

Philippe CROUÏ
Jean-François LHÉRÉTÉ

Oser la performance autrement

DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



Illustration de couverture : Blandine Mulliez
(glacis – www.atelierblan.com)

Illustrations intérieures : Cled' 12 alias Jacques Sardat

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2012

ISBN 978-2-10-058720-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---------------------|---|
| Préface | V |
| Introduction | 1 |

PARTIE I

REPENSER L'ENTREPRISE

| | |
|---|-----|
| 1 Globalisation et concurrences : revenir aux fondements | 7 |
| 2 Incertitudes et inattendu : prendre le parti de l'initiative | 15 |
| 3 Crise : ouvrir de nouvelles perspectives | 23 |
| 4 Le règne de l'individu : assumer la diversité | 37 |
| 5 Défiance et repli sur soi : oser la confiance | 45 |
| 6 Distanciation du salarié : recréer du lien | 55 |
| 7 Maîtriser | 69 |
| 8 Manager | 79 |
| 9 Innover | 89 |
| 10 Durable : faire évoluer la culture | 101 |
| 11 Stratégie : la performance ensemble | 113 |
| En guise de conclusion | 121 |

PARTIE II
REPENSER LA GOUVERNANCE

| | |
|---------------------------------------|-----|
| 12 Du bon usage des concepts | 125 |
| 13 Du bon usage des conflits | 139 |
| 14 Du bon usage des passions | 147 |
| En guise de conclusion | 153 |
| Glossaire et contre-intuitions | 155 |
| Bibliographie choisie | 163 |

PRÉFACE

Tout le monde sera d'accord pour dire que la période n'est pas facile pour le chef d'entreprise, aussi bien quand il s'agit de gérer les équipes que de définir la stratégie de l'entreprise.

Les bouleversements actuels, que l'on qualifie à tort - à mon avis - de crise correspondent, en fait, à l'accumulation dans une même période, celle que nous vivons, de trois grands changements qui affectent les économies : une évolution considérable des mœurs et des mentalités, des changements schumpétériens, essentiellement dans les pays développés, et un profond rééquilibrage entre les continents.

Tout cela arrive en même temps, il faut le décoder.

Le livre de Philippe Crouÿ et de Jean-Francois Lhéréte est bienvenu car il offre, sur chacun de ces sujets et dans les deux dimensions de gestion et de stratégie, un florilège de réflexions. Il n'est jamais conclusif, ce qui est sage (c'est au lecteur de faire l'effort de tirer les conclusions) mais il ouvre des pistes, donne des outils et encourage à réfléchir.

C'est un livre positif, qui montre que dans chaque problème il y a une opportunité à saisir, que chaque bouleversement peut débloquer des situations et être source de croissance et de progrès pour ceux qui ont su, les premiers, voir l'ouverture.

C'est un livre humaniste, destiné à ceux qui voient dans l'entreprise une aventure humaine et un vecteur d'échange libre avec ses clients.

Il est facile à lire car chaque chapitre se tient en lui-même, suggère des lectures d'approfondissement, contient des anecdotes porteuses de sens, que l'on mémorise aisément.

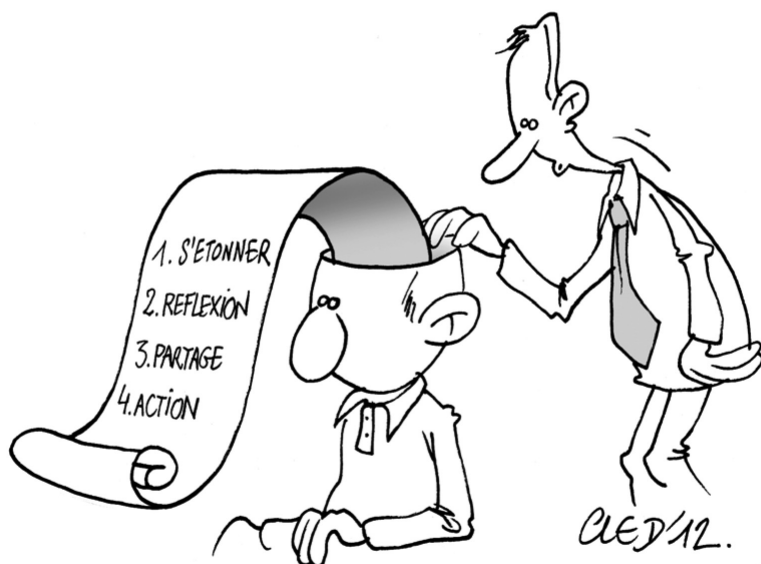
De Gaulle disait que « derrière Alexandre se profilait Aristote ». Autrement dit, que les dirigeants seront toujours gagnants à réserver du temps à la lecture et la réflexion.

Enfin, ce livre est doté d'une formidable bibliographie, rien de ce qui s'est écrit d'important dans les dernières années n'a échappé aux auteurs.

Xavier Fontanet

*Ancien PDG d'Essilor
Administrateur de sociétés*

INTRODUCTION



Ce texte est né d'un sentiment d'urgence. On parle abondamment de la « crise ». Crise de la finance, crise de la dette. Il est vrai que la finance est à l'origine de dérèglements graves et il est incontestable qu'une dette doit être remboursée si l'emprunteur veut continuer à faire appel à ses prêteurs.

Dans le même temps, les arbres ne doivent pas cacher la forêt, celle de la mutation que connaît le monde actuel. Le basculement du centre de gravité économique et la remise en cause

de modes de fonctionnement que l'on imaginait « éternels » ont des conséquences sur notre façon de concevoir l'entreprise et plus généralement la société.

Cette recomposition, la rapidité des évolutions et la montée de la concurrence, ont pour résultat de plonger l'entreprise dans un climat permanent d'incertitudes. La réponse, logique dans un tel contexte, d'un recours accru à l'intelligence des hommes ne va pas de soi à l'heure où l'individualisme ambiant pèse d'un poids croissant sur l'engagement des salariés à l'égard de leur employeur.

Précisément, l'aventure collective qu'est l'entreprise devrait être, pourrait être un lieu de réalisation de soi. Qu'est-elle, en effet, sinon un jeu de relations où la performance résulte de la prise de risque et de la créativité ? Le contexte qui se révèle progressivement, infiniment plus exigeant, impose de s'orienter résolument vers « l'entreprise apprenante », au sein de laquelle chacun contribue de manière naturelle à la performance d'ensemble et y trouve, à travers les exigences affichées et les enjeux relevés, un « grandir » qui le satisfait et le motive.

Les deux auteurs, amis de longue date, étaient sensibilisés à ces interrogations par un passé commun en entreprise et nombre d'échanges sur les problèmes actuels. Quoi de plus naturel dès lors que de prendre le temps d'analyser et de mettre en ordre les tendances, de hiérarchiser ?

Pris dans un faisceau de convictions en bonne partie erronées et dépassées, issues des thèses et pratiques managériales des décennies précédentes, il n'est pas aisé pour des dirigeants sous pression de discerner, de « prioriser ». Un premier objectif est pour les auteurs d'éclairer le débat, afin que le lecteur sorte de cette lecture plus serein, avec une vision plus claire, une

meilleure compréhension des enjeux et de l'articulation des problématiques.

Nous nous adressons également aux dirigeants qui s'interrogent. Nous souhaiterions que les propos qui suivent les aident à prendre du recul, à confirmer ou infirmer des intuitions sur le rôle et la place des hommes dans leur entreprise : développer la motivation, éveiller la créativité, encourager l'initiative sont des objectifs louables.

Il convient néanmoins de veiller à la cohérence de l'action, d'avoir une vision globale et des critères de résultats. Comment cheminer, à quel rythme, en évitant quels écueils ? Nous voudrions en même temps les inciter à poursuivre leur réflexion personnelle. L'ouvrage est organisé à cette fin, chaque thématique étant suivie d'une brève bibliographie (« Pour aller plus loin »), d'un questionnement (liste de questions) et d'un espace pour les notes du lecteur.

Une telle présentation fait écho au refus de proposer une quelconque « vérité ». Tout au plus faire œuvre utile ouvrant le lecteur à la réflexion et à la remise en cause éventuelle de croyances implicites.

Le monde qui vient sera très différent de celui que nous connaissons. La vitesse croissante des évolutions laisse penser qu'il ne faut pas envisager un « changement », moment de tension entre deux états « stables », mais probablement admettre le changement permanent. Il ne s'agit donc pas, pour les personnes comme pour les entreprises, d'apprendre un monde nouveau, à supposer qu'il soit décryptable, mais d'apprendre à apprendre. Une démarche qui peut être qualifiée de socratique : « La réponse est en toi. Apprends à la chercher et la trouver. »

Cette démarche se décompose en 4 temps : l'étonnement (aider la personne à prendre de la distance par rapport aux

« évidences » qu'elle a en tête), la réflexion personnelle (préciser les « échos » qu'a éveillés l'étonnement de la phase précédente), le partage (s'enrichir de points de vue différents pour élargir l'horizon), et enfin l'action (conclure et s'engager).

La forme de l'ouvrage conduit à ne retrouver que les deux premiers temps. L'étonnement correspond à la mise en perspective des traits marquants de notre environnement, puis l'analyse des conséquences dans le fonctionnement de l'entreprise avec la rubrique « En pratique ». La démarche se poursuit à travers la prise en compte des références bibliographiques, le questionnement proposé et la réflexion écrite.

Le partage, qui peut être abordé à partir du questionnement proposé à la fin de chaque thématique, et l'action sont... les objectifs finaux et le souhait des auteurs.

Osons une métaphore d'ordre musical. Le propre de l'orchestre est en effet que puisse s'y exprimer la personnalité de chacun des musiciens en même temps que se forme l'expression spécifique de leur ensemble. Le talent du chef d'orchestre (*conductor* en anglais) est de faire réussir cette alchimie qui, dans le respect de chacun, donne une personnalité à leur collectivité. La partition, du point de vue des auteurs, est celle d'une performance économique qui est au quotidien l'œuvre des hommes. C'est à nos yeux la seule réponse pertinente à une crise qui correspond, pour reprendre la terminologie d'Edgar Morin, au passage d'un « compliqué » formalisable à un « complexe » empreint par essence d'incertitude.

PARTIE I

REPENSER L'ENTREPRISE



GLOBALISATION ET CONCURRENCES : REVENIR AUX FONDEMENTS

Ce qui se passe sous nos yeux, que nous nommons du mot commode de « crise », constitue le révélateur tangible d'une transformation en profondeur des économies et des sociétés. Nous parvenons au terme d'un cycle et nous avançons vers un autre.

L'irruption de nouveaux acteurs, au premier rang desquels la Chine et l'Inde, ne signifie pas seulement un renversement des conditions de la production et de l'échange. Nous assistons au crépuscule de la domination pluriséculaire de l'Occident sur le reste du monde. Ce n'est pas un basculement brutal, mais une progressive émergence de nouvelles puissances, d'autres zones géographiques. L'investissement s'est dirigé massivement vers les zones les plus propices à la réunion de ces avantages comparatifs que sont les coûts salariaux, les promesses de puissants marchés intérieurs, la qualité des infrastructures de transport et la capacité à accompagner, avant de la précéder, l'évolution de la technologie.

Les États-Unis et l'Europe ont subi de plein fouet le dynamisme perturbateur de ces nouveaux entrants. Le vieux continent a dû affronter simultanément l'offre substitutive de la Chine et de l'Asie du Sud-Est étendue au sous-continent indien, et au cœur de sa zone géographique les délocalisations industrielles dans les pays de l'est de l'Europe.

Dans ce contexte, la crise financière qui a éclaté en 2008-2009 n'est pas un accident conjoncturel. Cet événement témoigne avant tout d'une perte du sens des réalités, qu'illustrent sans la résumer les excès de la financiarisation de l'économie (aux États-Unis, la part des profits financiers dans l'ensemble des profits de l'économie a bondi de 10 % en 1950 à 40 % en 2007). La création par les instruments sophistiqués de la finance mathématique d'une richesse virtuelle (plus de 3 000 milliards de \$ se sont évaporés en moins de deux ans) traduit les effets de ce que l'on appelle pudiquement la globalisation des marchés, l'oubli par les institutions financières et les banques centrales des règles prudentielles élémentaires, et *in fine* la tentative des peuples et des états de maintenir par l'endettement un niveau de vie contracté par un partage moins inégal.

Il était devenu de bon ton de vivre au-dessus de ses moyens. C'est ainsi que l'on est passé en quelques mois de l'euphorie à la panique, de la déraison partagée à l'ajustement généralisé. Les exemples cruels, entre autres, de l'Islande ou de la Grèce nous offrent le miroir grossissant du rêve prométhéen et naturellement brisé de consommer bien plus de richesses que l'on n'en suscite.

Il est temps de revenir sur terre, en se confrontant à nouveau aux fondamentaux de l'économie. Cesser de confondre ses désirs avec la réalité est déplaisant et socialement contraignant. Les purges n'ont jamais été des parties de plaisir. Vont en faire l'expérience les États sommés de revenir à une orthodoxie budgétaire jetée depuis longtemps « par-dessus les moulins », les consommateurs soumis à la modération salariale et à des prélèvements accrus, et les systèmes de protection sociale obligés de contenir leurs coûts. Le tout dans un contexte prévisible de croissance languissante et de morosité ambiante.

Il serait illusoire de penser que le rétablissement de notre économie viendra d'un retour hypothétique de la croissance. La crise est structurelle. Les remèdes à ce basculement inédit depuis cinq siècles des pôles de la puissance et de la vitalité le seront aussi. Ce qui se passe autour de nous nous invite à une profonde et drastique révision de nos manières de penser, de s'organiser et de travailler.

Le paysage placé devant nous n'a rien pour soulever l'enthousiasme, convenons-en. Ce petit livre n'a pourtant pas été écrit pour alimenter la mélancolie, et surtout pas celle des décideurs. D'abord parce que les crises, de quelque nature qu'elles soient, sont des épreuves, mais aussi des opportunités de renouveau. Ensuite, parce que le moment actuel est propice à une réflexion en profondeur sur les ressorts de la réussite entrepreneuriale. Celle-ci ne dépend pas uniquement de la conjoncture. Les périodes difficiles accentuent les logiques darwiniennes : seules résisteront les entités économiques capables de surmonter les difficultés, et même de faire de celles-ci des atouts dans un univers concurrentiel implacable. La seule manière de ne pas se laisser détruire est de se transformer en innovant. Seules les logiques offensives permettront d'échapper au déclin.

Nous n'avons pas la prétention de donner des recettes miracles qui n'existent pas, mais de réfléchir sur les conditions basiques de la réussite, souvent perdues de vue sous l'amoncellement hétéroclite des théories managériales : comment définir aujourd'hui une gouvernance adaptée aux temps difficiles de notre présent ?

En pratique**Se référer à la boussole client**

Dans un tel contexte faut-il renoncer à la performance économique ? Certes non, bien au contraire : les bouleversements en cours sont sources d'opportunités nouvelles. À la condition expresse d'accepter les réalités telles qu'elles sont. Ce n'est pas le plus facile puisqu'il s'agit, par définition, de mettre en cause des « évidences » qui, une fois mises à distance, n'en sont plus.

Notre monde va d'ébranlement en ébranlement. Mouvements sismiques de la « Terre-monde » qui s'accompagnent de répliques plus ou moins fortes. La réponse de bon sens voudrait que l'on dispose de constructions antisismiques. Qu'est-ce à dire ? Que l'entreprise dispose de fondements solides. Elle doit être pensée, organisée, animée autour de puissants ancrages.

En système concurrentiel la boussole s'appelle client. Non pas celui que l'on met en équations ou que l'on interprète à grand renfort de statistiques. Pas plus celui que l'on cherche à manipuler à coups de rêves, de promotions, de programmes de fidélisation¹, mais celui parfaitement réel qui se pose la question de son achat et du choix de son fournisseur. Celui qui est fidèle parce qu'il a la conviction que venir ici est de son intérêt.

L'élément nouveau tient à la montée d'exigences fortes d'authenticité et de cohérence qui acquièrent un peu plus chaque jour force de loi. Non seulement la performance

E3

-
1. À l'instar de certain distributeur qui, exemple vécu, accorde 0,14 € de remise sur un prochain achat après que l'on ait déboursé plus de 200 € : comment le client peut-il interpréter une mesquinerie de cet ordre ? Le reflet assurément d'une perte de « regard client ».

« objective » est disséquée et comparée, mais chaque opération de séduction est soupesée, évaluée.

Dire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit est une contrainte incontournable. Chacun a en tête un ou plusieurs slogans d'entreprise qui sonnent creux. L'entreprise proclame « prix » ou « client » et l'expérience du client lui fait entendre « manipulation » ou « discours ». Les marques de grande consommation le savent bien, qui attachent un intérêt croissant à l'incarnation de leur entreprise par les hommes et les femmes au contact de leurs clients.

Les collaborateurs sont, de fait, pris dans la logique interne de l'entreprise et voient leurs comportements déterminés par les priorités tangibles, les objectifs réels. Qui dira le rôle commercial des « hôtesse de caisse » ? C'est le fondement de l'action débutée au sein du groupe Monoprix¹ avec la conviction que prise en compte du client et prise en compte des préoccupations du personnel sont liées.

Des clients qu'il faut donc prendre de plus en plus au sérieux ; une communication qui ne peut sans risque manquer à l'authenticité ; des managers, des collaborateurs qui « respirent » les stratégies des dirigeants. L'entreprise est appelée à une cohérence toujours plus forte. Elle a besoin de savoir de mieux en mieux ce qu'elle représente aux yeux de ses actionnaires, de ses clients, de ses salariés, de son environnement social et sociétal. Elle a besoin de savoir qui elle est, quelle est son identité propre, c'est-à-dire ce qui, dans le changement, est son invariant, sa référence.

Nous avons besoin, dans une période de mouvement de fond, de nous repenser. La définition de l'identité qui rend l'entre-

1. http://www.dailymotion.com/video/xcw15g_anne-mercier-gallay-drh-du-groupe-m_news

prise unique résulte d'un travail de réflexion sur les traits caractéristiques d'élaboration de l'offre, mais tout autant de la volonté affirmée de l'équipe dirigeante : qui nous voulons être, au-delà des « normes » de prix, délais, qualité qui ont cours sur le marché¹.

Cependant, la définition de « Sa » différence sur le marché ne garantit pas à elle seule une performance durable. Dans un contexte en mouvement, il revient à l'entreprise de se donner les moyens de rester au quotidien à l'écoute, de porter attention à des signaux faibles d'origines variées : toute l'organisation est conduite à s'y intéresser et à s'investir dans la fidélisation et la conquête de la clientèle.

Changement de paradigme : depuis des décennies, l'alpha et l'oméga de la performance étaient la maîtrise des coûts. Dans un monde dont les équilibres se modifient, mieux vaut se préoccuper de vendre avant de songer à être plus productif. De s'attacher à produire ce que l'on a vendu plutôt que de chercher à vendre ce que l'on a produit. La capacité à maîtriser les coûts est un passage obligé. L'enjeu primordial se situe en amont, dans le souci des besoins et des attentes non satisfaites du client, ainsi qu'Apple nous en propose un exemple éloquent.

« L'application brutale de l'amélioration de la productivité prive l'entreprise des redondances et du flou indispensables à sa résilience : il n'y a qu'un pas du *lean* management à l'anorexie management. » (Robert BRANCHE, *Sociétal*, n° 68)

1. À l'exemple d'une entreprise comme Spie Batignolles, « petit » aux côtés de ses grands concurrents du BTP, qui a développé avec succès une démarche de type partenariale avec ses clients (offres Présance, Concertance et Performance). Est également remarquable la cohérence avec laquelle a été ensuite conduit le changement culturel, notamment après le rachat de l'entreprise par ses salariés. www.spiebatignolles.fr