

CERNER LES ENJEUX

Parler des enjeux d'une entreprise aujourd'hui est un vaste débat du fait des changements opérés dans le monde des affaires : mondialisation de l'économie, complexité des marchés, multiplication des flux physiques et monétaires... Une des préoccupations majeures d'une entreprise est d'assurer non seulement son développement mais surtout sa pérennité, qui passe par une performance durable. Celle-ci l'oblige à prendre en compte les diverses parties prenantes, dont les intérêts sont parfois divergents. L'entreprise doit satisfaire à la fois :

- les actionnaires, qui ont tous des exigences en termes de rentabilité. Notons néanmoins que, pour les entreprises familiales, ce degré d'exigence peut être moindre ;
- les clients, dont le comportement d'achat a évolué. En effet, ils font preuve d'une maturité accrue, comparent les différents produits proposés et choisissent en fonction de critères rationnels, mais aussi irrationnels. Par exemple, les consommateurs sont sensibles au prix, pourtant ce n'est qu'un facteur déterminant parmi d'autres : la qualité, le service lié au produit, voire le rêve véhiculé par le produit interviennent dans la décision d'achat. C'est ce qui explique l'engouement actuel pour les produits de marque et l'existence de slogans publicitaires du type : « un café nommé désir »... ;
- les fournisseurs, notamment dans le cas où ils sont exclusifs pour tout ou partie de son activité ;

- l'État et les collectivités territoriales, qui attendent de l'entreprise un comportement citoyen : respect de la réglementation, de l'environnement, implication dans la vie locale et prise en compte de la dimension sociale ;
- les salariés, dans lesquels elle investit (formation, etc.) et sur lesquels elle s'appuie pour gérer au mieux les relations avec tous ses partenaires externes.

Ce sont à la fois la prise en compte de l'ensemble de ses partenaires et la mise en œuvre de pratiques de bonne gestion qui vont favoriser la performance durable de l'entreprise. En effet, il convient d'avoir une stratégie claire, des objectifs connus, cohérents et acceptés, un mode de management motivant pour les salariés... La problématique est donc très vaste et complexe, car si l'on connaissait la « recette miracle » pour assurer une performance durable, elle serait depuis longtemps appliquée. Par ailleurs, il n'existe pas une recette unique mais une solution spécifique pour chaque entreprise. Notons néanmoins que pour la plupart des dirigeants, performance durable est surtout synonyme de satisfaction des actionnaires et des clients ; c'est la raison pour laquelle nous avons choisi de consacrer cet ouvrage aux éléments nécessaires à la satisfaction de ces deux parties prenantes même si nous sommes tout à fait conscients de l'importance des autres.

Cette première partie va s'articuler autour de trois chapitres. Le premier traitera du système d'organisation idoine à mettre en place au nom de la préférence client, le deuxième du système de gestion approprié à cette organisation, nécessaire à la prise en compte des exigences des actionnaires et le troisième insistera sur la nécessaire synergie des deux systèmes pour créer de la valeur.

1

Évolution des systèmes d'organisation vers la préférence client

Nous venons d'arriver dans les locaux de la société Assistance+... C'est le grand jour ! Marc, qui vient d'être nommé directeur général de la filiale, nous a réunis. Autour de la table, il y a Brigitte, notre consultante attitrée, du cabinet CréaPlus, fort connu dans le monde entier et ayant enregistré un fort développement ces dernières années. N'oublions pas aussi, Véronique, notre directrice des opérations ; Sarah, la responsable des systèmes d'information ; Vincent, le directeur des ressources humaines ; Philippe, le directeur marketing/commercial ; Léa, le contrôleur de gestion et enfin Théo, le responsable qualité/organisation. Tout le comité de direction est réuni pour relever le challenge. En effet, la société Assistance+, une des filiales du groupe Urgences Assistance, spécialisé dans l'assistance aux biens, aux véhicules et aux personnes, enregistre depuis plusieurs années des pertes considérables. Marc a trois ans pour inverser la tendance. C'est dire combien l'enjeu est important, d'autant plus que les actions menées ont été nombreuses (investissement massif en communication pour attirer de nouveaux clients, réduction des coûts de fonctionnement, etc.). Marc est convaincu au fond de lui-même que l'ensemble des acteurs de la filiale a perdu, au fur et à mesure des années, la culture client. Seule la direction marketing/commercial, en contact direct avec le client externe, s'y intéresse. Dans son esprit, il faut donc absolument bâtir une stratégie destinée essentiellement à mobiliser toutes les énergies de l'entreprise vers le client.

« Bonjour à tous, dit Philippe, nous devons échanger tous autour de la table pour formaliser au mieux la stratégie ; en effet, vous savez combien il est important de bâtir toute la stratégie et tous les outils de gestion dans l'optique d'une organisation orientée client.

- Je ne comprends pas ta remarque, rétorque Théo, toute entreprise ne vit que par et pour ses clients ! C'est le propre des démarches qualité.
- Alors, qu'entends-tu par une organisation orientée client ? » demande Léa.

1 PASSAGE D'UNE LOGIQUE « MÉTIER » À UNE LOGIQUE « CLIENT » PAR UNE APPROCHE PROCESSUS

« Comme vous le savez, reprend Théo, dans un environnement de plus en plus concurrentiel et compétitif, l'objectif principal est de tout mettre en œuvre pour conquérir de nouveaux clients et les fidéliser. Il ne suffit pas d'avoir une stratégie commerciale efficace, encore faut-il que notre organisation soit suffisamment souple, agile et réactive pour s'adapter en permanence aux évolutions du marché.

- Je ne peux que t'approuver, intervient Philippe, nos clients sont de plus en plus exigeants ! »

Théo continue : « Les acteurs de l'entreprise ou de la filiale doivent repenser leur activité au quotidien afin d'optimiser leur contribution à la satisfaction des clients. En d'autres termes, ils doivent changer de mode de représentation (ou de paradigme) dans le cadre de leur activité. Ce changement de paradigme est le suivant : **“Je ne travaille plus, avant tout, pour exercer un métier mais d'abord pour assurer la pérennité de l'entreprise notamment par la satisfaction des clients.”**

« Il est utile que je vous rappelle brièvement quelques principes qui illustrent cette démarche. »

L'un des principaux enjeux des entreprises aujourd'hui, quelle que soit leur taille, est de passer d'une logique « métier » à une logique « client » par une approche processus.

Juste après la Seconde Guerre mondiale, l'Europe a connu une économie de pénurie. En d'autres termes, nous étions dans une société de production de

masse qui devait fabriquer en quantités volumineuses des produits conformes destinés à des clients fidèles voire presque captifs du fait même de la rareté des produits sur le marché. Qu'entend-on par « produit conforme » ? C'est un produit qui entre dans les critères d'acceptation (les caractéristiques du produit définies dans les spécifications d'achat). Il ne faut donc pas confondre un produit conforme avec un produit qui satisfait le client : ce n'est pas forcément la même chose. Une entreprise peut très bien fabriquer des produits conformes aux spécifications définies (c'est ce que l'on appelle la conformité d'un produit) sans avoir au préalable recueilli les attentes du client. Dans ce cas de figure, cette entreprise n'a aucune démarche marketing, elle est uniquement tournée vers l'aspect technique du produit. Telle était la situation dans les années 1950, car il y avait plus de demande que d'offre. L'enjeu pour les entreprises était donc d'assurer la maîtrise technique des métiers pour livrer des produits « techniquement » conformes. Cette maîtrise n'était rendue possible que par une spécialisation des activités attribuées à chaque acteur de l'entreprise. Ces dernières étaient déjà formalisées dans des procédures (comme c'est encore le cas aujourd'hui !) qui décrivaient les tâches successives nécessaires à la réalisation de l'activité.

De ce fait, le maître mot à l'époque était la spécialisation de chacun. L'entreprise devait définir des fonctions pour s'assurer que la contribution de tout collaborateur était basée avant tout sur son expertise technique. Il s'ensuivait une organisation fonctionnelle. Les différents services de l'entreprise étaient cloisonnés, chacun se focalisant sur son propre métier. Il est évident qu'avec une telle structure organisationnelle, la culture client était uniquement prise en compte au niveau de la stratégie et des commerciaux en contact direct avec le marché.

En résumé, l'approche purement technique du produit entraîne une organisation fonctionnelle orientée métier. En France, cette approche est d'autant plus sensible que le Siècle des lumières nous laisse un héritage bien ancré encore aujourd'hui. Rappelons qu'il considérait que l'épanouissement de l'homme passait avant tout par l'accumulation des connaissances, dont le symbole majeur reste l'Encyclopédie. Et, nous le verrons plus tard, cela marque le mode de management dans nos entreprises : on confond souvent leadership et expertise.

Le point commun entre Descartes et Taylor est leur approche analytique. Elle a contribué au ^{xx}e siècle à la division du travail en tâches successives afin d'accroître la productivité. Cette démarche était parfaitement adaptée à une époque marquée par un environnement peu concurrentiel. C'est également au cours de ce siècle que sont apparus les premiers outils de la comptabilité analytique. Le deuxième chapitre de cet ouvrage développera ce point.