

Février 2005

NOUVEAU CAP SUR LA PERFORMANCE

En 1985, Solving réalisait une étude approfondie des conditions de surperformance de certaines entreprises. Quelquefois à contre courant des idées reçues, les conclusions mettaient en évidence, parmi d'autres, les attitudes de directivité, de primauté à l'action ou, plus simplement, d'exigence. Cette étude avait reçu un accueil enthousiaste de nos clients qui ont bien voulu y voir une doctrine de la performance à l'écart des modes de l'époque. Aujourd'hui, Solving est heureux de vous présenter une nouvelle synthèse sur le sujet. Elle est le résultat de trois années d'observations, d'interviews à différents niveaux hiérarchiques, d'analyses de plusieurs dizaines de démarches d'amélioration de performance et d'échanges avec les dirigeants.

Dans cette synthèse, onze facteurs clés de performance ont été retenus car ils expliquent l'essentiel des écarts observés entre entreprises.

Lever les contraintes

Un niveau de performance est toujours obtenu dans le cadre de certaines contraintes. Ces dernières découlent de la nature des marchés (clients et fournisseurs), des ressources internes de l'entreprise, des alliances liées avec les partenaires...

Bien souvent, l'amélioration des performances est recherchée à contraintes données. Mais, il est de nombreuses situations où la performance peut être considérablement élevée si on lève ce faisceau de contraintes. Ainsi, par exemple, la performance de Nissan était contrainte par les accords liés avec son réseau de sous-traitants. La remise en question fondamentale des kereitsu par Carlos Ghosn a été un des leviers majeurs pour changer de niveau de performance.

Il est clair que les contraintes apparaissent quelquefois incontournables à certains dirigeants pour toutes sortes de raisons (historiques ou d'exercice conventionnel de l'activité...) et enferment alors la performance dans une épure étriquée. Dans la même situation, d'autres dirigeants oseront s'affranchir d'une partie des contraintes.

Il est indispensable dans tous les cas de poser correctement la problématique du niveau de compétitivité par rapport aux concurrents et pour cela de ne pas accepter trop vite comme référentiel d'environnement (marché fournisseurs, par exemple, ou ressources de l'entreprise ou encore réseau de sous-traitants) des éléments qui ne sont liés qu'au fonctionnement actuel de l'entreprise.

Concentrer l'organisation sur la création de valeur

Les exemples bien connus de Dell, Nike ou Virgin ont mis en évidence le concept de *lean organisation*. Le terme est un peu trompeur car il présume que la première caractéristique de ces entreprises est d'être dépouillée d'un ensemble de fonctions

au bénéfice de l'externalisation. En réalité, ces entreprises parmi bien d'autres visent à obtenir l'excellence et la meilleure création de valeur dans tout ce qu'elles apportent (produits et services) à leurs clients. L'émergence récente de partenaires très professionnels dans toutes les fonctions, de la conception des produits jusqu'à leur distribution est une opportunité qu'elles ont su utiliser pour externaliser partiellement ou même totalement certains domaines.

Magnifier le sens du produit

Dans les organisations les plus performantes, le temps et les préoccupations autour du produit devancent toute autre considération. Visuellement, le produit est présent dès l'entrée dans la plupart des bâtiments de l'entreprise. Mais surtout, montrer, toucher, essayer, commenter, comparer, évaluer, améliorer, valoriser, traduire l'affection du produit à tous les niveaux tout au long des réunions et dans la plupart des supports écrits de l'entreprise produit quotidiennement des points de vue nouveaux et féconds.

Loin d'être une évidence partagée par toutes les entreprises, on peut observer au sein d'un même secteur une grande diversité dans la priorité accordée au produit et dans le degré de mobilisation des énergies autour de la puissance de l'offre.

Vision à long terme, performance à court terme

Peu d'entreprises se hasardent aujourd'hui à définir des stratégies à long terme du fait des turbulences de l'environnement. La pression des marchés financiers accroît encore la prééminence du court terme dans la gestion. Mais, paradoxalement, les entreprises qui superforment leurs pairs maintiennent une vision à long terme de leur évolution. Il ne s'agit aucunement de prévoir l'environnement, mais de maintenir

La recherche de flexibilité industrielle en Europe a sûrement créé une confusion sur la finalité de ce modèle d'organisation. Il ouvre en fait « le choix des possibles » à chaque entreprise pour maximiser la performance sur chaque maillon de la valeur ajoutée qu'elle fournit au marché. Les entreprises qui ont approfondi les modalités d'adoption spécifique pour elles-mêmes de ce modèle d'organisation sont indéniablement en train de constituer un avantage compétitif majeur.

Des lancements de nouveaux produits à grand renfort de publicité ou les essais de produits sont le lot commun de toute entreprise sérieuse dans ses opérations. En réalité, d'énormes différences subsistent dans l'attention portée au produit.

Les entreprises "orientées produit" remontent à l'échelon de la direction générale des fonctions clés telles que la R&D (industrie lourde) ou le style (automobile). Elles établissent un réseau de partenaires plus étoffé qui viennent apporter leur concours aux avancées sur le produit : fournisseurs, co-développeurs, partenaires de design, ... Nombre de facteurs organisationnels de ce type expliquent qu'elles maintiennent leur avancée concurrentielle sur le front des produits.

Marier technologie et organisation

Les avantages durables créés par des entreprises pionnières dans leur secteur comme Federal Express ou Sony résultent d'une combinaison créative de la technologie et de l'organisation. La seule technologie, en effet, peut bien évidemment représenter un avantage compétitif, mais il est désormais de plus en plus facilement imitable. En effet, les entreprises sont considérablement plus ouvertes aujourd'hui. Les cadres supérieurs circulent d'une entreprise à l'autre et l'explosion des alliances fait circuler plus vite les technologies. Le poids de l'organisation dans le

une ambition de compétitivité et de développement qui, par son ampleur, demande du temps. Ces entreprises investissent, passent à l'offensive en prenant des risques, multiplient les initiatives pour atteindre le cap à long terme. Ainsi, un Toyota a dû persister de longues années sur le chemin d'une supériorité qualité/coûts pour voir aujourd'hui s'ouvrir tous les marchés de la triade à ses produits.

modèle original créé par Ikea a été souvent cité. Ce modèle s'est enrichi à la fin des années 90 par les possibilités d'Internet, tout comme d'ailleurs pour Dell dans un secteur complètement différent. L'art d'une symbiose originale entre l'état de l'art technologique et l'organisation de l'entreprise est soutenu par une compréhension très profonde des comportements des clients. Une proposition distinctive à forte valeur ajoutée pour le client résulte d'une organisation de l'entreprise conçue pour acheminer au meilleur coût vers le client un contenu technologique

(cas de Dell); ou inversement, d'une technologie qui démultiplie la puissance d'une organisation originale pour créer une offre unique pour le client (cas de Ikea, Google, Capital One, e-Bay ou même Zara dans un secteur traditionnel comme le textile...).

Diffuser les savoir-faire

Les dirigeants reconnaissent volontiers que des savoir-faire très pointus existant ici ou là dans l'entreprise ne sont pas exploités par tous. Les systèmes de *knowledge management* ont démultiplié les possibilités de mise à disposition des savoir-faire. Quelques entreprises, parmi les plus performantes, ont fait de ces dispositifs la pierre angulaire d'une élévation généralisée des

La compréhension approfondie des besoins du client résulte dans l'entreprise performante non pas tant de la multiplication des études que du test de propositions novatrices fait à petite échelle et souvent sur un très grand nombre de pays pour enrichir le référentiel d'interprétation.

compétences. Ainsi, chez Ahlstrom, le *knowledge management* vise à faire circuler les savoir-faire industriels à travers un factory model explicite décomposant les méthodes fonction par fonction. Pour que l'objectif soit réaliste, ces dispositifs gagnent à être centrés sur les compétences clés c'est-à-dire celles qui font la différence avec les concurrents.

Dynamiser la gestion des ressources humaines

À l'heure où les systèmes d'évaluation, de formation, de rémunération, de gestion des carrières sont bien maîtrisés dans la grande entreprise, de nouveaux défis apparaissent pour la gestion des ressources humaines. Les entreprises qui ont fait du management des ressources humaines la pierre angulaire de leur réactivité sur le marché et de l'amélioration continue de leurs pratiques ont avancé dans les directions suivantes :

1. la mise en place de structures (unités

d'exploitation autonomes par exemple) favorisant l'entrepreneurship ;

2. La création d'un environnement responsabilisant dans lequel la hiérarchie au plus haut niveau est entraînée à libérer les initiatives de ses équipes ;

3. L'élévation continue des niveaux de compétences des opérationnels à travers des programmes annuels de mise aux meilleurs standards de leurs méthodes dans les domaines clés de leur industrie.

Tirer parti du fonctionnement transversal

Il est désormais établi qu'un surcroît de performance par rapport aux concurrents découle de la fluidité du fonctionnement transversal. La contribution de chaque fonction de l'entreprise est démultipliée par celle d'autres fonctions. Par exemple, la puissance du développement de produits se trouve considérablement renforcée si l'on parvient à faire intervenir la fonction achats très en amont dans ce développement. Les exemples sont bien connus, mais il reste que la transversalité est difficile à obtenir du fait des responsabilités et prérogatives verticales et des antagonismes naturels entre fonctions.

De ce fait, toutes les formes d'organisation qui facilitent la transversalité sont à favoriser. Les choix concernant le produit peuvent être de puissants facteurs de coopération transversale. Par exemple, les plates-formes communes dans l'automobile obligent des divisions différentes à travailler autrement ensemble pour réaliser les économies de coûts. Il ne s'agit pas nécessairement de mettre en commun des infrastructures ou des organisations. Les projets d'ensemble sur des sujets créant des synergies transversales permettent aussi de faire tomber les cloisons.

Moduler la décentralisation

Avec des options apparemment équivalentes de décentralisation, les entreprises obtiennent en fait des résultats fortement contrastés. Deux raisons majeures expliquent ces écarts :

a. L'option de décentralisation semble quelquefois à ce point figée dans le marbre qu'elle

conduit à accepter durablement certaines sous-performances notoires. Les explications bien sûr ne manquent pas, ni les images péremptoires : « on ne peut pas couper les ailes à un oiseau » ; « la décentralisation comporte inévitablement des risques » ; « s'ils ne sont

pas à la hauteur, ils seront changés ».

Le « tout ou rien » n'est pas conforme à une réalité beaucoup plus subtile, notamment du fait de la diversité des caractères des responsables : certains demandent à être encouragés plus fortement que d'autres à obtenir des objectifs volontaristes. Certains, au contraire, auront tendance à prendre plus de risques pour l'atteinte de leurs objectifs. D'autres, encore, ont des moments de fléchissement qu'il faut identifier pour réagir, etc. ;

b. Le principe de décentralisation ne doit pas nécessairement être appliqué de la même

manière sur toutes les fonctions. Par exemple, malgré un principe général de décentralisation sur des directeurs de divisions ou de branches, il peut y avoir centralisation partielle de certaines fonctions comme par exemple les grands achats communs, voire même dans certains cas la production. Une décentralisation bien pensée mixe un fort degré de responsabilisation sur un périmètre d'action clair et une modulation de cette décentralisation sur les fonctions où l'effet de groupe, c'est-à-dire les synergies entre unités, est majeur sur le plan économique.

Ouvrir l'entreprise pour multiplier les possibilités

L'entreprise Cisco offre probablement un des meilleurs exemples d'entreprise ouverte. Elle opère dans le secteur de la haute technologie dans lequel les notions de protection des brevets et des savoir-faire conduisent généralement les concurrents en lice à multiplier les précautions contre toute forme d'intrusion dans leur pré-carré technologique. Cisco partage bien évidemment ce souci de prudence, mais cela ne l'empêche pas d'avoir multiplié les partenariats et les alliances dans tous les domaines. Sur le plan commercial, par exemple, l'entreprise s'est entourée d'un réseau de partenaires qui interviennent soit en prescription, soit au niveau des pré-études, soit encore dans l'accompagnement

de certaines mises en œuvre de projets. La même démarche vaut sur le plan technique et industriel. À l'heure où la réactivité et la rapidité de mouvement nécessitent d'appréhender rapidement les informations utiles et de disposer de moyens d'action sur toutes les zones d'opération, l'entreprise ouverte dispose d'un avantage indiscutable. Lorsque l'on analyse pourquoi dans un même secteur un des concurrents a pu saisir plus vite une opportunité qui se présentait à tous ou réagir plus vite en temps de crise, un contraste fort apparaît au profit d'une démarche d'entreprise ouverte par rapport à l'attitude plus précautionneuse et refermée sur elle-même d'entreprises qui se font distancer.

Acquérir des atouts et non une taille

Les avantages intrinsèques de la taille résident surtout dans le pouvoir de négociation avec les marchés fournisseurs et clients, dans les moyens financiers et dans un creuset plus riche de ressources humaines. Ce n'est cependant pas la taille pour elle-même que recherchent les leaders de la performance durable. Un L'Oréal, par exemple, dans ses acquisitions obtient de nouvelles marques ou la présence sur de nouveaux marchés ou de nouveaux savoir-faire technologiques. C'est aussi l'approche d'un Johnson Controls qui, à travers vingt ans d'acquisitions, est devenu un équipementier automobile leader. Et la récente acquisition de

Gillette par Procter & Gamble est encore une fois guidée par les atouts des marques et la technologie de Gillette.

Ce constat représente une fausse évidence. Nombre d'entreprises continuent à choisir la taille pour de mauvaises raisons comme par exemple un pouvoir de dissuasion des concurrents ou des synergies théoriquement possibles, mais qui s'avèrent en pratique bien souvent limitées ou contrebalancées par les lourdeurs de fonctionnement. Ces entreprises au lieu de disposer de nouveaux leviers de création de valeur s'alourdissent et perdent en compétitivité.



144, avenue des Champs-Élysées - 75008 Paris
Tél. : +33 1 53535700 - Fax: +33 1 53539700
e-mail : solving@solving-int.com - www.solving-int.com

ALLEMAGNE - ANGLETERRE - ARGENTINE - BELGIQUE - BRÉSIL - CHINE - ESPAGNE - ÉTATS-UNIS - ITALIE - JAPON - PAYS-BAS - SUÈDE

Directeur de la publication : Marie Limare - ISSN 0759-8017