureau, nous y avons déjà la dernière version de MS Office. Nous utilisons sur notre Smartphone un grand nombre d'« Apps » (c'est à dire des applications dédiées à des usages précis) alors qu'il n'y en a encore quasiment aucune dans l'entreprise. Les réseaux sociaux sont notre quotidien et sont plus performants que les réseaux internes de nos entreprises. Nous utilisons la reconnaissance faciale pour nos photos, nous allons bientôt acheter notre première imprimante 3D, etc.

Donc l'entreprise est en retard par rapport à l'évolution de la société, plus qu'elle ne l'a jamais été. C'est inéluctable, définitif.

Penser, pour un dirigeant qu'il pourrait le rattraper serait absurde. Il doit se faire une raison et voir comment traduire ce retard en un avantage compétitif.

Il n'y a pas nécessairement de corrélation pour une entreprise entre être en retard par rapport à la société, apparaître ringarde vis à vis de ses employés et être en retard de compétitivité dans la concurrence sur les marchés. Mais il est à peu près certain qu'être moins en retard que les autres peut fort probablement assurer des avantages compétitifs à travers la réactivité de l'organisation, l'engagement des collaborateurs, les échanges de meilleures pratiques internes, etc.

L'une des forces sur lesquelles il peut s'appuyer est que les individus s'adaptent finalement vite aux nouvelles pratiques sociales et aux nouveaux outils. Ils sont d'ailleurs souvent frustrés que l'entreprise, elle, soit en retard, ils se sentent bloqués par des rigidités internes, des systèmes périmés, des structures devenues trop rigides. En d'autres termes, s'appuyer sur le dynamisme venu de l'extérieur, à travers les collaborateurs eux mêmes, peut devenir un facteur de progrès.