

Manuel de survie dans un monde complexe

PHILIPPE ESCANDE

[Les Echos](#) 9 mai 2012

Trois règles pour croître dans la durée

Connaissez-vous l'histoire de la fourmi travailleuse ? Elle fait florès depuis de nombreuses années sur Internet. Une fourmi travailleuse remplissait sa tâche avec entrain, bonne humeur et productivité, quand son PDG, un frelon, décide, les bonnes affaires aidant, de lui adjoindre une coccinelle manager pour accroître ses performances. Celle-ci met en place des procédures, des réunions, un reporting et embauche rapidement une secrétaire (une araignée). Mais l'ambitieux PDG demande plus d'études encore. Un zélé cafard lui est adjoint. Devant la baisse inexplicable de productivité de la pauvre fourmi et sa protestation devant la paperasserie envahissante, une cigale chef de service est nommée pour la surveiller. Celle-ci commence par changer le mobilier de bureau, acheter un ordinateur neuf, puis faire recruter un adjoint devant la masse de travail. Face au climat social qui se dégrade aussi vite que les performances de l'entreprise, un consultant hibou est appelé en renfort. Il préconise, on s'en doute, une réduction du personnel... Et c'est comme cela que la fourmi travailleuse fut licenciée !

Depuis la haute antiquité, il en est ainsi des organisations, condamnées à sécréter toujours plus de bureaucratie à mesure qu'elles croissent et embellissent, et à périr un jour sous le poids de leur propre structure. Cela est vrai au niveau des Etats - M. Hollande, prenez garde au syndrome du frelon -, mais aussi, bien entendu, à celui des entreprises. Or, la bureaucratie est fille de la croissance. « Un entrepreneur n'est jamais aussi près de son business que lorsqu'il réalise sa première vente, explique Chris Zook, consultant en stratégie chez [Bain & Company](#). Puis la croissance apporte des couches de management supplémentaires et de complexes matrices d'organisation qui développent chacune leur propre agenda. Les clients, eux, ont des besoins de plus en plus différents [...]. La complexité est la conséquence inévitable de la croissance et, finalement, son tueur silencieux. »

Un cercle vicieux qui se traduit dans les chiffres : selon les calculs de Bain, sur la dernière décennie (2000-2009), seuls 9 % des grandes compagnies mondiales ont enregistré une croissance profitable (supérieure à 5 % de progression annuelle des revenus, des profits et du retour sur investissement). Et le phénomène empire, puisque la proportion de bons élèves était de 15 % à la décade précédente.

Pourquoi ? Parce que la complexité du monde s'accroît en parallèle de celle des entreprises. Avec la mondialisation, les bouleversements sociologiques et technologiques et l'intensification de la compétition, il faut composer avec des exigences de plus en plus contradictoires : concilier le local et le global, l'autonomie et le contrôle, l'individuel et le collectif, la fidélité et la rupture... Du coup, les organigrammes s'épaississent et l'on remplace l'innovation interne par des acquisitions dévoreuses de capitaux et peu efficaces à long terme.

Comment sortir de cette spirale ? Dans son dernier ouvrage (*), Chris Zook propose une voie, qui, à défaut d'être facile, a prouvé son efficacité. Avec son équipe, il s'est appuyé sur l'examen approfondi pendant dix ans de la performance de plus de 200 entreprises mondiales et l'interview de près de 400 dirigeants. Le point commun des gagnants de la croissance est d'avoir mis au point, ce que le consultant appelle « un modèle répliquable », c'est-à-dire qui permet à l'entreprise de se développer sur une longue période, en dépit des changements du monde. Il

s'appuie sur trois paramètres : la concentration sur le coeur de métier, une définition claire de la stratégie et de l'organisation, et l'apprentissage continu.

Grandir sans se disperser

Qu'est-ce qui me différencie de mes concurrents ? C'est la première question à se poser. Pour 60 % des entreprises, c'est le prix ([Ryanair](#)), pour 30 %, le produit ou le service (Apple, [Starbucks](#)) et pour 10 % la position sur le marché ([Microsoft](#)). Mais les points forts peuvent se trouver au niveau du management ([Procter & Gamble](#), [General Electric](#)), de l'opérationnel (Dell, Toyota) ou de la possession de certains actifs, comme un réseau ou une marque ([Vodafone](#), [Facebook](#), [Nike](#)). Bien souvent, il s'agit de la combinaison de plusieurs facteurs - par exemple le prix, le produit et l'excellence opérationnelle pour Ikea. L'enjeu ici est de croître sans se « défocaliser ». On croît par le coeur de son métier, comme Ikea ou Tetrapack, en explorant des marchés adjacents ([Nike](#), Apple, Zara), voire, cas plus rare de conglomerats performants (UTC, Danaher), en ajoutant de nouvelles activités à un socle managérial commun.

La plupart du temps, la dispersion est nuisible. Le danois Lego, qui s'était lancé dans une stratégie de diversification tous azimuts, des jeux vidéo aux parcs d'attractions, a failli en mourir. Il s'est sauvé par le retour à ses fondamentaux, le jeu de construction.

Des règles et une organisation claires

Quand Jean-Marc Gaucher a repris Repetto en quasi-faillite, il a pris six mois pour écrire trois lignes expliquant le positionnement international, autour de la danse et dans l'univers du luxe, de la fameuse marque de ballerines. Tous les employés l'ont intégré. La stratégie d'Apple est claire et connue de tous les salariés, tout comme celle de [Starbucks](#). Et, pour que le courant passe, il faut réduire au maximum tout ce qui sépare la « ligne de front » - ceux en contact avec le client - du patron. Et que chacun bouge dans le même sens, à l'image de Nelson, qui avait passé tellement de temps avec ses hommes de troupe qu'ils étaient capables de deviner leurs réactions même en pleine bataille. C'est exactement ce que voulait dire le patron indien Vineet Nayar quand il proclamait, dans un livre récent : « Les employés d'abord, les clients ensuite. » Cela réclame donc un organigramme le plus plat possible, favorisant au maximum le retour d'informations du « front line ».

Un apprentissage continu

Dans un monde en perpétuel mouvement, il faut apprendre sans arrêt. Apprendre du client, du producteur, du concurrent. Là aussi, l'entreprise doit constamment apprendre des autres et savoir le cas échéant se remettre en cause. [Nokia](#) est une entreprise focalisée, dont la stratégie est claire, mais qui n'a pas pris assez au sérieux l'émergence d'Apple. Un péché d'arrogance que n'a pas eu Samsung, qui a embarqué le train du smartphone tactile avant qu'il ne soit trop tard. C'est peut-être l'exercice le plus difficile, dès lors qu'il implique une remise en cause de tout un passé. Pourquoi [Kodak](#), qui était pionnier du numérique, n'a-t-il pas basculé ses forces à temps ? Parce qu'il n'a pas voulu en payer le prix élevé, pas tout de suite. Quand il a transmis à son fils l'entreprise [De Beers](#), roi du diamant sud-africain, le vieux Harry Oppenheimer lui a dit : « 99 % de ton travail consistera à préserver l'héritage et la stratégie de [De Beers](#) sans répondre aux modes et aux opinions. Mais 1 % de ton job sera de savoir le moment de changer complètement. Sois sûr de toi quand tu exerceras cette option. »

Et le meilleur moyen de ne pas se tromper dans ces cas-là, de ne pas licencier la fourmi travailleuse, c'est d'avoir fait bien en amont le travail si ardu et complexe de la simplicité et de l'ouverture aux autres.