

# Pourquoi le tryptique des décisions de gestion doit être élargi

PAR ÉRIC BLANCHARD

Associé-gérant Harold Alexander Consulting

**Politique.** Etats-Unis, Royaume-Uni, France... Les dernières élections dans ces pays ont pris tous les experts à contrepied. Les «vieilles» démocraties révèlent une capacité insoupçonnée à produire des surprises politiques. Et donc, pour l'entreprise, des zones d'insécurité économique, fiscale et réglementaire. A nos portes, l'annexion de la Crimée rappelle que la force militaire «pure» n'est pas une pratique dépassée. Même en Europe.

Le système d'exploitation Android a été lancé en 2007. Moins de dix ans plus tard, il équipe plus de 80% des smartphones. Ce marché a explosé de 47% entre 2008 et 2012. Sur la même période, les ventes de Nokia, ancien leader de la téléphonie, ont chuté de 40%. 2014, des marques inconnues hier encore du grand public, Huawei, Xiaomi, émergent. 2016, Xiaomi est éclipsé par de nouveaux venus (Oppo, Vivo)... 2016 toujours, le marché des smartphones stagne, voire régresse.

**Consommation.** De nouveaux acteurs provoquent ou surfent sur le changement. Issus du digital, certains mettent à profit les technologies de l'information pour bouleverser des métiers de la vieille économie: Uber, Amazon, Booking.com. Oui mais l'économie traditionnelle? Zara a dans son temps inventé un nouveau modèle. Aujourd'hui, Primark ou Uniqlo bousculent le monde du textile. Quiksilver et American Apparel sont en faillite. Alors, que répondre à ce dirigeant d'entreprise inquiet face à un monde en évolution ultra rapide? Il doit prendre des options, miser sur des tendances, des technologies, des pays. Ses choix vont engager son entreprise pour dix ans.

Aujourd'hui, axer le choix d'investissement sur une réponse monobloc est plus qu'osé. Le triptyque qui guide traditionnellement les décisions de gestion, «qualité – coût – délais» peut et doit être élargi. La flexibilité devient un paramètre essentiel. Le mot est vite lâché. En réalité, il touche au cœur même de l'entreprise: son business modèle. Prenons les décisions de sous-traitance. Le mot en entraîne immédiatement d'autres: économies, réactivité, capacité à absorber les chocs. Mais aussi dépendance, valeur ajoutée, faculté de réintégrer.

En termes d'organisation, une structure rigide, centralisée, pyramidale, administrative aura du mal à trouver la vivacité

nécessaire. Cela semble évident et peu de dirigeants reconnaîtront leur entreprise dans une description aussi archaïque. Pourtant, en écrivant le contre-point, les sujets délicats surgissent rapidement: contrôle, délégation, partage de l'information. On n'est pas à l'abri de paradoxes. L'exigence de qualité

dans une petite structure, réputée réactive, peut entraîner un fort contrôle. Un actionariat familial, orienté long terme, peut avoir du mal à s'écarter d'un modèle hérité et à partager l'information avec ses collaborateurs.

Les ressources humaines sont également de la partie. Le savoir-être et les compétences des équipes seront discriminants pour permettre à l'entreprise de détecter très tôt les évolutions et «passer d'un ski sur l'autre» au bon moment.

Il est tentant de penser que certains secteurs de «brick and mortar» peuvent faire l'économie de telles remises en cause. Au début des années 1970, Cofiroute a été créée, en France, en même temps que cinq sociétés d'autoroutes. Elle a rapidement pris des parts innovantes (glissière centrale au lieu d'une large bande pour éviter les chocs frontaux, fossés le long des voies...) qui lui ont permis des économies substantielles. Un de ces paris consistait à réaliser des revêtements minces sur les voies, là où d'autres poseraient des enrobés bitumineux faits pour durer des décennies. Le pari était simple. Ne sachant pas si le trafic serait au rendez-vous, il fut décidé de se contenter d'une solution minimale.

Si le trafic devait exploser (ce qui fut le cas plus tard), les recettes devraient alors permettre de financer de nouvelles couches d'enrobé. Sur ce, est arrivé le choc pétrolier de 1974 qui a fait s'envoler les prix du bitume. Seule Cofiroute a pu traverser indemne cette période agitée. Les autres sociétés, dans l'incapacité de faire face à leurs engagements ont dû être reprises par l'Etat... Flexibilité...

Dans les années 1990 déjà, Alan Mintzberg mettait à mal la planification stratégique chère aux années 1960. Aujourd'hui, dans un univers qui n'a jamais été aussi volatile, les grand'messes stratégiques et les plans 2016 – 2021 peinent à offrir la visibilité nécessaire au pilotage de l'entreprise. Penser l'entreprise sous l'angle de la flexibilité rend de la marge de manœuvre à son dirigeant pour faire face aux incertitudes. Encore faut-il que son organisation soit prête. //



Penser l'entreprise sous l'angle de la flexibilité rend de la marge de manœuvre à son dirigeant pour faire face aux incertitudes. Encore faut-il que son organisation soit prête.