

h LE MODÈLE 7S DE MCKINSEY

S'inspirant des entreprises les plus performantes, des consultants de McKinsey ont développé, en 1980, un modèle selon lequel sept composantes doivent être à la fois travaillées et alignées. Ces sept éléments sont :

- | | |
|-----------------------------------|--|
| 1 La Stratégie (Strategy) | 5 L'Equipe (Staff) |
| 2 La Structure (Structure) | 6 Les Compétences (Skills) |
| 3 Les Systèmes (Systems) | 7 Les Valeurs partagées (Shared Values) |
| 4 Le Style (Style) | |

En anglais, ces sept facteurs commencent tous par la lettre « S ». Le Framework, ou modèle, a donc logiquement pris le nom de 7S.

Ce modèle permet de structurer de manière cohérente les activités d'une entreprise, tout en plaçant au centre les valeurs partagées. Il identifie les éléments critiques à faire évoluer, afin d'être apte à réussir le changement. Le modèle 7S a largement résisté au temps et est toujours utilisé, en particulier pour mettre en œuvre une stratégie, intégrer au mieux les fonctions lors d'une fusion ou d'une acquisition, ou plus simplement pour améliorer la performance d'une entreprise.

01 Présentation de la Best Practice

L'origine

Après son doctorat à Stanford, Tom Peters est retourné chez McKinsey où son directeur l'a mandaté, dès 1977, pour travailler sur l'efficacité organisationnelle; inspiré par les travaux de Bruce Henderson du Boston Consulting Group, cabinet qui allait devenir son premier concurrent. Tom Peters a rencontré de 1977 à 1979 de nombreux penseurs qui lui ont permis, notamment sur la base des travaux de Mc Gregor (Théorie des X et des Y), de développer un premier cadre, allant bien au-delà des approches productivistes classiques.

C'est en 1980, lorsque Robert Waterman rejoignit McKinsey, lors d'un séminaire au vert de deux jours à San Francisco avec d'autres consultants universitaires comme Tony Athos et Richard Pascale, en plus de Tom Peters, qu'est né le modèle 7S. C'est d'ailleurs sur cette base que le Best Seller de Waterman et Peters « *In Search of Excellence* » a été élaboré.

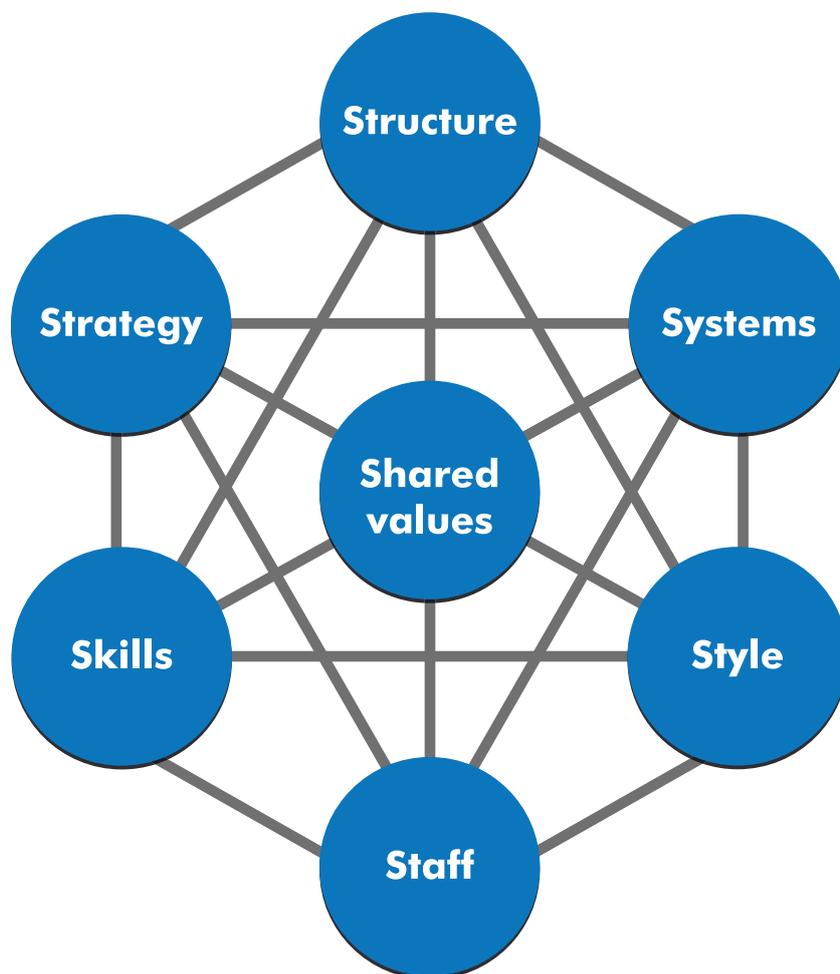
LE MODÈLE 7S DE MCKINSEY

Sur la base de l'observation de réussites indiscutables, le modèle 7S explique que, pour qu'une entreprise soit performante, les sept éléments doivent être alignés et s'enrichir mutuellement. Il est donc important de comprendre comment les composantes du modèle interagissent ensemble. De plus, il n'y aurait pas de hiérarchie entre ces différents facteurs. Ils doivent tous être travaillés conjointement. Cela ne sert à rien de faire avancer l'une des composantes sans considérer les autres.

La méthode

Le modèle McKinsey 7S est d'abord un outil de diagnostic qui analyse l'alignement des sept composantes pour atteindre ses objectifs.

Ces sept facteurs, particulièrement structurants, sont représentés et définis comme suit :



Les composantes du modèle 7S de McKinsey

Structure (Structure) : la manière dont l'organisation est structurée (avec ses fonctions, départements, services, filiales...) et la manière dont elles sont organisées avec les lignes managériales.

Strategy (Stratégie) : la planification, feuille de route ou schéma directeur, qui vise à maintenir ou créer des avantages compétitifs par rapport à la concurrence.

Systems (Systèmes) : les activités, les processus, les modes opératoires que les collaborateurs suivent pour faire fonctionner l'organisation au quotidien.

100 MEILLEURES PRATIQUES MANAGÉRIALES

Style (Style) : le type de leadership et le style de management utilisés.

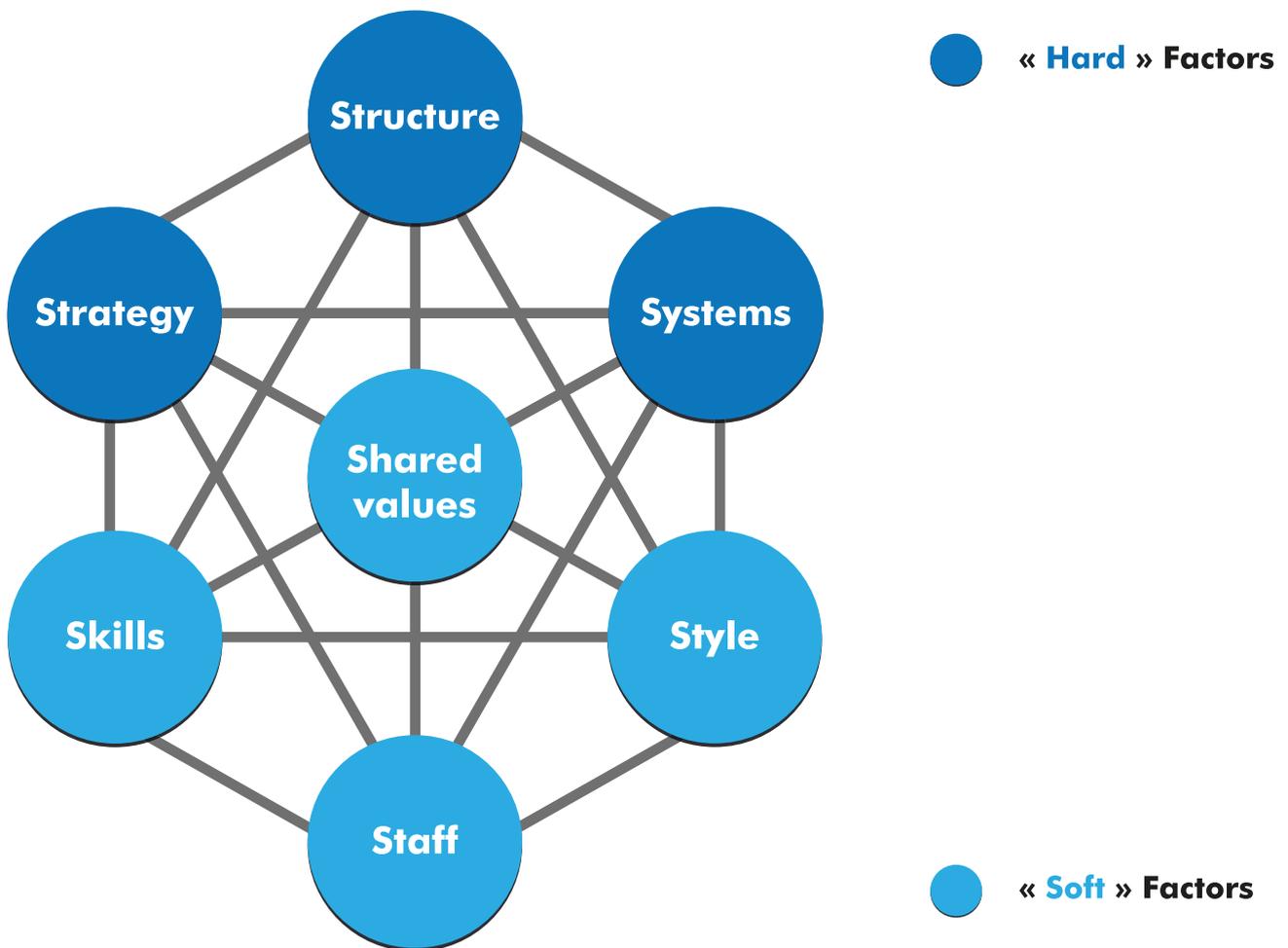
Staff (Equipe) : les savoir-faire des collaborateurs de l'entreprise.

Skills (Compétences) : les compétences des collaborateurs.

Shared Values (Valeurs partagées) : la culture d'entreprise et l'éthique dans le travail.

Ces valeurs partagées ne sont pas placées au centre par hasard car elles représentaient au départ : les objectifs supérieurs. Elles sont centrales et incontournables pour travailler sur les autres composantes.

Les auteurs du modèle 7S distinguent des facteurs « Hard », plus tangibles, des facteurs « Soft », plus intangibles.



Les deux types de facteurs du modèle 7S

Les facteurs « Hard » sont la Stratégie, la Structure et les Systèmes. L'entreprise peut aisément les actionner.

Les facteurs « Soft » regroupent : le Style, les Equipes, les Compétences et les Valeurs partagées. Ils sont moins formels que les premiers mais tout aussi importants.

LE MODÈLE 7S DE MCKINSEY

La démarche

Le modèle 7S est, d'abord, un outil de diagnostic pour développer une stratégie, intégrer au plus vite une organisation, améliorer sa performance.

La démarche usuelle consiste à passer en revue chacun des sept facteurs pour établir un diagnostic et proposer une cible.

En général, l'on débute par les Valeurs Partagées, car elles sont centrales. Elles doivent être en phase avec la stratégie, la structure et les systèmes. Ensuite, les trois facteurs dits « Hard » doivent être alignés et en cohérence, ainsi que les facteurs dits « Soft ».

Pour auditer une organisation, voici le type de questions posées :

La Stratégie

01 Existe-t-il une stratégie ?
Quelle est-elle ?

02 Comment le marché évolue-t-il ?

03 Quel est l'état de la concurrence ?

04 Comment atteindre les objectifs fixés ?

La Structure

01 Comment est organisée l'entreprise ?

02 Comment les différentes structures se coordonnent-elles ?

03 Comment sont prises les décisions ?

04 Quel type de reporting ?

05 Quelle communication ?

Les Systèmes

01 Quels sont les principaux systèmes existants au sein de l'organisation ?

02 Quels sont les processus et procédures de l'entreprise qui sont formalisés et appliqués ?

03 Comment sont organisés et suivis les contrôles ?

100 MEILLEURES PRATIQUES MANAGÉRIALES

Les Systèmes

01 Quels savoir-faire avons-nous au sein des équipes ?

02 Lesquels sont-ils différenciateurs ?

03 Sont-ils suffisants tant en volume qu'en qualité ?

04 Quelles expertises sont manquantes ?

Le Style

01 Quelle est la culture d'entreprise ?

02 Quelle gouvernance est privilégiée ?

03 Quel style de management caractérise l'entreprise ? Est-il efficace ?

04 Les collaborateurs sont-ils dans un mode « concurrence » ou « collaboratif » ?

Les Skills (les compétences)

01 Quelles sont les plus grandes compétences ?

02 Existe-t-il une gestion prévisionnelle des compétences ? Quels sont les manques ?

03 Les collaborateurs sont-ils en mesure de réaliser efficacement leur travail ?

Les Shared Values (les valeurs partagées)

01 Quelles sont les valeurs de l'entreprise ?

02 Quel poids ont les valeurs au sein de l'entreprise ?

03 L'entreprise dispose-t-elle d'une vision/ambition à long terme ?

02 Regard critique

Le modèle 7S permet de se poser les bonnes questions selon sept composantes fondamentales du management d'entreprise. Il permet d'identifier à la fois les forces de l'organisation, mais aussi ses faiblesses et incohérences qui impactent potentiellement sa performance.

Le modèle 7S est intéressant, dans la mesure où il aborde une entreprise selon différents angles, qui allient les facteurs « Hard », tangibles, et les facteurs « Soft », intangibles. Il s'applique à tout type d'entreprise et d'organisation : petite ou grande, publique ou privée.

LE MODÈLE 7S DE MCKINSEY

La méthode est nécessaire comme cadre (Framework), mais n'est certainement pas suffisante. Chaque composante doit être travaillée avec d'autres méthodes et outils.

Son point fort est clairement d'assurer la cohérence entre ses différentes composantes en plaçant au centre les valeurs d'entreprise.

03 **Que faire ? Quelques pistes de solutions**

Le modèle peut être utilisé dans une variété de situation, de l'optimisation d'une organisation à l'élaboration d'une stratégie. Il s'applique aussi bien au niveau d'une entreprise, que d'une équipe ou d'un projet.

L'objectif est bien d'identifier les incohérences et de les traiter afin que chacune des composantes soit alignée avec les autres. La performance et l'excellence, en reprenant les termes des auteurs, sont à ce prix !