

ANALYSE D'OUVRAGE

Loïc DELAÎTRE

A propos du livre :

TRANSFORMER L'ENTREPRISE POUR PRENDRE UN TEMPS D'AVANCE*

de Xavier HOCHET et André-Benoit DE JAEGERE

Cet ouvrage fait suite à un premier livre des équipes de Capgemini Consulting paru en 2008 sur le thème : « Transformer l'entreprise. De la décision à l'action. ». Les auteurs proposent maintenant une réflexion sur les « triggers » qui sont les déclencheurs de la transformation de l'entreprise visant l'anticipation. La problématique traitée est totalement d'actualité et mérite le débat d'autant plus que la crise a évincé un certain nombre d'acteurs faute de robustesse ou/et d'anticipation. Le lecteur, même néophyte, ne peut pas avoir de difficulté à comprendre les réflexions et l'ouvrage se lit plutôt bien de manière générale même si la structuration est ambiguë et les enchaînements ne sont pas toujours clairs. Par ailleurs, le manque de référence fait souvent défaut dans les justifications des auteurs, notamment sur les chiffres avancés.

Les entreprises aujourd'hui semblent traverser une période charnière ce qui se traduit par un changement de stratégie. Si les stratégies employées étaient ou sont encore des stratégies de réajustement, il paraît opportun de parler, pour demain, de stratégies d'anticipation. Les auteurs soulignent le risque de l'entreprise de ne pas tenir ses engagements et plus précisément le doute sur les capacités de l'entreprise à tenir ses engagements, qu'ils soient économiques, fonctionnels ou de nature à accompagner les collaborateurs dans les changements à effectuer. C'est pourquoi il paraît légitime de pallier ce risque en créant, en déclenchant de nouvelles dynamiques de transformation, de mutation pour anticiper l'environnement économique, fonctionnel et sociétal. Les auteurs fournissent des exemples convaincants, en citant notamment les décisions prises des

* Odile Jacob, 2010.

industries de l'automobile de transformer ou de ne pas transformer pour intégrer la nouvelle donne, celle de l'augmentation probable du coût du carburant, de l'épuisement des énergies fossiles et de la lutte contre le réchauffement climatique. Certains dirigeants ont fait le pari des moteurs hybrides ou électriques tandis que d'autres continuent à investir massivement dans le moteur essence. A travers cet exemple simpliste, le lecteur se rend immédiatement compte du caractère stratégique des décisions de transformation, décisions prises par les dirigeants. Beaucoup d'entre eux s'accordent à dire qu'il faut transformer l'entreprise, pas uniquement sur le court terme mais aussi et surtout sur le long terme. Pour cela, il est nécessaire de se constituer un véritable portefeuille de projets qui vont supporter, développer et favoriser les mutations. Mais de quelles mutations parle-t-on exactement ?

Les auteurs explorent six mutations dont la compréhension est essentielle pour qui veut remettre l'entreprise en phase avec son temps :

- ⇒ la fin des temps modernes,
- ⇒ les basculements du monde,
- ⇒ les défis d'une croissance écoresponsable,
- ⇒ l'âge de l'immatériel
- ⇒ la quête d'éthique et de nouveaux partages,
- ⇒ un monde de villes.

Nous développons les principaux enjeux de ces mutations dans les paragraphes suivants.

Les premières mutations évoquées dans cet ouvrage sont liées à la postmodernité. Les auteurs partent du postulat que le monde évolue et qu'il devient très difficile de percevoir ces mouvements définis comme lents et profonds. Or, les mutations sociétales, que nous pouvons d'ores et déjà constater remettent en cause la manière de penser, de travailler et de répondre à la demande du client. Effectivement, l'individu postmoderne est ce que nous pourrions appeler « consommacteur » car il est à la fois consommateur et acteur (collaborateur). Il possède cette nouvelle identité qui ne permet plus sa classification et, muni de son appareil mobile, il accède à tout et tout le temps. Cette évolution ne peut pas être neutre dans les stratégies d'entreprise. Plus effarant, le consommacteur n'est plus une cible, il devient une source d'information sur les produits et de communication via les réseaux communautaires virtuels. Tout l'enjeu de ce type de mutations réside dans la collaboration active du consommacteur, cet individu postmoderne, ultra connecté, ce qui se traduit par un développement accru de l'écoute mais aussi par la

considération de ce nouveau moyen de véhiculer l'image d'un produit au sein même des communautés.

Les auteurs nous exposent ensuite les basculements du monde. La crise économique mondiale qui s'est déclenchée en juillet 2007 est symptomatique d'une prise de conscience du monde occidental. Les pôles économiques mondiaux changent et l'évolution ne se dirige pas (ou plus) vers une occidentalisation mais bien vers une montée en puissance des pays émergents ce qui provoque un monde économique multipolaire. La donne change puisque de nouveaux concurrents sont présents et influencent les marchés. Ces pays émergents ne sont plus vus comme des opportunités d'usines low cost mais bien comme de véritables ressources d'innovation.

Par ailleurs, l'évolution de la démographie sera un facteur à prendre en compte dans ces mutations ; la population mondiale augmenterait de près de 50% en 2040 concentrant la vieillesse en Europe et amplifiant les populations des pays du sud principalement. D'un point de vue ressources humaines, le déséquilibre sera d'autant plus important pour les collaborateurs mais aussi pour les consommateurs qui n'auront pas les mêmes attentes.

Le défi d'une autre croissance est source de mutations pour les entreprises. L'épuisement des énergies fossiles est un fait et impose une croissance respectueuse de l'environnement. Le premier impact identifié est la variation des coûts. Immédiatement une question se pose : qui devra supporter cette variation des coûts ? La réponse reste cependant en suspens. Mais de manière certaine, l'énergie est au cœur de frictions politiques qui seront amenées à s'amplifier dans les années à venir dues à l'évolution de la démographie et à l'épuisement des ressources. Une conséquence directe est l'adaptation des stratégies d'entreprises pour intégrer ce problème. Ainsi, il est très probable que les entreprises, si ce n'est déjà fait, apprennent à être économes et propres (au sens des ressources planétaires). La situation se complique davantage lorsque, seul, le client consommateur des pays riches est prêt à payer un peu plus cher pour des produits respectueux de l'environnement. Qu'en est-il réellement du client des pays émergents ?...

L'économie devient de plus en plus immatérielle. L'essor des outils numériques est à l'origine de l'évolution des entreprises vers une activité économique qui se dématérialise. Les auteurs insistent sur le numérique et plus précisément sur la situation actuelle vis-à-vis du numérique. Ils affirment que les entreprises ne sont encore pas allées au bout des possibilités qu'offre le numérique. Le tissu virtuel qui se construit par les consommateurs dépasse largement les structures physiques de l'entreprise, avec un subtil mélange de vie professionnelle et de vie privée. La hiérarchie devient plus floue, l'information circule dans tous les sens, faisant apparaître l'innovation aux endroits et aux moments où on ne l'attend pas forcément. La problématique provient du non changement des structures organisationnelles. Il est question de système d'information et d'intelligence collective qu'il s'agit désormais de canaliser.

D'après les enquêtes auxquelles les auteurs font référence, les dirigeants semblent s'accorder sur le fait que l'évaluation des performances de l'entreprise comportera des critères de responsabilité sociale, comme la création d'emplois qui reste une finalité de l'entreprise pour la majorité des français. La difficulté soulevée est la définition des frontières de cette responsabilité sociale et la conception d'un autre système d'évaluation des performances.

Enfin, les auteurs proposent une dernière tendance, l'urbanisation toujours plus impressionnante. Les villes du monde sont très contrastées. Les problématiques des pays riches sont sensiblement différentes de celles des pays pauvres (ou émergents). Pour s'en convaincre, il suffit de comparer les problématiques des systèmes de transport urbain. La projection des habitudes de consommation doit prendre en compte l'environnement du client, qui est en grande partie situé en ville. Cet environnement évolue vers ce doux et nécessaire rêve qu'est la ville durable. La concurrence entre les villes s'installe, la présence d'un classement le montre parfaitement. En effet, il est aisé de comprendre que les villes offrent de nouveaux marchés de par les fonctions politiques, financières, logistiques et culturelles.

Après ce panorama de ces quelques mécaniques économiques mondiales parfois un peu simplistes, les auteurs proposent une réflexion sur les transformations de l'entreprise. L'origine est les triggers, ces fameux déclencheurs. Il s'agit pour le dirigeant, dans un premier temps, d'identifier ces triggers. L'enjeu est de bien cerner le moment où le modèle économique en place cessera d'être valide et surtout d'en identifier les causes. Les auteurs prônent que ces déclencheurs sont issus de l'interaction de trois catégories de facteurs de changement que sont les facteurs sociétaux (changements dans l'environnement politique, économique, social et technologique), les facteurs de marché (changements de structure interne à un secteur d'activité en particulier) et les facteurs internes (changements internes à l'entreprise). La notion intéressante de « dissonance » est réintroduite, notion formalisée par R. Burgelman. Il faut désormais déceler les dissonances entre le business model de l'entreprise et les grandes mutations sociétales. Pour la prise de décision, une étape clé est l'aptitude des décideurs à bien poser le problème, où les évidences sont parfois trompeuses, le périmètre d'étude n'est pas le bon et où la vision unique ne se focalise pas sur le problème dans sa globalité. Le problème posé, il s'agit de mesurer l'aptitude à la transformation pour déclencher in fine la transformation en veillant à renouveler le leadership en rapport avec la mutation concernée. Alors, le lecteur se pose la question légitime : comment fait-on pour transformer une entreprise ? Ce livre tente d'y répondre par des éléments bien connus comme l'implication des collaborateurs, etc.

Après ce tour d'horizon des différentes mutations du monde, on retient finalement que les entreprises ont intérêt à se transformer pour anticiper : de stratégie de rattrapage, il convient d'évoluer vers les stratégies d'anticipation. Il paraît pourtant étrange de penser que les entreprises n'ont pas essayé d'avoir des stratégies d'anticipation. Les entreprises ont recours aux

stratégies de rattrapage sans doute parce que l'anticipation a échoué. En effet, il est bien connu que lorsque des prévisions sont établies, la seule certitude est qu'elles ne seront pas exactes ! Et la moindre erreur impose des réajustements ce qui transforme les stratégies d'entreprises inévitablement en stratégie de rattrapage. Alors que faut-il faire pour résoudre ce problème ? Et c'est bien la réponse à cette question que nous attendons dans ce livre. Certes la réflexion sur les mutations nous apporte des points d'éclairage et a le mérite de classer celles qui affectent les business model (qui percutent le business comme le numérique dans le milieu de la musique, qui relèvent du partage parce que le salarié veut connaître le sens de son travail et qui changent l'environnement comme les nouvelles valeurs du développement durable), mais le lecteur reste malgré tout sur sa faim. Elle nous apporte aussi la complexité à gérer les nouvelles villes économiques notamment chinoises et nous interroge sur les nouvelles clés de répartition des fonctions urbaines sur le maillage existant occidental. Le lecteur peut s'interroger tout de même sur le caractère éphémère de l'intégration du développement durable dans les stratégies d'entreprise. Ce pseudo effet de mode, a malgré tout, un ancrage profond dans les business model car ces derniers sont tous fondés sur un coût d'énergie peu cher, coût qui va irrémédiablement augmenter.

Un autre enseignement porte sur l'immatérialité de l'économie de demain. En effet, l'immatériel ne semble pas cannibaliser les magasins, contre toute attente Amazon ne domine pas et une très grosse partie du chiffre d'affaires est encore générée par les magasins. L'avenir est sans doute de proposer vente en ligne et vente en magasin comme en témoignent des exemples tels que la Fnac.

Cet ouvrage nous propose également les niveaux des entreprises vis-à-vis des transformations :

- ⇒ Mécanisme de vigilance : il y a un perpétuel réajustement en fonction de l'environnement ;
- ⇒ Process régulier : l'entreprise lance de grandes vagues de transformations ;
- ⇒ Découverte : l'entreprise doit apprendre à transformer sa structure car elle n'en a pas eu le besoin auparavant (niche, leader monopole...).

Mais le lecteur identifiera aisément que la vraie difficulté pour l'entreprise est de connaître le niveau auquel elle appartient. Cet enseignement est malheureusement trop souvent à l'image de cet ouvrage où la problématique est admirablement bien posée sans avoir de véritables réponses aux questions que le lecteur se pose.

Enfin, les auteurs élargissent la notion du business case, élément fondamental à présenter généralement au directeur financier pour tout projet, avec le « people case » qui regrouperait

toutes les compétences nécessaires au projet et qui serait à présenter au directeur des ressources humaines. Là encore, l'idée est excellente mais le lecteur ne voit pas concrètement comment ce « people case » pourrait se matérialiser et comment il s'intégrerait in fine dans la décision pour que celle-ci ne soit pas uniquement politique.

Transformer l'entreprise reste malgré tout une problématique qui n'est pas nouvelle. Cet ouvrage vient compléter la longue liste de livres sur le sujet. Le lecteur averti ne s'y trompera pas et n'aura sans doute que très peu d'éléments nouveaux à appréhender. Les ingrédients sont portant bien connus et sont répétés dans cet ouvrage mais la recette reste encore inconnue.