

Faire mieux... ou faire autrement ?

Par Philippe Bloch *

FLEXIBILITÉ

"Je n'avais jamais aussi bien fait mon métier... Et j'ai pourtant perdu en trois ans la plupart de mes clients !"



Philippe Bloch

Nous n'avons pas fini d'entendre cette complainte dans les années à venir. Combien d'entreprises et d'activités vont-elles ainsi disparaître sans que leurs acteurs aient jamais démerité, au seul prétexte que leurs produits ou leurs services ne répondaient plus aux attentes et aux besoins de leurs clients ?

Inutile, pour se rassurer, de croire que seule serait concernée l'industrie textile, ou manufacturière au sens large. Chacun de nous va être affecté de façon brutale, à plus ou moins court terme, par les révolutions technologiques et comportementales en cours. Comment, dans ces conditions, miser sur le statu quo sans signer son arrêt de mort ? Dans un monde qui bouge à la vitesse de la lumière, l'absence de flexibilité est l'assurance d'une mort certaine.

Constructeur informatique vedette des années 80, inventeur du PC, école mondialement renommée de la vente, IBM aurait pu ne pas passer le cap du millénaire, et ce malgré sa réputation justifiée d'excellence opérationnelle. Concurrencé par Dell sur sa gauche, et distancé par Microsoft sur sa droite, beaucoup d'analystes ne donnaient pas cher de "Big Blue" dans les années 90. Mais l'éléphant a vite appris à danser. Cession de sa division PC au chinois Lenovo et recentrage sur la vente de logiciels et de services informatiques auront su éviter le

drame à temps. Menée tambour battant à coups d'acquisitions et de destruction des activités en déclin, la nouvelle stratégie n'a pas tardé à porter ses fruits. Le chiffre d'affaires du groupe dépasse les 90 milliards de dollars, et les clients dépensent cinq fois plus d'argent pour installer les logiciels et en assurer la maintenance que pour en faire l'acquisition ! L'ironie du sort veut que Dell souffre aujourd'hui davantage que celui qu'il pensait avoir terrassé, et accumule les difficultés. Les plus virulentes critiques à l'égard de celui qui reste une icône vont jusqu'à affirmer que le principal problème de Michael Dell est d'appliquer la même recette depuis plus de dix ans, et de se soucier d'exécution et de maîtrise des coûts bien plus que d'innovation !

SE RÉINVENTER !

Le destin tragique de la chaîne de développement rapide Photo Service témoigne parfaitement de l'injustice qu'il y a à voir de bons professionnels disparaître du paysage. Créée dans les années 80 par Daniel Abittan et Michael Likierman, cette enseigne a longtemps incarné l'excellence en matière de qualité de service. Obsédés par le client comme peu d'entrepreneurs français l'ont été, toujours à la pointe des dernières innovations marketing, ses deux fondateurs n'ont pu empêcher l'enseigne de sombrer corps et âme, victime de la photo numérique... avant de renaître en vendant des téléphones portables !

On n'insistera jamais assez sur la formidable capacité des Américains à se réinventer à chaque fois que c'est nécessaire. A repartir à l'aventure aussi souvent que l'exigent les circonstances. Quitte à se détourner sans

états d'âme de ce qui a fait leurs succès précédents, ou à détruire ce qui n'a plus d'utilité à leurs yeux. Comment expliquer autrement l'incroyable saga d'Apple, sous la conduite de l'étonnant Steve Jobs ? Son comeback constitue à mes yeux l'une des plus belles histoires récentes du business.

CRÉATIVITÉ

Revenant devant les étudiants de Stanford sur son départ forcé à l'âge de trente ans, de la compagnie qu'il avait fondée dix ans plus tôt, l'inventeur du Macintosh, puis de l'iPod, confiait en ces termes la façon dont il avait vécu ce drame. *"J'avais été éconduit, mais j'étais toujours amoureux. J'ai alors décidé de repartir de zéro. Je ne m'en suis pas rendu compte tout de suite, mais mon départ forcé d'Apple fut salutaire. Le poids du succès fit place à la légèreté du débutant, à une vision moins assurée des choses. Une liberté grâce à laquelle je connus l'une des périodes les plus créatives de ma vie."* Obsédé depuis longtemps par la mort, il n'hésite pas à confier : *"A l'âge de 17 ans, j'ai lu une citation qui disait à peu près ceci : "Si vous vivez chaque jour comme si c'était le dernier, vous finirez un jour par avoir raison." Elle m'est restée en mémoire et, depuis, pendant trente-trois ans, je me suis regardé dans la glace chaque matin en me disant : "Si aujourd'hui était le dernier jour de ma vie, est-ce que j'aimerais faire ce que je vais faire tout à l'heure ?" Et si la réponse est non pendant plusieurs jours de suite, je sais que j'ai besoin de changement."*

Se débarrasser de l'ancien pour faire place au neuf... Se dissoudre pour mieux renaître. Maurice Lévy ne dit pas autre chose, quand il affirme dans les colonnes de Management que *"les organisations doivent être instables pour demeurer en mouvement. Quand les structures se cristallisent, se figent, quand il n'y a pas assez de rotation des hommes, elles deviennent très vite contre-productives, coûteuses et en retard sur l'innovation."* Et le président du direc-

toire de Publicis Groupe de conseiller : *"Il faut créer en permanence les conditions du mouvement. Ce n'est pas facile. Le dirigeant doit convaincre ses troupes qu'il est urgent d'évoluer, sinon personne ne bouge. Les gens n'aiment pas changer, car cela les conduit à repenser leur travail, leur carrière et leur façon de fonctionner."*

Je dois confesser un certain embarras en écrivant ces lignes, moi qui n'ai cessé de répéter depuis vingt ans combien il importe de faire chaque jour son travail un peu mieux que la veille. De ciseler chaque détail avec passion. Je me souviens de l'enthousiasme avec lequel j'avais découvert la théorie du Kaizen, développé au Japon dans les années 80 par Mazaaki Imai. D'une désarmante simplicité, la conviction fondatrice de cet entrepreneur devenu un héros au pays du Soleil Levant était que l'entreprise doit porter tous ses efforts sur l'amélioration continue de ses produits et de ses process. Tous les jours, leur faire gravir une petite marche supplémentaire pour mieux servir clients, salariés et actionnaires. Fervent adepte des petits pas qui font les grands succès, il avait été érigé en héros dans la plupart des livres de management de l'époque, toujours avides de nouveaux concepts.

FAIRE AUTREMENT

Et si sa théorie était devenue aussi obsolète que peut l'être aujourd'hui un télex ou un fax pour communiquer de façon instantanée ? Et s'il était devenu moins important de faire mieux... que de faire autrement ? Certes, tous les métiers et toutes les entreprises ne vont pas être affectés de façon uniforme par les changements en cours. Certes, ces derniers ne doivent pas nous empêcher de viser l'excellence opérationnelle. Mais il est urgent de comprendre que l'avenir appartient désormais à ceux qui sauront se démoder eux-mêmes avant que leurs concurrents ou leurs clients ne s'en occupent...

**Fondateur de Columbus Café, co-auteur de "Service compris", auteur de "Bienheureux les Fêlés..." et animateur sur BFM*