

ANALYSE D'OUVRAGE

Alan FOURNIS*

A propos du livre de G. HAMEL et C.K. PRAHALAD

« REENGINEERING VS DESAPPRENTISSAGE : VERS LA CONQUETE DU FUTUR »

Inter Editions – 1995

Les auteurs, se basant sur le fait que peu de sociétés situées en première place de leur secteur pendant les années quatre-vingt avaient gardé intacte leur position prééminente au début de la décennie suivante, constatent que, sur bien des marchés, les challengers réussissent à créer des formes inédites d'avantage concurrentiel et à édicter de nouvelles règles du jeu. On parle bien sûr de flexibilité, de rapidité, de gestion des approvisionnement, ou encore de qualité... Pour eux, l'avantage concurrentiel ne réside pas dans les détails de telle ou telle démarche mais bien plus dans le processus même de création de ces atouts : "la conclusion s'impose : certaines équipes de direction font tout simplement preuve de plus de clairvoyance que d'autres. Certaines parviennent à imaginer des produits, des services, et des secteurs d'activité entiers qui n'existaient pas encore, et à en accélérer la naissance. Mais à quoi attribuer cette clairvoyance ?"*. De toute évidence, pour ces auteurs, certainement pas à des mesures de Reengineering : ni la restructuration, ni la reconfiguration "ne peuvent remplacer un travail d'imagination tourné vers l'avenir. Ni l'une ni l'autre n'assureront la réussite d'une entreprise qui ne s'attache pas à la régénération de ses stratégies fondamentales. Toutes société qui en reste au stade de la restructuration et de la reconfiguration aura toujours un train de retard ; elle devra s'efforcer en permanence de compenser la baisse des marges bénéficiaires que lui valent ses activités anciennes, dans une course perdue d'avance"*

* DEA Organisation de la Production et de l'Entreprise, L.A.T.T.S. - ENPC / UMLV.

* G. Hamel, C.K. Prahalad, La conquête du futur - stratégies audacieuses pour prendre en main le devenir de votre secteur et créer les marchés de demain, Paris : Inter Editions, 1995, p. 3

* G. Hamel, C.K. Prahalad, opus cité, p. 13

Le Reengineering selon Hamel & Prahalad

Il est inutile de revenir une fois de plus sur les causes profondes qui déstabilisent les entreprises aujourd'hui. Néanmoins, force est de constater que les fondements de succès passé ont été chamboulés lorsque "le champ de bataille industriel s'est modifié plus vite que la capacité des dirigeants à remettre en cause leur clairvoyance fondamentale". Et de fait, l'on peut constater que lorsque "la plupart des dirigeants se voient sommés de s'attaquer à des difficultés liées à la concurrence, ils empoignent leur couteau et se lancent dans de brutales restructurations. *L'objectif est de dégraisser l'entreprise, de se délester des unités déficitaires et de relever la rentabilité. Ceux qui n'ont pas le courage d'entreprendre des interventions chirurgicales se trouvent vite mis à la porte*". Bref, "qu'on l'appelle recentrage, déconcentration, écrasement des niveaux de la hiérarchie, ou encore recherche de la taille critique, *la restructuration se traduit fatalement par la réduction du nombre de salariés*".

On voit que les auteurs sont très critiques face au "réalisme" du Reengineering... Mais peut-on le leur reprocher, lorsque l'on constate qu'à Wall Street, des dirigeants en arrivent à faire courir le bruit de vastes plans sociaux au nom de la "mondialisation", pour doper le niveau de l'action de leur société... ? Pour Hamel & Prahalad, le problème est ailleurs que dans le fallacieux prétexte de la "mondialisation" : "l'essentiel de la baisse du niveau de l'emploi aux Etats-Unis s'explique non pas par l'action de concurrents étrangers décidés à "piquer nos boulots", mais bien plus par la somnolence des grands dirigeants d'entreprises américains". Or ce phénomène a aujourd'hui des conséquences irréversibles : "*certes les restructurations étaient peut-être inévitables et parfois louables, mais elles eurent surtout pour effet de détruire des existences, des foyers, et des communes entières*". Et aux auteurs de conclure : "la restructuration débouche rarement sur des améliorations dignes de ce nom. Au mieux, elle permet de gagner du temps. Les dégraissages visent à corriger tardivement les erreurs du passé ; ils n'ont pas grand chose à voir avec la conquête des marchés de l'avenir"...* En effet, il ne suffit pas de devenir plus petit : *l'anorexie peut rendre l'entreprise plus petite, mais ne lui garantit pas la bonne santé*... Aussi les mesures de Reengineering peuvent-elles rapidement conduire au dépôt de bilan si les dirigeants se révèlent incapables de projeter un avenir rentable, *i.e.* de planifier la *conquête du futur*...

Néanmoins, Hamel & Prahalad, à travers leur distinction assez ésotérique entre restructuration d'un côté (ou *lean management*) et reconfiguration de l'autre (ou *lean manufacturing*) sont amenés à faire quelques concessions au Reengineering *stricto sensu* : "il existe une différence entre la restructuration et la reconfiguration". Celle-ci peut être définie comme étant "la chasse au travail inutile et la reconception de tous les mécanismes à l'œuvre sous l'angle de la satisfaction de la clientèle, de la réduction de la durée des processus et de la qualité totale". Cette mesure, à la différence de la restructuration, offre "du moins l'espoir, sinon la réalité d'une vraie guérison et pas seulement d'un amaigrissement, alors que la restructuration

* G. Hamel, C.K. Prahalad, *op. cit.*, p. 14

† G. Hamel, C.K. Prahalad, *op. cit.*, p. 15

* G. Hamel, C.K. Prahalad, *op. cit.*, pp. 18-19

réduit la taille de l'entreprise sans forcément lui redonner sa santé". Néanmoins, et malgré le caractère innovant de la démarche pour les entreprises occidentales, Hamel et Prahalad contestent vivement l'aspect "révolutionnaire" de la démarche. Ils constatent en effet qu'il s'agit là d'une logique en œuvre depuis plus de quarante ans chez Toyota, et que par conséquent une telle mesure a plus pour but de permettre à l'entreprise américaine de rattraper son retard que de se placer en tête. Il en découle un décalage logique entre des entreprises occidentales qui se concentrent sur la qualité de leurs processus et des entreprises japonaises qui placent de moins en moins la qualité comme une activité prioritaire sinon comme un véritable avantage concurrentiel.

A la conquête du Futur : le désapprentissage

Pour résumer le point de vue des auteurs, on peut utiliser la formule suivante : moins de benchmarking et plus de créativité. "*Une entreprise ne peut se borner à devenir plus petite, plus efficace et plus rapide, si indispensables que soient ces attributs ; elle doit en plus être à même de se révolutionner, de régénérer ses stratégies fondamentales, de réinventer son secteur d'activité. Bref, il faut aussi être capable de mutation*". Notons que derrière un vocable et une formulation assez proches de celle de Hammer & Champy, ces propos relèvent d'une tout autre réalité. "Aucune entreprise ne peut se soustraire à l'obligation d'élargir les compétences de son personnel, de repenser sa gamme de produits, de remettre à plat ses processus de production et de réaffecter ses ressources. La réforme interne est un impératif universel. Reste à savoir si elle intervient avec du retard, dans une ambiance de crise générale, ou par anticipation, dans un climat de réflexion et de sérénité. Des transformations brutales et tardives coûtent souvent très cher. Dans un cas de transformation de l'entreprise, l'idée de révolution ne doit concerner que les résultats ; c'est par l'évolution qu'il convient d'y parvenir". En bref, les mesures de restructuration et de reconfiguration ne font souvent pas le poids, surtout si elles interviennent à un moment où l'entreprise a déjà accumulé un grand retard compte tenu des profondes mutations que connaît le secteur. Nombreuses sont les sociétés qui prétendent effectuer une reconfiguration en partant du client. L'entreprise qui veut trop écouter ses clients risque de se condamner à un rôle de suiveur éternel : elle évite ainsi de se poser la question de leur identité précise. "Quelle que soit l'aptitude de l'entreprise à satisfaire les besoins exprimés par ses clients effectifs, elle court le risque considérable d'ignorer ceux qu'ils ne parviennent pas encore à exprimer mais qu'ils seraient ravis de voir satisfaits"⁸. Aussi, selon Hamel & Prahalad, il convient de lancer *parallèlement* aux reconfigurations et autres restructurations, voire en *amont*, un programme ambitieux de *régénération des stratégies et de réinvention du secteur* : "In the long run, competitiveness derives from an ability to build, at lower cost and more speedily than competitors, the core competencies that spawn unanticipated products. The real sources of advantages are to be found in management's ability to consolidate corporatewide technologies and production skills into competencies that empower individual businesses to adapt quickly to

* G. Hamel, C.K. Prahalad, opus cité, p. 20

+ G. Hamel, C.K. Prahalad, opus cité, p. 23

* G. Hamel, C.K. Prahalad, opus cité, p. 29

§ G. Hamel, C.K. Prahalad, opus cité, p. 108

changing opportunities"*. Cette stratégie est assez antagonique aux mesures de Reengineering en ce que elle se base non pas sur la nécessité de faire *table rase*, mais bien plutôt de *désapprendre*. La distinction n'est pas une simple affaire de lexique, et pour cause : le processus de désapprentissage, par définition, se base sur ce qui a été appris. Il s'agit de "désapprendre les leçons du passé afin de pouvoir aborder l'avenir et d'affiner sa clairvoyance pour voir au-delà du brouillard d'incertitude qui enveloppe le présent"*. Elle insiste sur l'inutilité d'exécuter tous les ans une danse rituelle, accouchant d'une stratégie incrémentale, et sur l'importance de se doter d'une véritable architecture stratégique qui représente une avancée majeure dans la construction des compétences nécessaires à la domination des marchés futurs. Un tel désapprentissage, mené à un moment opportun, peut sauver l'entreprise d'une restructuration draconienne et des licenciements massifs qui en découlent. Une équipe de direction incapable d'identifier les cinq ou six forces qui menacent la position de l'entreprise ne maîtrise plus rien. Le désapprentissage ne commence que lorsque les salariés se trouvent confrontés au divorce potentiel entre les recettes du passé et les défis de l'avenir. Seul un malaise profond pousse à l'action... Toutefois, le but que l'on poursuit quand on rend ce mur visible aux salariés n'est pas de créer un climat d'angoisse. Car l'angoisse correspond à un sentiment d'impuissance, à une prise de conscience du caractère tardif et insuffisant des efforts consentis, de l'imminence d'un grave accident : elle paralyse. Il s'agit davantage de susciter un sentiment d'urgence.

"L'avenir doit sembler aussi réel, aussi vivant que le passé et le présent — et plus alléchant".

En conclusion

Pour Hamel & Prahalad, le Reengineering agit plus sur les symptômes que sur les causes profondes. Il s'agit davantage de chirurgie que de thérapie. "Un tel procédé débouche rarement sur des avantages nouveaux ou des possibilités de transformer radicalement la structure d'une branche d'activité. Tout au plus fait-il partie des moyens de rattrapage"⁴. Dès lors qu'on pose le problème de la prévention et non pas seulement du traitement des symptômes, il faut pousser plus loin les recherches. Il s'agit notamment de comprendre pourquoi certains individus semblent prédisposés à certaines maladies. C'est pourquoi Hamel et Prahalad proposent un point de vue qui met l'accent sur la construction plutôt que sur la compression, sur la croissance organique plutôt que sur la conclusion d'accords, sur la redéfinition du secteur d'activité plutôt que sur la reconfiguration des processus, sur des perspectives à long terme plutôt que sur la faisabilité immédiate. Pour eux, là est le véritable enjeu, et non pas dans des recettes de consultants qui, se voulant "révolutionnaires", finissent par anémier l'organisation...

* G. Hamel, C.K. Prahalad - The core competencies of the corporation - in : Harvard Business Review, May-June 1990, p. 81

* G. Hamel, C.K. Prahalad, opus cité, p.31

* G. Hamel, C.K. Prahalad, opus cité, p. 292