

LA TYRANNIE DU « OU » !

lundi 3 octobre 2005

Dans leur livre « Build to last », Jim Collins et Jerry Porras étudient les entreprises qui réussissent dans la durée. Dans un monde où l'éphémère semble s'imposer, le sujet ne manque pas d'intérêt.

Leur conclusion est sans appel, ils invitent les managers à rejeter la tyrannie du "ou".

Les entreprises pérennes, n'acceptent pas :

- que leurs produits soient "ou" de bonne qualité "ou" peu cher,
- que leur stratégie soit "ou" incrémental "ou" en rupture,
- que leur DG soit préoccupé "ou" par la production de cash à court terme "ou" par la rentabilité sur le long terme.
-

Au lieu de cela, ces entreprises là trouvent des chemins qui leur permettent de poursuivre simultanément des objectifs pouvant apparaître en première analyse contradictoires ou en opposition.

C'est le thème du yin et du yang qui refait surface, pas seulement chez ces auteurs, mais beaucoup plus largement à travers les travaux et publications de nombreux enseignants chercheurs.

De nombreuses grandes entreprises évaluent aujourd'hui leur managers au travers d'une « balance score card » ou BSC.

Il s'agit d'un système de mesure équilibrée de la performance issue des travaux de Robert Kaplan et de David Norton de l'université de Chicago.

Ce système a pour vocation de contraindre les managers à se concentrer sur une série d'objectifs parfois en conflits les uns avec les autres.

Sur le même registre, Charles O'Reilly et Michael Tushman recommandent aux managers de bâtir des organisations ambidextres, capables de poursuivre dans le même temps une démarche d'amélioration permanente au fil de l'eau sur le mode incrémental « **ET** » des innovations radicales en rupture avec le modèle précédent.

Très théorique tout ça !

De telles idées semblent en effet très éloignées des contraintes de production de biens ou de services au quotidien.

Mais l'écoute attentive de dirigeants depuis de nombreuses années nous a appris que pour eux le management d'une entreprise consistait souvent à réconcilier des préoccupations contradictoires.

Tous les patrons veulent bâtir leur entreprise sur une compréhension toujours meilleure des besoins de leurs clients de manière à pouvoir leur offrir les produits, le plus souvent innovants, qu'ils demandent.

Mais dans le même temps ils ne peuvent échapper à la réflexion obsédante du moment : comment faire plus avec moins ?!

Très peu d'entreprises aujourd'hui se trouvent dans un environnement qui les protège de la pression de la compétition mondiale.

Des mots qui font peur, sont dans la bouche de presque tous les responsables : « downsize, reengineer, outsource ».

Même en Anglais, si ça fait plus « chic », ça reste très inquiétant.

Une enquête récente (Août 2005) conduite par le cabinet Bain & Co à propos des outils de management les plus utilisés, traduit assez bien la bataille entre la croissance et l'efficacité au sein des entreprises dans le monde entier.

Cette étude interpelle 900 dirigeants (!) afin d'identifier quels sont les outils de management les plus utilisés dans leur entreprise et le degré de satisfaction produit par chacun d'entre eux.

Parmi le top 5 se trouve sans contestation possible le CRM (ou customer relationship management) et le CS (customer segmentation)

On assiste donc à un vrai « come back » du CRM après qu'il soit tombé en disgrâce à l'issue des années d'illusion du « e.business » roi. En fait il a simplement fallu que les managers se rendent compte que bâtir des relations clients solides et durables nécessitait un peu plus que le simple achat d'un logiciel.

L'organisation centrée client est de retour !

Cependant comme l'enquête le démontre clairement la préoccupation majeure du client est largement équilibrée par une autre : celle de la maîtrise des coûts.

C'est pourquoi dans ce même Top 5 apparaît aussi, presque avec le même score, les outils d' »out sourcing » et de « business process re-engineering », ce qui, encore aujourd'hui, est souvent synonyme de réduction brutale d'effectifs.

Voilà le dilemme ! Freudien ou presque !

Comment conjuguer le désir d'assurer la croissance par une connaissance toujours plus approfondie des clients avec l'implacable et inéluctable réduction des coûts nécessaires pour les satisfaire.

Ce conflit n'est pas qu'apparent. Les morts sont bien réels. L'actualité est riche en annonces de suppression d'emplois. Aucune compagnie n'est préservée. Même les plus grandes souffrent.

Schizophrènes, ces patrons champions de la réduction des coûts qui annoncent dans le même temps une stratégie de développement basée sur l'innovation et les nouveaux produits ?! OUI, sauf, s'ils arrivent à s'échapper de la « tyrannie du OU ».

Par exemple, IBM a réduit des effectifs de 14500 personnes cette année, principalement en Europe afin de réduire ses coûts. Pourtant la demande de services externalisés continue de croître et IBM ne cesse de tenter de convaincre ses clients d'out-sourcer non seulement leurs TI, mais aussi leurs service ressources humaines, clients et même administratifs et financiers.

Où est le hic !!!

Pendant que d'un côté IBM pouvait représenter un choix facile, presque évident, pour des entreprises qui souhaitaient externaliser leur IT, celui-ci devait faire face à de nouveaux entrants, principalement basés en Inde offrant des services identiques à moindre coût.

IBM ne pouvait se laisser dépasser.

Les dirigeants d'IBM expérimentent en réalité la cohabitation du yin et du yang présente au sein de tous les systèmes vivants.

Tous les yeux sont tournés vers ces nouveaux champions, venant de Chine, du Brésil, d'Inde ou d'ailleurs qui sont capables de prendre des places sur n'importe quel marché.

Donald Sull de la célèbre London Business School cite en exemple le succès rapide de pionniers tels que Samsung et nous annonce tout simplement que ceci n'est qu'un tout petit avant goût de ce qui nous attend.

La délocalisation de certaines tâches vers des pays dits émergents n'est pas seulement justifiée par l'inéluctable réduction des coûts. Des pays comme la Chine, Taïwan, l'Inde et d'autres sont capables d'offrir des compétences de classe mondiale allant du design des semi conducteurs jusqu'au centre d'appels. La délocalisation bien menée permet aux compagnies occidentales d'aller plus vite et mieux, donc de se pérenniser, donc de garder et créer des emplois !!

Un des apports de l'enquête de Bain & Co nous dit qu'au cours des 10 dernières années, le management de la « supply chain » est passé du stade de préoccupation mineure à celui d'outil de management n°1.

Aujourd'hui la supply chain ne doit plus seulement être efficace. Elle doit aussi être capable de répondre rapidement à des changements de condition du marché et donc de se changer elle-même très rapidement.

Un autre exemple. Les fonctions comptables ont pour beaucoup d'entre elles quittées les entreprises pour entrer dans l'économie du service.

Dans le même temps la discipline elle-même a évolué permettant par exemple de mesurer les conditions financières de mise sur le marché d'un nouveau produit ou d'un nouveau service. Ce savoir faire nouveau apparaît comme un actif nouveau possédé par l'entreprise et donc valorisable.

Ceci permet de déceler avec beaucoup de précision quelles sont les réelles zones de profitabilité de l'entreprise, ce qui dans la course à la croissance est tout simplement indispensable.

Ainsi donc un même outil de management peut être utile à la fois à la réduction des coûts ET à l'aide à l'innovation ET à la croissance.

Finalement, le même outil de management peut servir à la fois la réduction des coûts et l'innovation et la croissance.

Avec un couteau, il est possible de couper une gorge ou une tranche de pain.

L'outil est le même. L'intention, elle, change.

Il en est de même pour le pilotage de l'entreprise.

Les conditions de sa pérennité résident plus que jamais dans sa capacité à changer, dans son agilité, dans sa capacité à renouveler les schémas mentaux de tous ses acteurs, et de ses dirigeants en particulier.

Chaque jour, nous assistons au piètre combat de ceux qui sont empêtrés dans un corporatisme forcené avec pour seul et unique objectif de préserver les acquis.

La compétition économique n'est pas de cette nature.

Il s'agit plus d'aller conquérir de nouvelles citadelles que de défendre becs et ongles des « châteaux de Versailles » !

Faisons appel au discours de Laurence Parisot prononcé lors de l'université d'été du MEDEF 2005 au campus d'HEC à Jouy en Josas pour conclure :

« C'est à cette dialectique négative qu'il faut échapper, où impuissance et mirage se répondent et se renvoient à l'infini leurs images comme dans un jeu de miroir.

Et c'est là toute la fonction du réel.

Le réenchantement du monde passera dorénavant par un goût retrouvé pour la réalité ou ne sera pas.

Quoi qu'en pensent les addicts des jeux vidéo ou de « la ferme », le réel est encore plus aimable que le virtuel.

Les surréalistes disaient que la réalité est la sœur du rêve.

Aimer la réalité, parce qu'elle est le seul matériau à partir duquel on peut construire.

L'illusion nous empêche souvent de grandir et souvent nous fait souffrir ».

Philippe Van den BULKE.