

Management

Comment faire swinguer ses équipes

Il est possible d'entreprendre en se faisant plaisir et de se hisser au top niveau en prônant le bonheur au travail, le respect et l'authenticité. Les bonnes feuilles du best seller du management : « Brûle ta cravate et danse ».

Leen Zevenbergen



Les docs de
Stratégies



Rien de tel qu'un bon
cauchemar



Tout est calme sur le front. Le marché se porte bien, l'entreprise a de bons résultats, les bénéfices sont à l'avenant ; bref, y travailler n'est pas désagréable. Les actionnaires sont heureux, le management et les collaborateurs sont fiers, l'entreprise engrange commande sur commande et chacun ressent de **bonnes ondes**. Bref, tout va pour le mieux dans le meilleur des mondes. En tout cas, en apparence. Car plus un marché est attractif, plus il attire l'attention de nouveaux candidats. Si la concurrence est à l'affût partout, elle l'est d'autant plus volontiers sur un marché en croissance où les marges sont élevées. Dès lors, un marché attrayant est vulnérable à l'arrivée de nouveaux concurrents. Mais ce n'est pas là sa seule vulnérabilité. Lorsque tout va bien tant pour le marché que pour l'entreprise, pourquoi irait-on réfléchir à d'autres modes de fonctionnement ? À quoi bon ? Et qui donc irait réfléchir sérieusement à d'hypothétiques menaces alors qu'il ne semble rencontrer que des opportunités ? Quand tout va bien, encourager une entreprise à s'armer contre la concurrence est extrêmement difficile. Rien de tel pour se faire étiqueter « **paranoïaque** ». « Mais monsieur, dit le médecin, ce n'est pas parce que vous êtes paranoïaque que vous n'êtes pas poursuivi ! » C'est bien vrai.

Prenez l'exemple de KPN, l'ancienne régie néerlandaise des PTT. Au début du millénaire, KPN était pratiquement en faillite. Une entreprise ainsi acculée mais dotée d'un management compétent est capable des plus grands exploits. Et d'une grande rapidité de réaction. Car ne rien faire, c'est disparaître. Il est bien plus facile de créer un climat d'urgence dans de telles circonstances que dans une entreprise en plein succès sur un marché sain. Un dicton anglais le confirme : « Nécessité est mère d'invention. »

Mais voilà, il faut se souvenir que KPN fut jadis détenteur d'un monopole. Cet état de fait contre nature supprime artificiellement toute concurrence. Du coup, il est presque impossible d'amener une entreprise à changer. Preuve que la concurrence est une bénédiction pour les entreprises, même si on ne le ressent pas toujours ainsi. D'ailleurs, à mon humble avis, KPN fonctionne bien mieux aujourd'hui que par le passé. Même si l'entreprise a perdu un peu de parts de marché, les clients sont mieux servis qu'à l'époque du monopole public. En outre, KPN a gagné en solidité et en innovation.

43

**pour
bien dormir**

Jouer

Voyez-vous les nuages qui obscurcissent l'horizon ?

Revenons au commencement. L'entreprise tourne bien, mais le management voit clair et distingue au loin l'arrivée de nouveaux concurrents ou l'imminence de changements sur le marché. Nombreuses sont les entreprises qui, dans le marché mondialisé que nous connaissons, voient apparaître à l'horizon des « **barbares** ». Un de nos clients, équipementier automobile, sait, avec une totale certitude, que son marché va être complètement bouleversé sous peu, notamment par l'arrivée des Chinois et par un déplacement de la production vers l'Europe de l'Est. Comme nous l'a dit leur CEO : « Les affaires vont bien, mais si nous ne nous dépêchons pas de faire les choses *autrement* plutôt que de les faire *mieux*, nous n'existerons plus d'ici quelques années. »

44

Une entreprise qui voit les périls qui la menacent se doit d'agir. Elle doit s'armer contre l'imminence du danger. Mais comment faire pour encourager les esprits créatifs à imaginer une défense contre de lointains périls quand tout semble aller si bien ? J'ai appris que dans ce genre de situation, il faut créer soi-même, de toutes pièces, un concurrent terrifiant. Ce concurrent, qui constitue une menace pour l'ordre établi, nous l'appelons l'« Abominable concurrent ». Un concurrent si différent, si effrayant et si **dangereux** qu'il vous donne d'horribles cauchemars...

Pour l'entrepreneur qui veut secouer son entreprise, même lorsqu'elle paraît naviguer en eaux calmes, rien de tel que de créer un « Abominable concurrent ». C'est un excellent moyen pour trouver à temps les stratégies et les idées de transformations indispensables.

Gagner la prochaine guerre...

Ce concurrent cauchemardesque, nous allons d'abord l'étudier « dans son habitat naturel ». Un tel concurrent intervient de préférence sur des marchés calmes, où les rôles sont bien répartis, où une situation de monopole ou d'oligopole mou, encadrés par de bons contrats, génère des bénéfices confortables. Mais ce ne sont pas les seuls marchés qu'il hante. Dans notre monde en perpétuel changement, tous les marchés sont susceptibles de se dérégler.

En 1995, Stelios Haji-Ioannou, fils d'un riche armateur, créait la compagnie Easyjet, captant très rapidement une importante part de marché et terrorisant les tenants de l'ordre établi. Pourquoi ? Parce que Stelios avait décidé de viser systématiquement le besoin **fondamental** d'un important groupe de passagers : voler du point A vers le point B, sans chichis, en toute sécurité et fiabilité, et au meilleur prix. C'est en intégrant sans compromis ce principe dans son modèle d'entreprise qu'il a créé

une nouvelle approche du marché, avec des niveaux de prix jamais vus. Ryanair est même allé plus loin. Cette compagnie va jusqu'à offrir des billets sur certaines destinations. Comment est-ce possible ? En analysant avec précision la source des flux financiers. Qui donc a avantage à ce qu'un maximum de passagers arrive au point B ? Les hôtels, les restaurants, les centres récréatifs, les magasins, etc. Ce sont ces intervenants qui subventionnent le voyage.

Un Abominable concurrent n'est pas qu'un nouvel arrivant. C'est un acteur économique qui modifie les règles du jeu, qui les bouleverse à un point tel que personne ne peut le négliger. Malheureusement, les entreprises établies portent en elle un héritage si pesant qu'elles ont bien du mal à copier rapidement le modèle d'entreprise de leurs abominables concurrents.

Nous ne manquons pas d'exemples pour illustrer ce point. Skype, par exemple, est à l'origine de l'explosion de la téléphonie sur Internet. Il y a plusieurs années, Dell s'est attaqué à l'ordre établi en modifiant complètement la logistique de l'ordinateur individuel et en permettant au client de configurer son PC lui-même. Si Dell, aujourd'hui, est leader du marché, il n'était au départ qu'un Abominable concurrent qui a modifié les règles du jeu (concept logistique et self-service). Nous connaissons également l'énorme **impact** d'Amazon.com et de Google.

45

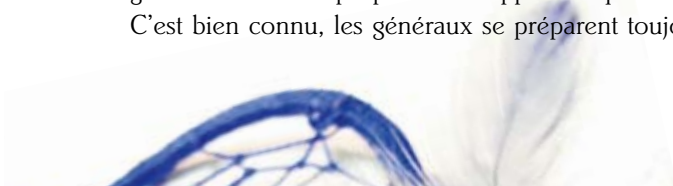
La plate-forme eBay est un cauchemar aux conséquences particulièrement lourdes. EBay a transformé en profondeur le commerce de seconde main : l'ancien modèle B2C, où des entreprises jouaient le rôle d'intermédiaire entre l'acheteur et le marché, est désormais un modèle C2C, fondamentalement différent, avec des règles différentes et un modèle de rentabilité différent.

Attaquer ou se défendre ?

Ces abominables concurrents sont donc de dangereux assaillants. Ils sont littéralement votre pire cauchemar. Ils bouleversent la donne, et ils ne vous donnent ni le temps, ni la possibilité de réagir adéquatement. Bien des choses changent, mais une chose est sûre : ils vous attaquent sur le terrain de vos points faibles ou de vos possibilités inexploitées. Votre **ventre mou**, tel saint Georges avec le dragon. Devinez donc qui est le dragon...

Peut-être pensez-vous qu'en les voyant arriver à temps, vous pourrez y faire face. Mais est-ce bien le cas ? Demandez donc à une entreprise confortablement installée sur un marché « facile » d'élaborer une stratégie. Va-t-elle vous proposer une approche qui modifie les règles du jeu ? C'est bien connu, les généraux se préparent toujours à refaire la guerre

Jouer





précédente. Pourquoi a-t-on construit la ligne Maginot ? Parce que les généraux qui avaient conçu la défense française avaient mené la Première Guerre mondiale, une guerre de tranchées. D'ailleurs, puisque à l'époque les Pays-Bas étaient restés neutres, il était donc inutile de poursuivre la construction de la ligne Maginot vers le nord. Le cauchemar, nous l'avons vu : une Blitzkrieg menée par des divisions blindées qui ont contourné la ligne Maginot. Pour une surprise, c'était une surprise...

Comment réveiller les généraux ? Comment les préparer à la guerre suivante ? Tant dans les entreprises que j'ai dirigées moi-même que chez mes clients, j'ai souvent observé que l'exercice suivant produit de bons résultats.

Démolissez-nous !

Commencez par concevoir un Abominable concurrent. Demandez aux stratèges, aux responsables de développement de votre organisation de le faire ; mieux encore, demandez à vos collaborateurs à « haut potentiel ». Cela vous apportera un regard neuf, et c'est d'ailleurs un exercice intéressant à intégrer dans un programme de perfectionnement des cadres. Bien entendu, il est toujours utile d'y faire participer un tiers extérieur qui veillera à l'efficacité de l'ensemble. Un tel exercice modifie sensiblement le mode d'élaboration de la stratégie de l'entreprise. En effet, la mission est la suivante : commencez par analyser les marchés, les tendances et le développement, les périls, les faiblesses... Ensuite, imaginez-vous que vous créez avec des moyens illimités une nouvelle entreprise qui va lancer une concurrence à mort sur votre propre marché. À quoi ressemblerait cette entreprise ? Vous n'êtes encombrés par aucune contrainte héritée du passé, vous avez toute liberté pour modifier les règles du jeu. Allez-y, démolissez-nous !

En général, la plupart des participants sont très motivés et travaillent avec plaisir au scénario de l'Abominable concurrent. Normal : l'exercice fait appel à leur créativité, à leur compétence et à leur connaissance de leur environnement. Au cours d'un sommet de deux jours organisé pour un grand groupe industriel sur le thème du redéploiement de leurs activités, nous avons demandé aux membres présents de la direction générale de créer un Abominable concurrent, histoire de créer un climat d'urgence. À l'issue du sommet, la direction générale avait invité les divisions du groupe à un atelier pour élaborer de nouveaux projets d'affaires. Lors de la préparation de l'exercice pour sa division, l'un des directeurs demanda, quelque peu **préoccupé**, jusqu'où nous allions pousser l'élaboration du scénario de l'Abominable concurrent. En réalité, pas très loin... mais cette question en a suscité une autre : ce concurrent inventé

aurait-il constitué une menace sérieuse ? Si oui, peut-être une étude plus approfondie du scénario s'imposait-elle, plutôt que de l'enfourner au fond d'un tiroir ? Imaginez le remords si cet Abominable concurrent finissait par se profiler réellement à l'horizon...

Et maintenant, que fait-on ?

Que faire une fois qu'on a préparé ce scénario catastrophe ? Cela dépend de la situation. L'une des options, bien entendu, consiste à lancer soi-même l'Abominable concurrent. Et à l'implanter sur son propre marché, sachant qu'il risque bien entendu de cannibaliser l'entreprise mère, mais qu'il risque surtout de capter un volume d'affaires substantiel auprès des autres concurrents. L'Abominable concurrent peut également être lancé sur un autre marché géographique, où vous n'êtes pas encore actifs mais où d'autres concurrents (de préférence vos concurrents locaux) opèrent déjà. C'est la variante offensive. En cas de succès, cette formule peut être transposée sur le marché domestique.

Dans certains cas, l'exercice démontre clairement qu'un Abominable concurrent qui se lancerait sur le marché cannibaliserait à son profit une part tellement importante du chiffre d'affaires de votre entreprise que la captation de parts de marché des concurrents ne suffirait pas à compenser cette perte. Si c'est le cas, l'apparition de cet Abominable concurrent sur le marché n'est qu'une question de temps. Alors, que faire ? Prenez toutes les mesures préparatoires (même les plus chronophages) pour être prêt à le lancer vous-même, le moment venu. De cette façon, dès que le cauchemar commencera, vous serez armé pour contre-attaquer au plus vite et au mieux. En attendant, vous pouvez continuer à engranger votre rentabilité habituelle avec le modèle d'entreprise existant. C'est la variante défensive.

La troisième variante, également défensive, tombe sous le sens. Analysez les menaces que représente l'Abominable concurrent et intégrez des mesures défensives à votre modèle existant. S'il n'en existe pas, ou si leur effet n'est pas prouvé, il vaut probablement mieux opter pour une des deux autres variantes, plus prudentes.

Dans tous les cas, organiser un scénario catastrophe est très efficace pour renforcer votre **vision stratégique**. Cet exercice s'applique parfaitement dans le cas d'entreprises (encore) en situation de monopole, ou dans le cas d'entreprises leaders sur leur marché, surtout s'il s'agit d'un marché stable et rentable. Ne vous endormez pas ; l'ennemi veille. C'est cela, entreprendre dans un esprit de créativité, même par calme plat. En plus, cet exercice est une source d'inspiration pour les participants, sous la forme d'un délassément et non d'un travail.

Aussi paradoxal que cela puisse être, un bon cauchemar finit par garantir un bon sommeil.

A propos de l'auteur

Leen Zevenbergen

Leen Zevenbergen est néerlandais. Après un MBA en économie et un doctorat en comptabilité, il crée sa première entreprise à l'âge de 25 ans, qu'il vend après seulement 6 ans à Cap Gemini. Fort de ce succès, il enchaîne les expériences en devenant P-DG d'entreprises prestigieuses aux Pays-Bas (Origin, Escador, Made in Scotland, Roccade, Bolesian), à charge pour lui d'augmenter leur rentabilité tout en améliorant la satisfaction au travail de ses employés. Parallèlement, il crée ses propres sociétés de conseil, spécialisées dans la réalisation de logiciels.

En 2006, il écrit un ouvrage de management qui rencontre un énorme succès aux Pays-Bas. « Ripp off your necktie and dance » y a été élu « Livre de management de l'année 2007 », et vendu à plus de 50 000 exemplaires.

Il est aujourd'hui P-DG de Qurius NV, une société européenne spécialisée dans les nouvelles technologies qui est l'un des partenaires les plus importants de Microsoft.



L'ouvrage de Leen Zevenbergen, « Brûle ta cravate et danse », est édité par ESF éditeur.