

Chapitre 1

L'efficacité, seule réelle finalité

Tout a été dit sur l'importance du client, la nécessité de s'adapter à son environnement et le besoin de penser mondial. Pour autant, cela ne décrit pas vraiment ce qui rend une entreprise efficace.

Le monde de l'entreprise est en perpétuelle recherche d'une meilleure efficacité. Efficacité stratégique d'abord : c'est elle qui positionne l'entreprise, lui fait faire les choix qui l'orientent vers les bons marchés avant ou autrement que les concurrents. Efficacité sur le court terme, que l'on peut résumer par le fait d'obtenir la meilleure rentabilité entre le prix de vente et le prix de production en produisant la meilleure qualité qui permet de garder ses clients. Efficacité sur le moyen terme, qui consiste à maintenir le meilleur niveau de performance de ses salariés en termes d'innovation, d'amélioration des compétences et de fonctionnement collectif ; elle repose aussi sur un bon usage des investissements. Efficacité sur le long terme, qui contribue au développement durable de l'entreprise elle-

même (par sa stratégie, sa rentabilité et l'optimisation de ses ressources internes) et de son environnement au sens le plus large du terme (écologique, social, etc.).

Le monde de l'entreprise a-t-il une autre finalité ? Ce n'est pas sûr. Beaucoup mettent en avant l'intérêt partagé par les quatre acteurs que sont les clients, les salariés, les actionnaires et la société. Cet intérêt ne peut être négligé mais il n'est qu'une conséquence de l'efficacité. Conséquence heureuse qui vient couronner le résultat de la mise en œuvre de l'efficacité.

Curieusement, lorsqu'on demande aux dirigeants sur quel modèle d'efficacité ils s'appuient, il est rare qu'ils sachent clairement répondre. Plus précisément, ils limitent le modèle à la stratégie en l'enrichissant parfois de l'organisation. Être efficace consisterait pour eux à définir la bonne stratégie en fonction de son environnement puis à mettre en place l'organisation la mieux adaptée pour décliner cette stratégie. Tout cela n'est pas contestable, cependant...

L'opportunisme comme paresse stratégique

Bien souvent les dirigeants n'ont en réalité pas de véritable stratégie ou plus exactement leur stratégie consiste à être en alerte par rapport aux opportunités et à chercher à les saisir plus vite que leurs concurrents. De fait, ce sens de l'opportunité peut être payant et permet de faire des « coups ». Pour autant, cela ne peut être considéré comme une stratégie. Définir une stratégie suppose de faire des choix, et faire des choix, c'est prendre des risques et renoncer à certaines opportunités. L'immobilisme stratégique est de plus en plus dangereux dans un monde où,

d'une part, les entreprises des nouvelles économies montrent un sens de l'initiative et de la prise de risque, et où, d'autre part, rien n'est plus facile que de trouver de l'argent lorsqu'on fait preuve d'audace. Les exemples d'Arcelor, de Pechiney et plus encore l'ABN AMRO devraient donner des insomnies aux dirigeants d'entreprises cotées et les pousser à se montrer beaucoup plus disposés à faire des choix clairs.

Bien souvent les dirigeants rechignent à prendre le risque de dire à l'avance à quoi ils renoncent et encore plus à exprimer leur vision de l'avenir. Cela pourrait les engager et mettre en évidence qu'ils se sont personnellement trompés. Leur stratégie se limite alors à gérer les nombreux événements qui viennent émailler le quotidien de l'entreprise et à réagir aux opportunités qui se présentent. Ce n'est heureusement pas le cas de tous. Ceux qui émergent, comme Carlos Ghosn, montrent au contraire qu'ils sont prêts à s'investir personnellement, quitte à se mettre en danger.

L'efficacité : un art d'exécution

Certes, la stratégie importe ; il s'agit de ne pas commettre de grandes erreurs qui conduiraient l'entreprise à aller à contre-courant. Plus encore, diront les experts du domaine, l'enjeu est à la fois de se différencier mais aussi d'être parfaitement en phase avec son environnement. Pour autant la stratégie ne suffit pas, loin de là. Une fois déterminée, toute la difficulté est de la mettre en œuvre. On peut voir au sein d'une entreprise différentes entités régionales opter pour la même stratégie et obtenir des résultats très variables. En réalité, lorsqu'on interroge les dirigeants, ils admettent volontiers que le véritable élément de différenciation entre eux repose sur la mise en

application de la stratégie. Ce constat a été fait au cours d'une étude du MIT qui montre que des grands groupes d'un même secteur peuvent avoir des stratégies complètement opposées et réussir aussi bien l'un que l'autre. La performance dépendrait ainsi plus de la mise en œuvre que de la stratégie elle-même. Au quotidien, c'est du manager plus que du stratège que dépend l'efficacité de l'entreprise.

Pas d'efficacité sans cohérence

La plus grande difficulté des entreprises est de faire travailler ensemble leurs collaborateurs dans le même sens. Cette difficulté est liée principalement à trois paramètres.

Le premier est extérieur. Il s'agit du rythme et de la quantité de changements du monde dans lequel évolue l'entreprise. Ce que le client voulait un jour, il ne le veut plus le lendemain. Ce que le concurrent ne faisait pas hier, il le fera demain. Ce qui était sûr, devient incertain. C'est l'effet « battement d'ailes du papillon » : l'émergence d'un nouveau virus à l'autre bout de la planète conduit le consommateur français à modifier sa consommation de volaille. Aucune activité n'est désormais à l'abri de ces éléments contextuels.

Le deuxième paramètre est organisationnel. Pour des raisons de fluidité de l'information et pour éviter que se créent des silos dans les entreprises, ces dernières ont choisi un mode d'organisation matriciel dans lequel chaque collaborateur satisfait à une double logique. L'une, technique, répond à une logique de métier ; l'autre est géographique ou correspond à un centre de profits. On conçoit aisément que chacune de ces logiques fasse pression pour que le collaborateur la privilégie. Celui-ci est donc pris dans des contraintes parfois contradictoires.

Le troisième paramètre est lié à la responsabilisation des collaborateurs. De plus en plus, on attend d'eux, quel que soit leur niveau hiérarchique, qu'ils se montrent responsables. En pratique, cela signifie qu'ils n'ont pas à attendre passivement que les ordres arrivent mais qu'ils doivent comprendre le sens de l'action et agir ensuite à partir d'initiatives qu'ils prendront, compte tenu de leur environnement.

En somme, l'environnement change si vite qu'il faut en permanence faire des ajustements stratégiques ; les collaborateurs sont dans des organisations où les pressions qu'on leur fait subir sont partiellement contradictoires et chacun doit être apte à prendre des initiatives, là où il est, par rapport aux circonstances qu'il rencontre. Comment faire travailler des centaines, voire des dizaines de milliers de personnes, dans un contexte comme celui-là ? Voilà pourquoi il est indispensable de redonner un cadre collectif qui s'applique à toute l'entreprise et qui définisse la cohérence vers laquelle elle se dirige.