

■ Avant-Propos ■

Comment réussir ? Tous les livres de management tournent autour de cette question. Elle taraude les managers, désormais convaincus qu'ils sont assis sur des sièges éjectables. Elle interpelle aussi les étudiants, anxieux bien avant leur plongée dans l'eau froide. Une interrogation simple, mais cruciale, à laquelle il n'est, hélas, que des réponses complexes, multiples, partielles, circonstanciées. La vie du business ressemble à un long métrage composé de mille séquences d'échecs cuisants et de succès éclatants, mais aussi de demi-succès et d'échecs très relatifs. Dans un secteur en déclin, comme la boulangerie, les autocuiseurs ou la margarine, stabiliser ses ventes relève parfois de l'exploit : cela ne revient-il pas à augmenter ses parts de marché ? Dans un métier à développement exponentiel, le téléphone portable, les écrans plats ou les appareils photo numériques, une croissance à un chiffre vaudra à ses responsables les foudres de la direction générale, voire une sanction sans appel des marchés financiers.

Plutôt que de tenter d'identifier les « clés du succès », formule rassurante et lucrative pour quelques illusionnistes du conseil et de l'édition, mais totalement imaginaire, mieux vaut recenser les meilleures pratiques. S'en imprégner en consignait chaque détail. En saisir la logique, au-delà des chiffres, pour mieux s'en inspirer. Autrement dit, plutôt que de se demander comment réussir, mieux vaut regarder comment font les autres. Et, tant qu'à faire, focaliser son attention sur ces groupes français ou étrangers dont le savoir-faire fait référence.

Truffaut, marque française née en 1824, a dépoussiéré les « jardineries » en créant dans ses magasins une atmosphère de vacances bucoliques. La corvée des courses se transforme en délicieuse excursion. Grâce à des enquêtes menées auprès des consommateurs, l'offre de Truffaut s'est enrichie de mini-râteaux et de bûches minuscules, au design soigné, exactement ce que recherchent les urbains qui binent sur leur balcon. Résultat, toutes les chaînes de distribution confrontées au vieillissement de leur concept jugent la démarche instructive. Autre exemple : l'américain Dell, inventeur de la vente directe de micro-ordinateurs. Cette for-

mule révolutionnaire qui l'a propulsé en tête du marché mondial a donné des idées à des fabricants de téléviseurs et à des industriels de l'agroalimentaire. Quant au japonais Toyota, avec sa gestion de production et son art du *Kaizen*, il a organisé ses usines de façon si efficiente qu'il est en passe de devenir le premier constructeur d'automobiles au monde. Toute la planète industrielle scrute ses performances. L'Oréal, champion français de la beauté mondiale, a si brillamment élargi son marché aux peaux de toutes les couleurs qu'il inspire les multinationales de la grande consommation, toutes spécialités confondues, dès lors qu'elles souhaitent étendre leur fonds de commerce à d'autres segments. Air France, compagnie moribonde voici une dizaine d'années, est devenue exemplaire dans sa gestion et son marketing, au point que sa technique pour séduire les passagers étrangers fait saliver les autres transporteurs aériens, mais aussi les géants internationaux de l'hôtellerie et de la location de voitures. Le *benchmarking*, comme on dit en français des affaires, c'est tout simplement cela : décortiquer la façon dont s'y prennent les meilleurs.

Telle est l'ambition de cet ouvrage, qui regroupe une sélection d'articles parus dans *Le Figaro Entreprises*. Chaque lundi, en effet, le supplément économique du *Figaro* présente un « cas d'école », qui peut se résumer en trois points : le problème, la solution, les résultats. Il ne s'agit pas des *business cases* sur lesquels planchent les étudiants de Wharton, Harvard, HEC ou l'Insead. Ces derniers, adaptés aux règles académiques, sont rédigés par les distingués professeurs de ces institutions plusieurs années après les faits. Les « cas d'école » qui constituent ce livre, d'une lecture plus aisée et truffés de témoignages de professionnels, ont été identifiés et racontés par des journalistes. L'exercice se révèle passionnant pour la rédaction du *Figaro Entreprises*, puisqu'il suppose un repérage, presque en temps réel, des meilleures pratiques du moment. Passionnant et périlleux, car dans l'entreprise comme dans la vie, la roue tourne. Les parts de marché gagnées peuvent se perdre aussi vite. Il n'empêche : les soixante histoires qui suivent ont chacune leur « morale ». Au-delà, elles plongent le lecteur au cœur du business. C'est précisément la vocation du *Figaro Entreprises*.

Laurent GUEZ,
Directeur général du *Figaro Entreprises*