

LA REVUE



Mimétisme et singularité
deux approches pour doper la croissance

Cultiver les ferments de la singularité
entretien avec **Gérard Boivin**

La compétitivité, un cercle vertueux

Les coûts en tête
entretien avec **Jean-Francois Ferry**

8

juillet 2006

L'esprit de la Revue

Peut-on réfléchir sur le management en disant les choses simplement ?

La transformation des entreprises, c'est notre ordinaire, à nous consultants en stratégie et management. C'est aussi le vôtre, vous, les dirigeants dont les entreprises sont devenues des chantiers permanents.

Ce que nous avons appris, ce que nous apprenons chaque jour à travers notre pratique professionnelle, nous avons envie de le partager avec vous.

Vous ne trouverez ici aucune recette, aucun concept miracle, qui vous valent à coup sûr un formidable saut de compétitivité. C'est de la matière à penser que nous vous proposons ici. Ni sermons, ni leçons, mais plutôt des grilles de lecture pour vous aider à séparer le bon grain de l'ivraie.

Et parce que nous aimons la discussion, nous donnons aussi la parole à des personnalités extérieures pour réagir aux idées que nous développons.

Soyons à la pointe des idées sans être dupes des modes !



EDITORIAL

par **Hervé Lefèvre**
Président-Directeur Général

Les dirigeants d'entreprise ont-ils le pied marin ? Nous leur souhaitons. Car aujourd'hui être à la barre d'une entreprise, c'est savoir garder le cap sur une mer capricieuse et agitée, dans une course pleine d'imprévus où la compétition est de plus en plus sévère ; il s'agit d'assurer la survie du bateau et de son équipage.

Quel rapport avec notre sommaire ?

Explorer le thème du mimétisme et de la singularité avec Michel Saloff-Coste nous a séduits car ce paradigme éclaire le dirigeant sur la route à suivre. Parce que le mimétisme opère dans le registre de la norme, de la sécurité (suivre les procédures, adopter les meilleures pratiques...), il donne de la puissance au bateau. Parce que la singularité opère dans le registre de la créativité (sortir du lot, inventer l'avenir...), elle permet à l'entreprise de prendre une longueur d'avance sur ses concurrents et de tracer sa voie.

Pour illustrer les choix qu'un groupe peut faire en la matière, nous avons eu le plaisir d'interviewer Gérard Boivin, Président des Fromageries Bel. Il témoigne de la pertinence de l'angle d'attaque « mimétisme et singularité » pour assurer croissance et pérennité à l'entreprise sur son marché.

Rester dans la course, c'est aussi une question de compétitivité. Nous avons voulu l'aborder sous l'aspect le plus ingrat de la réduction des coûts et montrer qu'optimiser les coûts, la marge et les résultats peut se faire en installant une nouvelle culture, porteuse de perspectives d'avenir et d'élan pour toute l'entreprise.

C'est aussi le point de vue de Jean-François Ferry, Président de Fuji Autotech, nouvel acteur de l'équipement automobile. Dans l'entretien qu'il a eu l'amabilité de nous accorder, il explique comment il résout l'équation de compétitivité propre à son secteur.

Bonne lecture à tous.

8

MIMÉTISME & SINGULARITÉ

2. Mimétisme & singularité
Deux approches pour doper la croissance
par **Michel Saloff-Coste**

13. Cultiver les ferments de la singularité
interview de **Gérard Boivin**,
PDG des Fromageries Bel

TRANSFORMATION & PERFORMANCE

18. La compétitivité, un cercle vertueux
par **François Zoetelief Tromp**,
Associé Kea&Partners

26. Les coûts en tête
interview de **Jean-François Ferry**,
Président de Fuji Autotech France

mimétisme & singularité

DEUX APPROCHES POUR DOPER LA CROISSANCE

par Michel Saloff-Coste

en collaboration avec

Carine Dartiguepeyrou
et Kea&Partners

*"Dans les temps faciles, les esprits
organisés mécaniquement suffisent.
En temps de crise,
il faut du sentiment et, en plus,
du génie."*

Charles De Gaulle¹



Michel Saloff-Coste est consultant et expert international auprès des dirigeants d'entreprise qui cherchent à anticiper les évolutions à venir et les ruptures dans les champs de la stratégie, du management ou de la communication. Il enseigne en France dans le cadre de HEC et Sciences Po et tient des conférences en Europe, en Amérique et en Asie. Il est aussi auteur de plusieurs livres de référence : «Le management du troisième millénaire», «Les horizons du futur», «Trouver son génie» et «Le dirigeant du troisième millénaire».

Le dilemme de la cravate

Quelle cravate vais-je porter aujourd'hui ? Grande question métaphysique. Comme Oscar Wilde aimait le souligner, c'est dans les choses les plus superficielles que s'expriment les choses les plus profondes. Choisir une cravate, c'est oser dire «je». Je suis la cravate que je choisis. Choisir, c'est comprendre le contexte de ma journée, délier mes talents et choisir d'affirmer ma singularité ou de m'effacer dans le mimétisme...



La singularité fait appel à la différenciation créative afin de se distinguer des autres. Le mimétisme consiste à ressembler à son entourage. Dans un contexte de recherche de compétitivité, mimétisme et singularité sont très utiles à la transformation des organisations. Au premier

1 - Le fil de l'Épée, Berger-Levrault

regard, ces deux approches semblent s'opposer, de fait, elles sont complémentaires. Même l'entreprise la plus singulière garde un fond irréductible de mimétisme, sous peine d'avoir tout à réinventer en générant des coûts exorbitants. Même l'entreprise la plus mimétique reste marquée par des singularités involontaires issues de son histoire ou de sa culture d'origine.

La globalisation de l'économie a intensifié simultanément les deux logiques :

- se comparer et copier les pratiques des meilleurs pour rester dans la course,
- se différencier et remettre en cause les règles du jeu afin d'échapper à la concurrence.

Si les deux approches apparaissent complémentaires, elles font néanmoins référence à des paradigmes opposés : l'un est normatif, académique, balisé, sécurisant, traditionnel... l'autre est créatif, révolutionnaire, risqué, novateur.

Comme le montre le succès de films tels que la Guerre des Etoiles, avec ses armées de clones et ses singuliers Jedi, ou encore Matrix et Blade Runner, la problématique du mimétisme et de la singularité est au cœur de l'imaginaire contemporain et de sa manière d'envisager la politique, la société, le pouvoir, la folie, le bien et le mal.

Dans cet article, nous avons souhaité éclairer les avantages du mimétisme et de la singularité, ainsi que leurs limites.

Nous avons exploré comment un dirigeant peut et doit utiliser le mimétisme et la singularité – tous deux alliés de la performance – et comment discerner les champs d'application respectifs dans les domaines de la stratégie, de l'organisation, des comportements et des compétences.

Le mimétisme, une force encore sous-exploitée

Le mimétisme est la forme la plus courante de l'adaptation. Ce comportement se retrouve dans tous les processus d'apprentissage, chez les humains comme chez les

animaux. C'est la stratégie classique pour tenter de ressembler au meilleur mais aussi pour échapper au prédateur : le caméléon en situation de danger change de couleur et se fond dans le décor. Le **mimétisme**² est un comportement d'**imitation** qui peut intervenir sur différents plans. Sur le plan physique, il se manifeste par la capacité de certains êtres vivants à ressembler (d'un point de vue morphologique) soit à des éléments de leur milieu, soit à d'autres êtres vivants, le résultat étant d'améliorer la faculté à échapper aux prédateurs, à s'emparer des proies ou à faciliter les relations avec les congénères. Sur le plan comportemental, c'est un mécanisme fondamental de l'apprentissage. D'après René Girard³, le mimétisme est le mécanisme fondamental du comportement humain dont dérive la totalité des éléments de culture.

Dans l'entreprise, le mimétisme joue un très grand rôle. C'est par mimétisme que nous nous adaptons à une culture d'entreprise et que nous apprenons à ressembler aux personnes qui ont le plus de succès. Entre les entreprises, le mimétisme est très fort : il est classique d'effectuer des benchmarks pour analyser la concurrence et dégager les meilleures pratiques afin de s'en inspirer. Il y a souvent beaucoup à gagner en améliorant l'existant et cela n'est pas très risqué.

*Simply Better*⁴, un livre de Patrick Barwise et Sean Meehan, fait l'apologie de cette stratégie très prisée dans des entreprises comme Procter&Gamble. Il y est souligné que la plus grande masse des consommateurs ont surtout besoin d'un ensemble de produits et de services

2 - C'est l'entomologiste britannique Henry Walter Bates (1825-1892) qui théorise la première fois sur le mimétisme à propos de papillons d'aspects similaires bien que n'étant pas d'espèces proches, l'espèce inoffensive profitant de la répulsion provoquée par l'espèce venimeuse. Fritz Müller (1834-1895), un zoologiste allemand, explique pour la première fois en 1878 le phénomène selon lequel deux espèces venimeuses différentes vont adopter une même apparence par l'amélioration de l'efficacité de leur livrée. Leur prédateur apprenant plus vite à se méfier d'elles. C'est en leur honneur que les deux types de mimétisme sont nommés : le mimétisme batessien et le mimétisme mullerien.

3 - René Girard, Les origines de la culture, Desclée de Brouwer, 2004.

4 - Patrick Barwise et Sean Meehan, Simply Better, HBS PRESS, 2004.

fondamentaux et banals. Ce qui compte pour le consommateur est la valorisation incrémentale constante de l'ensemble de ces services et produits par une multitude de micro améliorations qui concrétisent l'avantage compétitif de l'entreprise, son excellence et son professionnalisme.

Sortir des sentiers battus, se singulariser pour une entreprise est très risqué : la «nouvelle formule» peut ne pas fonctionner et casser l'image de professionnalisme. Le risque de perdre en crédibilité ou d'entamer son capital de confiance est grand et, par ailleurs, le coût des processus de recherche et de création est souvent important, parfois exorbitant. De plus, en cas d'échec, il est difficile de défendre un choix de nouveauté et d'originalité contre un choix copiant une pratique reconnue comme excellente. Toutes ces raisons rendent les entreprises et les milieux professionnels en général très conformistes. À travers des processus de sélection de plus en plus fins, certaines entreprises parviennent à dégager des profils d'excellence très précis et finissent par recruter des profils similaires, souvent curieusement habillés de la même manière. Le personnel d'IBM est connu dans le monde entier pour avoir des caractéristiques professionnelles très typées et des bonnes pratiques standardisées, explicites et affirmées. Cela est sans aucun doute un élément de sa réussite, de sa pérennité et de la confiance de ses clients.

Le mimétisme est dans l'entreprise un vecteur d'efficacité, d'économie, de simplification, d'homogénéisation, de gain de temps, d'amélioration permanente, de qualité, de facilitation et d'ergonomie. La logique mimétique peut être formalisée, diffusée massivement et permet d'atteindre des objectifs ambitieux en fédérant les efforts collectifs.

À partir d'une certaine taille, le désir de l'entreprise de couvrir de manière globale l'ensemble d'un marché renforce les approches mimétiques en alignant les pratiques sur le commun dénominateur le plus universel possible. Par ailleurs, le mimétisme

des challengeurs facilite leur assimilation et leur absorption par le leader et la croissance externe est ainsi favorisée. Par leur respect des standards et l'homogénéisation des pratiques, les entreprises facilitent leur accès au marché, au financement et maximisent leur valeur boursière.



Le mimétisme profite au leader...

La peur pousse au mimétisme et le mimétisme profite au leader. Les logiques mimétiques cristallisent les positions dominantes en les légitimant comme des référents apparemment ontologiques, essentiels, universels et intemporels. Le challengeur en se référant au leader, par exemple dans les codes de sa communication, pense limiter les risques d'erreurs tout en alimentant sa notoriété et sa légitimité. Les études d'audience montrent que ce type de communication est en général vampirisé par l'entreprise dominante qui profite des codes sémantiques qu'elle a installés de longue date et qui l'identifient dans l'inconscient du consommateur. Ainsi, l'argent dépensé par les challengeurs dans des campagnes de communication mimétiques vient alimenter gratuitement la notoriété du leader.

L'avantage des approches mimétiques est qu'elles peuvent être promues ou imposées par la formalisation et l'explicitation des processus, les livres de procédures et même la loi. Dans le cadre économique, c'est un jeu auquel les forces dominantes d'un marché se prêtent couramment : à travers un lobbying plus ou moins expli-

cite, elles tentent d'imposer des standards légaux apparemment neutres mais qui les favorisent de manière invisible pour verrouiller le marché dans une visée monopolistique. En matière d'organisation, le recours aux nouvelles technologies de l'information peut relever lui aussi d'une volonté d'homogénéisation, qui s'exprime par exemple à travers les contraintes des progiciels de gestion.

Le mimétisme est au cœur de toutes les stratégies de pouvoir sur l'autre, il permet le gommage des forces d'altérité, il œuvre à l'assimilation et à l'instrumentalisation de l'autre. Le mimétisme met en scène le fantasme de la toute puissance du leader charismatique dans sa capacité à donner du sens et à résoudre à son avantage l'angoisse de l'identité ontologique de chacun.

... mais pour combien de temps ? Les limites du mimétisme

Le mimétisme poussé à l'extrême se transforme en une logique de clonage qui conduit à l'instrumentalisation croissante des ressources humaines et à l'uniformisation des pratiques. Nous ne sommes pas loin de la recherche de la formule génétique idéale pour produire des humains «excellents», idée qui a donné lieu à de nombreux romans de science-fiction.

Mais la standardisation, clonage à grande échelle industrielle, pose des problèmes systémiques et écologiques. Les modélisations systémiques démontrent que c'est la complexité de la diversité qui permet l'émergence créative. En biologie c'est la diversité des espèces qui permet l'adaptation, l'évolution, la création. Un monde sans singularité où tout serait parfaitement ordonné serait un monde mort : il n'y aurait plus d'émergence. C'est le message essentiel du fameux livre *Le Meilleur des mondes* (en anglais : *Brave New World*), un roman de science-fiction, écrit en 1931 par Aldous Huxley.

Sans même élargir la problématique à l'écosystème, la logique de mimétisme fragilise aujourd'hui de nombreuses entreprises au sein du système économique. A force de se ressembler, elles ne se distinguent plus que par leur prix et sont emportées dans une spirale mortifère de dumping : leur survie à court terme les éloigne chaque jour un peu plus d'un développement durable, elles sont de fait écologiquement, socialement et même économiquement de moins en moins viables. Dans le contexte compétitif, complexe et turbulent des marchés matures, suivre les troupeaux est devenu le chemin le plus direct vers... l'abattoir. C'est ce que tend à démontrer un article de la Harvard Business Review paru en 2004 sur «the blue ocean strategy»⁵ où sont décrits les avantages à innover en se singularisant afin de sortir des «red ocean strategy» marqués par le «sang des requins mimétiques», prompts à s'entre-déchirer dans des combats frontaux.

Même si le mimétisme est souvent payant à court terme, les analyses de performance dans la durée montrent que les entreprises qui savent se différencier et innover sont les plus aptes à survivre. Le mimétisme agit comme les amphétamines ou les engrais de synthèse : il produit une sur-performance locale de courte durée au prix d'un appauvrissement structurel du terrain et d'un effondrement de la performance à moyen terme. Malheureusement, cet effondrement est souvent peu réversible car il est difficile de régénérer artificiellement la complexité de la diversité. Les entreprises fortement standardisées se retrouvent parfois en train de courir dans le vide car elles n'ont pas su voir un virage à prendre pourtant évident à des regards un peu plus «ouverts». D'après la Harvard Business School, c'est l'une des principales causes de faillite.

Si les civilisations modernes sont celles qui ont su le mieux tirer parti du mimétisme pour asseoir leur pouvoir sur un principe économique de production et de consommation, elles sont aussi celles qui

5 - Harvard Business Review Octobre 2004

sont le plus confrontées à la critique dans ce domaine.

De nombreux philosophes contemporains⁶ montrent comment le mimétisme, tout en étant à la racine de la création des sociétés, présente des caractéristiques mortifères dès qu'il est poussé à l'extrême. «Je suis le meilleur» suppose que «je» sois comparable, c'est-à-dire comme les autres et par conséquent loin de moi-même en tant qu'être unique et différent. Cet éloignement de moi ne fait qu'augmenter mon besoin de ressembler et de me comparer: c'est un cercle vicieux qui se renforce vertigineusement. Ainsi, dans sa volonté de bien faire, l'individu s'éloigne toujours plus de son génie et ce qu'il ne se permet pas à lui-même est évidemment ce qu'il n'autorisera pas à autrui. N'acceptant pas sa propre différence, il n'acceptera pas non plus celle d'autrui. Et finalement, derrière un discours banalisé et incantatoire sur la nécessité d'innovation, le vécu dans les entreprises reste cet éternel constat que la meilleure manière de se faire exclure est d'apporter une idée réellement nouvelle. Gérer son génie et celui de ses collaborateurs implique que nous ayons dépassé la réaction automatique, intégrée par habitude : faire de l'altérité, du différent, le bouc émissaire de nos misères.

Singularité et stratégie créative

Un certain nombre d'entreprises d'avant-garde explore de nouvelles voies stratégiques en «changeant de damier» afin d'échapper à la concurrence frontale induite par les logiques d'excellence mimétique.

6 - Michel Foucault dénonce l'intériorisation d'un certain nombre de principes fonctionnels élevés arbitrairement au niveau d'universels qui, tout en s'affichant comme libérateurs, aliènent la capacité de conscience des individus et manipulent leur désir en les enfermant symboliquement. Le psychologue Paul Watzlawick analyse, avec beaucoup d'humour, les doubles blocages qui président à l'utopie mimétique moderne. Gilles Deleuze déconstruit le caractère totalitaire des logiques de pouvoir mimétique et dessine des théories et des stratégies de fuite en montrant au passage le caractère révolutionnaire de la libération du désir ! De manière générale, le courant de pensée dit «post-moderne», cherche à élaborer de nouvelles approches esthétiques, sociales et économiques qui puissent donner plus de place à la diversité et à l'hétérogénéité.

Du fait des nouveaux moyens de communication, toutes les informations sont aujourd'hui accessibles. Dès lors, les méthodes stratégiques qui appliquent des modes de traitement identiques aux mêmes informations risquent de produire les mêmes décisions stratégiques.

Seule la «stratégie créative», parce qu'elle fait appel à un authentique travail d'inspiration et de vision, peut créer de la valeur à court, moyen et long terme pour l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise : clients, actionnaires, fournisseurs, citoyens, planète. La «stratégie créative» est un moyen essentiel pour répondre de façon innovante aux enjeux d'un développement durable, écologique, socialement responsable et néanmoins économiquement rentable !

«La stratégie créative répond à la nécessité pour chaque entreprise de générer en permanence des alternatives non prévisibles et difficilement accessibles aux concurrents, résultats d'un regard inédit porté sur des informations accessibles à tous. Leur génération suppose des moyens importants d'écoute et de réaction pour traiter les signaux faibles de l'environnement, relayés par des moyens de simulation inédits. Cela nécessite des compétences nouvelles en sociologie et en psychologie pour compléter les compétences analytiques classiques et créer ainsi des opportunités de développement inimaginables.»⁷

Lorsque l'on est challengeur, la stratégie classique pour générer massivement de la valeur, décoller et échapper au piège concurrentiel du marché consiste à se distinguer par la création d'une singularité.

La manière la plus basique consiste à réaliser une percée scientifique ou technique et à protéger cette singularité rationnelle par un brevet. De manière plus subtile, les stratégies créatives par singularisation de la marque et de l'enseigne développent un univers sémantique (code, couleur, ty-

7 - Simon Free, Les stratégies de la transformation dans L'art de la stratégie, Village Mondial, 2000.

pographie) et émotionnel particulier qui capte et retient l'attention de la clientèle et manipule ses émotions et ses désirs. Plus subtilement encore, il s'agit d'interpeller le client sur le sens de sa vie et lui faire des propositions originales sous forme d'énigmes. En l'espace d'un siècle, les logiques de singularisation sont devenues de plus en plus sophistiquées. Nous sommes passés de l'annonce à la publicité, pour aller vers la communication globale. Il ne s'agit plus de fournir un produit ou même un service mais de faire vivre au client «une expérience transformationnelle qui convoque son identité et le fait renaître avec une conscience élargie du monde».

Le secteur du luxe trouve dans la singularité sa principale «raison d'être», sa noblesse, mais aussi ses marges bénéficiaires directes et indirectes. L'industrie du parfum est l'un des premiers secteurs d'exportation français à allier habilement la singularité liée à l'image d'un créateur avec la production de masse, en ayant comme moteur de profit le désir mimétique «hystérique» des femmes et des hommes de se singulariser ! Drapée dans Chanel N°5 ou Angel, les parfums les plus vendus au monde, je suis unique et géniale comme... Chanel ou Mugler ! La vie mythique du créateur auréole ma propre vie. Cela n'a pas de prix «d'être une star» et dès lors, le coût relativement exorbitant pour le client devient dérisoire.

Jacques Seguéla, dans cet esprit, invoque le remplacement de la «copie stratégie» par la «star stratégie» pour l'élaboration de la communication des «lessives» qui non seulement lavent plus blanc mais peuvent aussi, dès lors, procurer des illuminations sémiologiques aux clients des supermarchés. A ce propos, Thierry Gaudin, ancien Directeur du Centre de Prospective du Ministère de la Recherche, parle à juste titre de communication «hallucinogène».

La stratégie de singularisation peut très bien jouer à la fois sur le principe de haut de gamme d'un produit de niche réservé à une clientèle de luxe et sur le principe d'abondance et de faible prix. C'est ainsi

que l'on peut inonder les pays émergents en donnant à la clientèle pauvre l'accès à des produits porteurs d'une image qui leur donne le sentiment de participer au monde des riches. Un bon exemple est Ikea qui mixe faible prix et design singulièrement prestigieux. D'une certaine manière, le gigantesque marché des contrefaçons exploite ce créneau que certaines marques établies n'ont pas su ou voulu considérer.

La singularité peut se manifester à travers les produits, les services et la communication qui les porte, mais certaines entreprises sont allées encore plus loin, en réinventant des business models très originaux et en rupture avec l'ensemble de leur industrie.

Les premières entreprises mondiales sont des entreprises idéologiques.

Plus l'entreprise est créative et décalée par rapport au contexte, plus elle devient «idéologique» et d'une certaine manière politique, parce qu'elle est porteuse alors d'une «autre» vision du monde. *«TF1, Benetton, Habitat ou Nike sont des foyers d'idéologie plus proches, plus présents, plus actifs que la plupart des partis politiques. [...] Leur premier métier n'est plus de produire de la valeur ajoutée, mais de dégager des valeurs capables de constituer une identité, de provoquer l'adhésion à cette identité, et de rassembler autour d'elles. Ces entreprises ont réalisé une double conversion exemplaire. Elles ont reconnu dans le produit et le service l'accessoire, dans le sens et les valeurs l'essentiel. Elles ont anticipé le triomphe de l'immatériel. Et elles ont, souvent sans le savoir, sans même le vouloir, compris que le profit découlerait du pouvoir idéologique».*⁸ Mais attention aux dérives ! L'idéologie et l'accent mis sur les valeurs peuvent conduire au totalitarisme. Et que dire lorsque le sens et les valeurs sont portés par un chef charismatique amené fatalement à s'éclipser de l'entreprise ? La singularité peut

8 - Entreprises en quête de sens, témoignage de Pascal Baudry et Hervé Juvin dans «Le management du troisième millénaire» de Michel Saloff-Coste, Guy Trédaniel Editeur, 2005.

très vite se transformer en conformisme à l'intérieur de l'entreprise et provoquer des comportements sectaires. C'est au management qu'il incombe d'être vigilant sur les excès possibles.



Comment développer les émergences créatives ?

Observation, expérience et recherche avec des entreprises d'avant-garde permettent de dégager quelques grands facteurs à cultiver pour favoriser les émergences créatives :

Multipllicité : La richesse des connexions d'un réseau est multipliée par la puissance carrée du nombre des agents de connexion.

Connectivité : Il faut que les agents soient très interconnectés pour faciliter les échanges.

Densité : Une faible distance entre les agents est nécessaire.

Diversité : C'est l'altérité de chaque agent, sa différence, qui enrichit la qualité de l'information qui passe dans le réseau.

Intensité : La passion dans l'échange et dans l'élaboration de sens nouveaux multiplie les interactions fructueuses.

Liberté : Les agents doivent se sentir libres d'exprimer leur différence.

Jeu : Il a été démontré que les processus d'apprentissage et d'échange informationnel sont facilités quand ils prennent la forme de jeux.

Détachement : Pour accepter de perdre ses anciens points de repère et accepter les remises en causes.

Humour : Afin de rire de la fracture des systèmes de représentation apposés les uns sur les autres dans les processus de création.

Distanciation : La seule manière de vivre sereinement les «brainstormings» créatifs.

Subsidiarité : Les problèmes doivent être solutionnés par ceux qui sont concernés. Bien délimiter les zones rouge et bleue⁹ de chacun à son niveau.

Systémique : Une bonne connaissance des théories systémiques permet une meilleure compréhension de la complexité et du phénomène d'émergence.

Intégrité : La navigation dans les flux tourbillonnants de l'information implique une très grande sécurité ontologique qui ne s'acquiert que par un long travail psychologique sur soi d'intégration et de développement personnel.

Vérité : Ne pas falsifier la bonne information, mais aussi, ce qui est plus exigeant, savoir affirmer avec acuité et pertinence la vérité de sa différence.

Les limites de la singularité

L'enfer est pavé de bonnes intentions... Sur dix approches singulières, il est optimiste de considérer qu'une se révélera vraiment efficace. Vouloir être singulier partout est épuisant. Toutes les formes de singularité s'usent avec le temps et peuvent se transformer en recettes mimétiques. Une singularité, pour être valorisante, doit être assumée et légitime. L'usurpateur démasqué est ridicule. Créer une singularité n'est pas facile, ce n'est pas donné à tout le monde : il faut du génie.

Trouver son génie

Trouver son génie

*C'est un peu comme trouver son destin
C'est appliquer, après l'avoir trouvé,
Du sens à son projet.*

Trouver son génie

*C'est un peu comme trouver son destin
C'est chercher au fond de soi le secret caché
Faire la part du vrai et du sacré.*

Trouver son génie

*C'est un peu comme trouver son destin
C'est accepter ses émotions
Pour mieux les dépasser.*

Trouver son génie

*C'est un peu comme trouver son destin
C'est révéler son être au-delà du paraître.*

Trouver son génie

C'est finalement être tout simplement.

Carine Dartiguepeyrou

9 - La Revue de Kea&Partners numéro 5 «Les conditions de la mise en mouvement des hommes» - Jacques Jochem - Janvier 2005

Le dirigeant entre mimétisme et singularité : l'art de dépasser les paradoxes

Comme dans les dessins d'Escher, la main qui tient le crayon¹⁰ est aussi celle qui dessine la main.

Si aujourd'hui la création est devenue importante, vitale, capitale, elle est finalement peu enseignée et souvent mal comprise. Qu'est-ce que la création ? Pourquoi le concept est-il difficile à comprendre derrière son évidence ? Définir un terme implique de faire appel à un système de référence. C'est en stabilisant un système de référence qu'un terme peut s'inscrire en tant que savoir académique et devenir enseignable. Or, l'acte de création est par essence rupture : il existe parce qu'il rompt avec les systèmes de référence préétablis. Être créatif, c'est d'une certaine manière détruire les références existantes, c'est changer de paradigme comme Kuhn¹¹ l'a très bien expliqué. C'est pourquoi créativité et académisme s'opposent. Dans ce contexte, définir ce qu'est la créativité et l'enseigner est un paradoxe. Ce qui fait la valeur de la création, c'est qu'elle procède d'un regard nouveau et, qu'à travers ce regard, le monde entier est renouvelé.

Une création n'est pas un nouvel objet que l'on regarde. Une création est une nouvelle manière de regarder le monde. C'est en cela que la création rompt l'ennui et renouvelle le désir. Vouloir enfermer la création et le processus de singularisation dans un savoir est certainement contre-productif, on peut néanmoins tirer de ces paradoxes un enseignement. Changer de lunettes, de manière de voir, de système de représentation, est toujours favorable à la création. Une longue étude, dans le cadre du ministère de la recherche, sur les caractéristiques des savants ayant une forte propension à «trouver», a mis en évidence que ces savants étaient sou-

vent des émigrés et, de plus, faisaient leur découverte en dehors de leurs champs de compétence. La capacité à changer de lunettes et à jouer avec les paradigmes est favorisée par la culture générale, les voyages, l'humour, le détachement, le silence, la solitude et la méditation.¹²

En Chine, il existe une tradition ancestrale dans l'enseignement de la sagesse qui consiste à raconter un "kwan", une petite histoire énigmatique qui met en scène un paradoxe, un double blocage de la pensée analytique afin de forcer l'élève à accéder à la connaissance et à l'illumination, au-delà des catégories relatives du mental :

Après dix ans d'enseignement, le maître vénéré, selon la tradition chinoise, dit à son disciple : «Anatole, tu as appris à m'obéir et m'imiter en tout. Tu es mon meilleur disciple. Il te reste un dernier exercice d'obéissance que tu dois pratiquer à la lettre et avec le plus grand soin : demain, à midi alors que le soleil sera à son zénith, tu me trancheras la tête.»

Le dirigeant, s'il est piégé dans la dualité de la pensée analytique, aura beaucoup de mal à naviguer alertement entre mimétisme et singularité. Pourtant, c'est bien dans cette direction qu'il lui faut aller.

De manière triviale, les stratégies mimétiques sont efficaces dans 99 % des cas. Pourtant le 1% restant fait toute la différence entre la médiocrité et le talent.

Afin de bien arbitrer entre mimétisme et singularité, le dirigeant doit garder à l'esprit des évidences, mais aussi quelques vérités plus subtiles souvent ignorées et oubliées.

12 - «Accorder une importance exagérée à ces deux caractéristiques que sont la rationalité économique et l'autorité a pour conséquence de favoriser le développement d'attitudes profondément anti-intellectuelles et d'un véritable culte du silence. Il est étonnant de remarquer à quel point les gestionnaires se construisent un univers de certitudes et développent le sentiment de détenir la vérité. Cela leur confère une faible tolérance pour la contestation et l'esprit critique, et explique pourquoi ils sont attirés par le mirage des explications simplistes et réductrices, comme en témoigne la succession de recettes qui font l'objet de publications et de séminaires de formation, dont on attend à chaque fois des résultats miracles et qui, malgré leurs succès douteux, trouvent toujours preneur.» Alain Chanlat et Renée Bédard - l'importance de l'éthique de la parole dans le métier de dirigeant - 6 mai 2005.

10 - « Drawing hands » - www.mcescher.com

11 - Thomas Samuel Kuhn, Laure Meyer, La structure des révolutions scientifiques, Flammarion, 1999.

Les logiques mimétiques sont les plus répandues et le resteront. La singularité fait la différence à la marge mais parfois avec un grand effet de levier. Le mimétisme fait le jeu du leader et des forces dominantes. La singularisation donne aux challengeurs la possibilité de se distinguer.

L'évolution de la psychologie des individus est favorable à la singularité et de plus en plus de consommateurs et de salariés y seront sensibles. Cette évolution se fera lentement en s'amplifiant dans les vingt prochaines années. C'est une vague de fond sociologiquement mesurable qui touche l'ensemble des populations du fait de leur éducation croissante. Ce mouvement se manifeste par une aspiration de chacun à vivre son altérité, tout en appréciant l'expression de l'altérité de l'autre. Depuis vingt ans se développent des articulations «inter-altérité» comme dans l'esthétique post-moderne et par exemple la «World Music».

L'importance croissante donnée au design dans tous les aspects de la vie est une bonne mesure de cette évolution vers une expression plus singulièrement réfléchie. Les individus, les entreprises, les produits, les services en s'individualisant et en se singularisant de plus en plus font apparaître par contraste leurs concurrents englués dans le mimétisme de plus en plus fade. Les secteurs et les services où la création d'information est vitale sont les plus familiers des principes de la singularisation et sont ceux où ces principes sont les plus productifs.

Sociologie de la singularité



Brian Hall, un sociologue américain, a étudié de manière internationale les référentiels de valeurs qui expliquent les différents types de motivation humaine. Il a été amené à identifier quatre moments types dans le processus d'évolution des motivations d'un être humain. Les deux premiers moments sont dominés par des logiques mimétiques :

"apprendre à survivre et à s'insérer socialement". Les étapes suivantes sont marquées par des problématiques plus sophistiquées et complexes : "apprendre à s'affirmer de façon créative dans la différenciation" et "apprendre à construire de l'unité dans le respect de la diversité". Brian Hall souligne les changements de paradigmes que met en jeu ce processus d'évolution et montre comment beaucoup de nos problématiques contemporaines sont marquées par l'aspiration croissante vers une plus grande créativité.



Le sociologue Paul Ray, qui a publié en 2000 le livre *The Cultural Creatives, How 50 Million People are Changing the World*, semble confirmer cette intuition à travers son étude de ce qu'il appelle les «Cultural Creatives». Paul Ray distingue trois groupes sociologiques distincts : les «traditionnels», les «modernes» et les «créatifs culturels».

Les «traditionnels», comme leur nom l'indique, sont ancrés dans des traditions issues du passé. Les «modernes» personnifient l'attachement aux valeurs liées à la modernité : la recherche de la consommation de masse et de la réussite économique et sociale. Les «créatifs culturels» seraient une population émergente en forte croissance, caractérisée par le désir de créer une nouvelle culture et s'enracinant dans tous les mouvements de la contre-culture «activiste» postmoderne. Ils sont sensibles aux enjeux écologiques et planétaires, au droit et à l'émancipation des minorités, à l'exploration et au développement de la conscience et sont intéressés par les cultures dans leur diversité et leur singularité. Pour Paul Ray, les «créatifs culturels» représenteraient plus de 25% de la population américaine. L'auteur parie sur une reconnaissance des «créatifs culturels» entre eux et, à mesure que leur influence s'étend, sur l'émergence d'une possible transformation politique des sociétés.

De manière générale le chef d'entreprise et son équipe de direction auront avantage à naviguer dans les deux logiques avec aisance. La bonne connaissance des meilleures pratiques à l'échelle mondiale sera vitale mais le développement personnel des managers sera nécessaire aussi afin qu'ils puissent être des inspirateurs de singularité. L'équilibre entre mimétisme et singularité dépendra du projet de l'entreprise et de la vision que le dirigeant et son équipe auront construits. L'équilibre optimum variera en fonction des industries, des secteurs, des pays et des cultures concernés. En amont de tout déploiement stratégique, il est fondamental de réfléchir à la part de singularité que l'on veut donner à son entreprise¹³. Les choix mimétiques auront avantage à être complètement assumés pour faciliter leur application de manière pleinement mécanique. Inversement, les espaces laissés à la singularité auront avantage à être pensés, explicités et protégés si l'on ne veut pas les voir détruits par les habitudes et la multiplication des mécanismes transversaux.

Un dirigeant doit connaître ses forces et ses faiblesses dans les deux modes afin de passer aisément de l'un à l'autre. Le mimétisme bénéficie de leviers directs et peut être imposé d'en haut ! Les processus de singularisation, au contraire, sont «souhaités» et on ne peut qu'installer les conditions favorables à leur développement. Il faut parfois aller chercher ailleurs une créativité qui s'est enfuie de l'entreprise devenue trop mimétique. L'appel à la créativité interne n'est possible que si le corps social de l'entreprise partage une vision et des valeurs fortes et n'est pas complètement instrumentalisé dans le quotidien. Ce qui est vrai pour le corps social est a fortiori vrai pour l'équipe de direction.

Le dirigeant et son équipe auront intérêt à «s'imposer» des moments de ressourcement pour relever la tête du guidon, se cultiver, réfléchir au contexte et au sens de leur action et bien équilibrer mimétisme et singularité dans leur management. ●

Exercice de comparaison : à méditer

	mimétisme	singularité
STRATEGIE	• Suivre la mode • Suivre le leader	• Sortir des usages • Se distinguer du leader
INNOVATION	• Incrémentale	• Percée
ORGANISATION STRUCTURE	• Standardisée	• Holomorphe
PROCESSUS	• Directif	• Spontané
COMPORTEMENT	• Normatif • Coordination	• Créatif • Coopération
COMPETENCE	• Relative • Extrinsèque • Passé	• Essentiel • Intrinsèque • Futur
CROISSANCE	• Externe	• Interne
MANAGEMENT	• Dupliquer massivement les mêmes méthodes • Informer	• Laisser l'espace à la créativité locale • Communiquer
TECHNOLOGIE	• Confirmée	• Pionnière
CULTURE	• Conformiste	• Alternative
EPISTEMOLOGIE	• Mécaniste	• Systémique
FORCE	• Sécurité • Vitesse • Garantie	• Gain d'identité et de sens • Différenciation • Création de valeur pour soi
FAIBLESSE	• Perte d'identité et de sens • Neutralisation • Création de valeur pour les autres	• Risque • Marginalisation • Lenteur
OPPORTUNITE	• Efficacité	• Durabilité
RISQUE	• Ne plus être • Perdre toute signification	• Ne plus exister • Devenir inacceptable

13 - «Le dirigeant du troisième millénaire» de Michel Saloff Coste, paru aux Editions d'Organisation en 2006, analyse la manière dont une quinzaine de dirigeants ont réfléchi de manière créative à leur vision stratégique.

BIBLIOGRAPHIE

- Daniel Bell, *The Coming of Post-Industrial Society*, Basic Book, 1999 (première édition 1973).
- Peter Drucker, *Post-Capitalist Society*, HarperBusiness, 1993.
- Jean Marie Dru, *Disruption : Bousculer les conventions et déplacer le marché*, Village Mondial, 1997.
- Simon Free, *Les stratégies de la transformation dans L'art de la stratégie*, Village Mondial, 2000.
- Thierry Gaudin, *L'avenir de l'esprit*, Editions Albin Michel, 2001.
- Thierry Gaudin (sous la direction de), *2100 récits du prochain siècle*, Editions Payot, 1999 (première édition 1990).
- Gary Hamel, *La conquête du futur*, InterEditions 1995 et *La révolution en tête*, Village mondial, 2000.
- Jean-François Lyotard, *La condition postmoderne, rapport sur le savoir*, Les Editions de Minuit, 1976.
- Marc Luycks Ghisi, *Au-delà de la modernité, du patriarcat et du capitalisme, la société réenchantée ?*, L'Harmattan, 2001.
- Michel Maffesoli, *Le temps des tribus, le déclin de l'individualisme dans les sociétés postmodernes*, La Table Ronde, 2000 (1988 pour la première édition).
- Karl Popper, *La connaissance subjective*, Flammarion, 1991 pour la traduction française (1972 pour la version originale).
- Michael E. Porter, *L'avantage concurrentiel des nations*, InterEditions, 1993 pour l'édition française (1990 pour l'édition américaine).
- Paul Ray, *The Cultural Creatives, How 50 Million People are Changing the World*, Harmony, 2000.
- Bruno Lemaire et Christian Nivoix, *Gagner dans l'incertain*, Editions d'Organisation, 1995.
- Tom Peters, *Re-imagine*, Dorling Kindersley, 2003.
- Michel Saloff-Coste et Carine Dartiguepeyrou, *Les horizons du futur, nouvelle économie et changement de culture*, Guy Trédaniel Editeur, 2001.
- Michel Saloff-Coste, *Trouver son génie*, Guy Trédaniel Editeur, 2005.
- Michel Saloff-Coste, *Le management du troisième millénaire*, Guy Trédaniel Editeur, 2005.
- Michel Saloff-Coste, Carine Dartiguepeyrou, Wilfrid Raffard, *Le dirigeant du troisième millénaire*, Editions d'Organisation, 2006.
- Michel Serres, *Le passage du Nord Ouest*, Editions de minuit, 1980.
- Peter Senge, *La cinquième discipline*, Editions Générales First, 1992.
- Max Silverman, *Facing Postmodernity; Contemporary French Thought on Culture and Society*, Routhledge, 1999.
- Madan Sarup, *An Introductory Guide to Post-Structuralism and Postmodernism*, The University of Georgia Press, Second Edition, 1993 (1988 first edition).
- Pierre Teilhard de Chardin, *Etre plus*, Editions du Seuil, 1968.
- Lester Thurow, *La pyramide de la prospérité, la nouvelle économie du savoir*, Editions Village Mondial, 2000 pour la traduction française (1999 pour la version originale).
- Paul Watzlawick, *La réalité de la réalité, Confusion, désinformation, communication*, Editions du Seuil, 1978 pour la traduction française (1976 pour l'édition américaine).
- Jean-Christian Fauvet et Kea&Partners, *L'élan sociodynamique*, Editions d'Organisation, 2004.
- Collectif d'auteurs, *Paroles de Dirigeants*, Editions d'Organisation, 2005.
- Jean-Christian Fauvet et Marc Smia, *Le manager joueur de go*, Editions d'Organisation, 2006.

Cultiver les ferments de la singularité



Un diplôme d'ingénieur à l'Agro de Paris, un DEA d'économie et un doctorat sur la synergie entre l'économie et le social, un certificat d'automatisme industriel et quinze ans de rugby expliquent la diversité des savoir-faire et « savoir-être » de Gérard Boivin.

Après 9 ans passés chez Danone, il rejoint le groupe Bel. A 36 ans, il prend la direction d'une division du groupe. Nommé Directeur Général en 1996, il devient Président Directeur Général des Fromageries Bel en 2001. Depuis 2000, le groupe affiche une croissance de l'ordre de 21 %. Son chiffre d'affaires est de 1,7 milliard d'Euros, sachant que 80 % de son activité en volume est réalisée hors de France.

Interview de **Gérard Boivin**

**Président Directeur Général
des Fromageries Bel**

*Propos recueillis par
Arnaud Gangloff
et Philippe Girard*

Les Fromageries Bel affichent depuis quelques années une stratégie de croissance rentable : des marques leaders, une forte innovation produit, une politique d'acquisition et de développement à l'international. A votre arrivée à la tête du groupe en 2001, quelles ont été les grandes orientations que vous avez souhaité donner au groupe ?

Lorsque j'ai été nommé Directeur Général du groupe en 1996, la gestion était l'objectif principal que le Président m'avait fixé. Pendant cinq ans, les efforts de l'entreprise ont été axés sur l'efficacité et la gestion. Dès l'instant où j'ai pris la présidence j'ai poussé l'entreprise sur la stratégie. La gestion devait rester notre point fort, bien entendu, mais je souhaitais donner un sens et une vision plus large et ne pas passer à côté des opportunités de croissance.

J'ai commencé par définir les missions et l'ambition du groupe : être en 2007 le premier fromager euro-

péen en rentabilité. Nous avons ensuite travaillé à préciser les cinq valeurs essentielles de l'entreprise.

Sur la base de l'ambition et des valeurs, j'ai modifié l'organisation, renouvelé le comité de direction et décliné les politiques générales (industrielles, marketing, et commerciales). Nous avons aussi établi des principes de management pour inscrire les valeurs dans l'action au quotidien.

Nous avons aussi besoin de vision financière pour gérer nos clients et nos fournisseurs. Un nouveau directeur financier a été recruté fin 2003. Nous étions forts en gestion mais nous n'étions pas assez vigilants sur les basiques de la finance. Par exemple, nous n'attachions pas assez d'importance au BFR sur lequel en 3 ans nous avons réussi à réaliser une économie de 90 millions d'Euros.

Le succès du groupe repose en fait sur le triptyque gestion / stratégie / finance, un triangle que j'ai pris plaisir à représenter en 2001 sous la forme d'une portion de Vache qui Rit !

Quelles sont les cinq valeurs que vous nous avez évoquées ? Et quel rôle jouent-elles ?

Innovation, éthique, enthousiasme, compétence et cohésion sont les cinq valeurs qui président à la destinée de Bel.

L'innovation arrive en premier, c'est elle qui a créé et construit le groupe : Vache qui Rit en 1921, Apéricube en 1956, Kiri en 1968, Mini Babybel en 1980...

La deuxième valeur, c'est l'éthique. Cela signifie de travailler en confiance et sans tricherie. J'ai, par exemple, institué un audit des notes de frais du comité de direction pour que l'exemplarité ne soit pas un mot mais une réalité.

Enthousiasme, compétence et cohésion sont des valeurs qui caractérisent mon comité de direction. Je crois que j'ai une équipe stable, qui se bat et cela se voit dans les résultats. S'entourer de bons professionnels n'est pas la question, il suffit d'y mettre le prix. La vraie difficulté est de savoir les faire travailler ensemble. Dans le comité de direction, les origines culturelles sont très différentes : la directrice de l'international est vénézuélienne, le directeur financier est irlandais d'origine indienne, certains ont des profils de type marketing, d'autres de type ingénieur... Il s'agit de les faire communiquer et collaborer pour que nous travaillions tous dans le même sens. C'est évidemment clé pour notre performance.

Comment décrivez-vous la stratégie du groupe depuis cinq ans ?

Depuis 2001, elle se décline en cinq impératifs : la rentabilité, la croissance, la différenciation des marques et des produits, l'international et le partage de la vision stratégique par le plus grand nombre.

De 2002 à 2004, nous nous sommes séparés de toutes les activités non rentables et non stratégiques : les pâtes molles en France et en Italie, les pâtes dures en Espagne... Ces

fromages trop banalisés sur leur marché nous amenaient à nous battre uniquement sur le prix et risquaient de devenir des gouffres financiers à plus ou moins court terme.

Parallèlement, en 2003, nous avons fait l'acquisition de Leerdammer. A l'époque, il y avait sept grandes marques de fromage en Europe dont trois étaient déjà dans le groupe Bel : Vache qui Rit, Mini Babybel et Kiri. Restaient Philadelphia, la marque du premier fromager mondial, Président, Galbani et Leerdammer. Nous avons étudié les dossiers de ces deux dernières : Galbani ne nous intéressait pas à cause de son portefeuille de produits pas assez différenciés. En revanche l'acquisition de Leerdammer, un emmental doux, allait dans le sens de notre politique d'innovation. Nous nous sommes battus contre tous les grands fromagers européens pour l'avoir. Aujourd'hui, Leerdammer est un pilier de notre développement, nous en commercialisons plusieurs dizaines de milliers de tonnes dans le monde.

Nous avons choisi de privilégier la différenciation plutôt que le volume. Nous concevons des fromages pour être des moments de consommation (l'apéritif, le snacking...). Nous cherchons à avoir des produits sans équivalents sur le marché plutôt qu'à saturer l'outil industriel en fabriquant des produits banalisés, ce qui de mon point de vue est une solution de facilité. Il faut avoir le courage de fermer une usine quand c'est nécessaire et mettre la pression sur l'innovation. Choisir de ne pas faire de restructuration, de fabriquer des produits ba-

nalisés pour compenser la surcapacité industrielle assure la rentabilité et la croissance à court terme, c'est à la portée de n'importe quel gestionnaire. Ce n'est pas pareil quand vous êtes à la tête d'une entreprise familiale née en 1865 et dont l'actionnaire historique recherche non seulement la rentabilité mais aussi l'indépendance et la pérennité ; dans ce cas, l'innovation est vitale.

Est-ce que l'assise familiale est un atout pour le groupe ?

Un atout extraordinaire. Tout d'abord, les sociétés familiales sont plus rentables que les autres, les statistiques le prouvent. Et cela pour une raison simple, parce que la vision y est moins court terme qu'ailleurs. Le dirigeant dispose de plus de temps pour mener à bien ses plans d'actions et être jugé sur ses performances. Pas question de faire le cow-boy pendant trois ans et de partir ensuite dans une autre entreprise sans avoir à assumer ses erreurs. Je suis très proche de la famille Bel. Nous faisons le point ensemble toutes les semaines pendant deux heures.

Ensuite, un dirigeant d'entreprise doit savoir naviguer sur les deux dimensions du temps et de l'espace : entre le court terme et le moyen terme et aussi entre les niveaux du conceptuel et du terrain. Ce n'est pas facile d'avoir des collaborateurs capables de passer de l'une à l'autre. Dans une entreprise familiale, la question est encore plus critique, on ne dispose pas « d'une armée mexicaine ». On

peut faire appel à des consultants mais les moyens ne sont pas illimités. Il faut donc être un dirigeant qui aime autant faire fonctionner son cerveau qu'aller sur le terrain. Personnellement, je trouve cela excitant.

En matière d'organisation, quel choix faites-vous entre mimétisme et singularité ?

Le mimétisme est quand même très clairement un gage d'efficacité et la singularité de durabilité. Un certain nombre de patrons d'entreprises s'accordent à dire que le mimétisme est facile à insuffler, qu'il n'est pas vraiment essentiel de faire des benchmarks ou d'aller chercher du référentiel externe. C'est assez facile de convaincre le management de passer à l'acte dans ce domaine. En revanche, tout ce qui relève de l'identité, de la spécificité et donc de la singularité demande beaucoup plus d'efforts. Que l'innovation soit facteur de pérennité et de rentabilité à long terme est une idée assez communément acceptée mais le passage à l'acte ne va pas de soi. Impulser et maintenir une culture de l'innovation et de la différence prend du temps et de l'énergie.

Le benchmark est utile bien entendu. Nous en avons eu besoin pour mettre le groupe au niveau de l'excellence dans le domaine financier. Mais le benchmark amène tout le monde au même endroit. Pour survivre, il faut mettre la pression sur la différence, dans tout. Par exemple, un spot publicitaire ne doit pas seu-

lement être un excellent film, il doit sortir du lot. En matière de management, c'est pareil. Toutes les entreprises emploient des professionnels de bon niveau ; la différence se fait dans la mise en œuvre d'une intelligence collective. Au sein du comité de direction de Bel, je pousse mes collaborateurs à la confrontation constructive. Les profils sont différents et les points de vue aussi. Un directeur financier ne peut considérer un directeur de la recherche uniquement comme un centre de coûts, il doit comprendre qu'il porte le devenir à 10 ans de l'entreprise. Si les deux sont compétents, ils se respectent et s'entendent. Doubler le résultat de Bel en coupant dans les budgets publicitaires ou les effectifs de la recherche, c'est très facile et l'impact sur la survie de l'entreprise ne se voit pas. Ce n'est pas notre vision. Bel investit dans trois centres de recherche et fait travailler une centaine d'ingénieurs en recherche et développement, c'est là-dessus que nous parions pour assurer les gains du futur.

En matière d'organisation, j'ai la même volonté d'innovation. J'ai regroupé le marketing et la R&D dans une même entité, la DRIM (Direction Recherche Innovation et Marques). Ce n'est pas une pratique courante. Auparavant l'organisation était classique : une direction R&D, chapeautant la recherche appliquée, le développement de produits, la sécurité alimentaire et l'intelligence économique, et une direction marketing groupe en charge de l'innovation et des marques.

La DRIM, à la tête de laquelle j'ai nommé l'ex Directeur Général de la France, prend en compte l'innovation dans toutes ses dimensions : produits et marques.

La transversalité est aussi une volonté forte de ma part. Pour transformer une entreprise, un dirigeant a trois leviers d'action. Le premier, c'est le changement des structures. C'est facile mais c'est moyennement efficace. Le deuxième, plus difficile et délicat, c'est changer les hommes. Le troisième, celui qui permet vraiment d'avancer, c'est de mettre en place de la transversalité. Et puis vous bouclez en permanence : changer les structures, changer les hommes et mettre de la transversalité. Nous avons trois grandes directions : l'Europe, l'International et l'Industriel, et deux grands axes de travail transverses : la supply chain et les marques.

A l'international, votre stratégie de développement est plutôt singulière...

C'est vrai. Quand j'ai décidé il y a cinq ans de me lancer en Algérie ou lorsque j'ai décidé il y a trois ans de construire une usine en Syrie, tout le monde me traitait de fou. Pourtant, aujourd'hui en Algérie, Bel est leader et les Français commencent à vouloir entrer sur le marché. En Syrie, l'usine a démarré en mai 2005 avec une seule équipe ; en décembre nous fonctionnions déjà avec trois équipes. Au Japon, où nous exportons depuis longtemps, nous avons recruté un directeur de filiale et sommes de-

venus le 2ème importateur sur le marché. Aux Etats-Unis le succès de La Vache qui Rit a fait doubler la taille de l'usine.

Dans les premières années d'implantation à l'étranger, mon objectif n'est pas de gagner de l'argent mais de la part de marché et de rentabiliser ensuite. La question est de savoir dans quel pays et avec quel produit, il est possible de se développer de 30% par an tout en étant rentable. Avec un même produit – La Vache qui Rit – nous avons réussi à conquérir deux marchés aussi différents que l'Algérie et les Etats-Unis. Pour le consommateur algérien, le produit représente un apport en protéine et en calcium, il se conserve facilement, il n'est pas cher ; pour l'américain, c'est un produit à la mode, parce que recommandé dans le best seller d'un diététicien, prisé des stars et réputé faire maigrir. Nous travaillons concomitamment le produit et le marché dans une matrice nouveau/existant (cf. schéma). L'innovation de rupture est souvent comprise comme un produit nouveau sur un marché nouveau. Or le potentiel d'innovation est à exploiter aussi pour un produit existant sur un marché nouveau et vice-versa. Nous développons beaucoup ce type d'innovation. En Syrie, nos produits classiques sont vécus comme des nouveautés par les consommateurs et nous avons une belle croissance. En France, nous venons de lancer un fromage affiné en forme de bâton de saucisson qui se consomme en tranches et cela marche bien aussi. Notre taux de réussite est de l'ordre de 15 à 20 %.

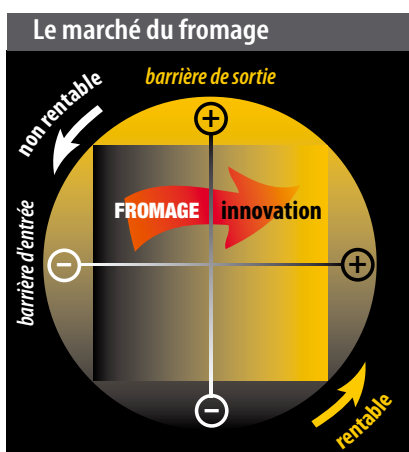
Stratégie de différenciation		
	nouveau produit	produit existant
nouveau marché		choix du pays
marché existant	innovation produit (15% de réussite)	

La Vache qui Rit, qui est une des marques mondiales de fromage, est en fait une marque multi locale, ce n'est pas une marque globale. Le champion olympique Hicham El Guerrouj que nous avons rencontré lors de la réalisation de films publicitaires au Maroc était persuadé que c'était une marque marocaine, à cause de notre site industriel et du packaging en arabe. La Vache qui Rit est présente dans 140 pays mais le packaging et le goût diffèrent d'une région à l'autre. Les usines sont locales. L'identité est la même partout : la vache rouge quel que soit l'endroit où vous vous trouviez dans le monde.

Quels sont les grands sujets du groupe Bel pour le futur ? Est-ce atteindre une taille critique, par exemple ?

La question de la taille critique ne se pose pas de la même manière quand vous avez une stratégie de volume et une stratégie de différenciation. Ça, c'est fondamental. C'est une question qui touche d'abord ceux qui fabriquent des produits peu différenciés. Donc la taille n'est pas cruciale pour la survie de Bel mais cela reste un sujet important. Nous avons un faible endettement qui nous autorise à pouvoir investir demain jusqu'à

600 millions d'euros. Cela dit, pour être libre de procéder à de grosses acquisitions, il a fallu que la famille Bel devienne encore plus majoritaire dans le capital.



En fait la rentabilité passe avant la question de la taille. Un secteur est rentable quand les barrières sont fortes à l'entrée et faibles à la sortie. C'est tout l'inverse dans le secteur du fromage, d'où l'intérêt des marques qui font la différence et les barrières à l'entrée (cf. schéma). La rentabilité du chiffre d'affaires du secteur des fromages est de 2 % en moyenne, Bel est à 6. Il faut savoir que le secteur du lait est coopératif à 50 %. De plus, c'est un secteur à risques : la vache folle, la listeria... Toutes ces raisons, plus le fait que les marques internationales sont très peu nombreuses, expliquent pourquoi les 4 grands de l'alimentaire – Kraft, Danone, Unilever et Nestlé – se désengagent plus ou moins du secteur et pourquoi les moyens comme Bel ont des cartes à jouer.

Pour finir, j'aimerais évoquer avec vous la question des comportements. Vous avez parlé d'intelligence collective au sein de votre équipe de direction, de transversalité... Comment arrivez-vous à casser les cloisonnements culturels et à développer la capacité des acteurs à travailler ensemble ?

En jouant de façon cohérente sur la stratégie, les hommes, la culture, les systèmes pour favoriser la synergie. Dès que vous touchez à l'un de ces éléments, vous agissez sur toute l'organisation et donc sur les comportements. On ne transforme pas les individus, on ne peut que créer des conditions favorables pour qu'ils se comportent en cohérence avec la stratégie.

J'ai souvent fait des projets de transformation : en 1975 lorsque j'étais directeur d'usine chez Danone – cela a été d'ailleurs le sujet de ma thèse de doctorat – de 1985 à 1995 lorsque j'étais responsable d'une division de 2 500 personnes chez Bel et aujourd'hui au niveau du groupe qui compte 10 000 personnes.

L'entreprise ne peut pas être abordée simplement sous l'angle économique mais aussi sous l'angle social et environnemental. Je lis beaucoup, sans doute plus que la moyenne, et je mets en pratique les idées que je trouve intéressantes. Je tire ma force d'une vision un peu poussée et conceptuelle de ce vers quoi je veux aboutir et je m'impose de l'ancrer dans la réalité.

J'aime développer un esprit de challengeur dans l'entreprise. Pour être numéro un, il faut toujours être numéro deux dans sa tête. Le mimétisme est nécessaire et c'est la singularité qui fait la différence.

un cercle La compétitivité vertueux

François Zoetelief Tromp
en collaboration avec
Stéphane Dalla Libera,
Alain Galloni et
Philippe Girard



Diplômé de l'EDHEC, François Zoetelief Tromp est l'un des associés fondateurs de Kea&Partners. Après dix ans de conseil chez Andersen Consulting, puis huit ans au sein de

Bossard Consultants, il a fait partie de l'équipe qui a présidé à la création de Kea&Partners en 2001. Le management et la performance opérationnelle – économique, industrielle, logistique – sont ses domaines d'intervention privilégiés.

La recherche de la compétitivité fait partie des péchés capitaux de l'entreprise et, la pression économique des pays émergents aidant, cette obsession n'est pas prête de la quitter.

Le champ est vaste : pour être toujours plus compétitive, l'entreprise travaille sur le portefeuille d'activités et d'offres, le positionnement, l'innovation, la performance commerciale ou encore le développement géographique... et bien évidemment sur la réduction des coûts. De tous les thèmes évoqués, c'est sans aucun doute le dernier qui est le moins populaire, le plus producteur de signaux négatifs sur les salariés.

Et c'est bien celui-ci qui nous intéresse parce que nous croyons que la déperdition d'énergie positive due aux opérations de productivité n'est pas une fatalité. Optimiser les coûts, la marge et les résultats tout en donnant des perspectives et un nouvel élan à toute l'entreprise, c'est possible. Question de méthode...

Une épine dans le pied des dirigeants

La compétitivité est le souci permanent des dirigeants et les questions qu'elle soulève ne manquent pas :

- Où se trouvent les gisements de compétitivité ? Faut-il réduire les coûts d'achat, de production, logistiques ?...

- Quels sont les gisements exploitables et ceux où le retour sur investissement efforts/résultats est le plus gratifiant ?

- Quels sont les risques d'une opération de réduction des coûts sur la capacité de développement et d'innovation de l'entreprise et sur le tonus social ?

- Comment s'assurer de la pérennité des résultats et éviter l'effet ressort -20% -> +30 % ?

- Faut-il plancher sur le «make or buy» et transformer le métier de l'entreprise ?

- Quelle est la bonne méthode : diagnostic général suivi d'un big bang, focalisation sur un ou deux champs, analyse de la valeur ou cost-cutting, imposition de pratiques et de procédures ?

Les opérations de réduction des coûts sont la plupart du temps des projets «coup de pied dans la fourmilière» éprouvants pour tout le monde. Comment faire pour ne pas avoir à les renouveler périodiquement et comment éviter les traumatismes qui leur sont inhérents ?

Cure d'amaigrissement ou nouvelles habitudes de vie ?

Les démarches classiques de type cost-cutting produisent généralement des résultats rapides mais limités dans la durée.

La plupart du temps, elles imposent des méthodes agressives d'encadrement ou de coupure des dépenses et peu de remise en cause des modes de fonctionnement. Ce sont des cures d'amaigrissement, appliquées souvent de façon uniforme à

l'entreprise, sans vraie prise en compte des risques encourus. Certaines entreprises, en taillant sans nuances dans leurs budgets et programmes de développement, ont ainsi amputé leur capacité d'innovation.

Par ailleurs, les démarches classiques sont très souvent analytiques et mécanistes; de ce fait, elles favorisent la recherche d'optimisation locale au détriment de la performance globale. Découpant et fouillant les structures par silo vertical, elles risquent de ne pas traiter les sujets de compétitivité transverses, de ne pas remettre en cause les métiers de l'entreprise quand c'est nécessaire, de ne pas être assez en rupture sur les modes de fonctionnement et les pratiques. De plus, les plans d'actions qui en découlent sont généralement complexes, décomposés en plusieurs centaines d'actions élémentaires aux objectifs quelquefois contradictoires. La mesure des résultats est donc difficile.

Enfin, les opérations de pure réduction des coûts démotivent souvent les ressources clés de l'entreprise, voire provoquent leur départ. La réflexion sur les comportements y est d'ailleurs mineure. **Dès les résultats obtenus et la pression relâchée, l'effet produit s'estompe au fil du temps, faute d'actions de fond générant engagement et implication.** Bien souvent, l'entreprise ne coupe pas à une nouvelle opération dans les années qui suivent.

Comme dans un régime alimentaire : la cure de sachets amaigrissants produit des résultats spectaculaires mais, sans changement en profondeur des habitudes alimentaires, la reprise de poids est inéluctable !

Amorcer le cercle vertueux de la compétitivité

... et faire de la compétitivité un réflexe au quotidien, un nouveau gène dans la culture de l'entreprise. Pour cela, on a tout intérêt à rentrer très vite dans le cercle

vertueux de la compétitivité, à ne pas attendre d'avoir analysé tous les gisements pour s'y mettre...

Bâtir et agir selon trois principes clés :

- **Passer rapidement à l'action** sur un nombre restreint de champs, là où la réalité du potentiel d'économie est indiscutable, et montrer des résultats ; quand les efforts portent leurs fruits le sentiment de fierté se développe et le mouvement vertueux peut s'amorcer.

- **Construire à mesure un programme de transformation dynamique** : les initiatives à mener sont repérées au fil des actions et inscrites au programme pour être lancées suivant un rythme adapté à l'entreprise.

- **Instaurer une nouvelle culture de la compétitivité**, qui soit ancrée dans les comportements et perdure bien au-delà de la durée du projet.

Convaincre et embarquer le comité de direction

Le passage rapide à l'action n'est possible que si toute l'équipe de direction est convaincue à la fois des enjeux et de la route à prendre.

À l'évidence, le rôle du dirigeant est clé ; à lui de mettre ses proches collaborateurs en ordre de bataille, de les sensibiliser sur l'urgence, d'arbitrer tout en gardant le cap sur l'ambition. Deux outils concourent à cette mise sous tension : le diagnostic flash et le TAG.

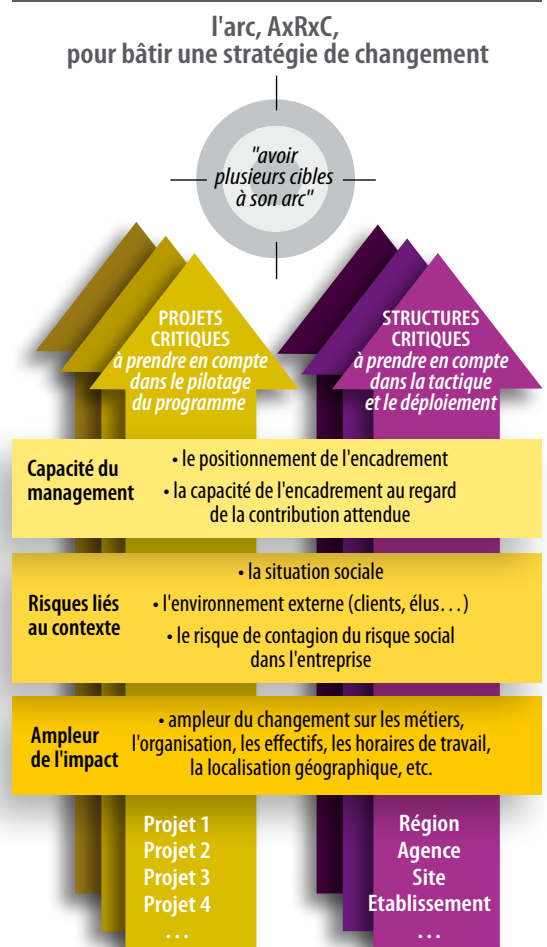
Le diagnostic flash, c'est l'entrée en matière. Il s'agit de mesurer la réalité et l'accessibilité des potentiels d'économie, de déterminer la priorité des actions à entreprendre et la profondeur de la transformation à accomplir.

C'est un diagnostic « flash » : son objectif est plus de valider des cibles d'actions que de calculer à la virgule près des montants

d'économie, de choisir l'angle d'attaque le plus approprié et d'embarquer le comité de direction.

Cartographie des potentiels d'économie, analyse des risques, évaluation de la maturité et de la sensibilité des différentes populations vis-à-vis de la compétitivité, analyse des conditions favorables au changement, carte des partenaires, ARC (analyse de l'ampleur du changement, des risques et de la capacité managériale)... voilà quelques grilles d'analyse qui permettent de comprendre, au-delà des aspects sonnants et trébuchants, l'accessibilité des projets de réduction des coûts, d'évaluer les risques et les opportunités et de trouver des pistes supplémentaires pour agir et choisir le bon rythme.

1. Exemple de grille d'analyse



Il est nécessaire en parallèle d'imaginer le meilleur dispositif de prise de conscience et d'engagement du comité de direction. Dans l'arsenal des moyens de mobilisation à la disposition du dirigeant, **le TAG** – ou Transformation Accélérée par le Groupe – est l'un des plus spectaculaires pour provoquer l'engagement collectif. Le TAG est une sorte de séminaire créatif qui permet de **prendre de la distance**, de **se focaliser sur l'essentiel et de s'engager vers l'action**. C'est une séquence de travail intensif en commun : les participants sont immergés dans des situations qui les obligent à se comporter différemment, à travailler avec d'autres, sur des questions inhabituelles, qui les confrontent à leur marché par la présence à un moment donné d'un client, voire d'un concurrent, qui agit comme un révélateur... L'environnement extérieur est mis en scène : les offensives de la concurrence, les mouvements de marché, l'exigence ou l'infidélité des clients, un changement de législation... L'incitation à faire peut aussi s'appuyer sur l'exemple donné en interne par certaines divisions plus performantes que les autres.

C'est un moment de partage où chacun est sensibilisé aux risques à ne pas faire, exprime ses craintes sur l'avenir, fait le deuil sur quelques pratiques... mais s'imprègne aussi de perspectives porteuses d'élan. Donner du sens positif est essentiel si l'on veut compenser la charge négative que porte toute action de compétitivité.

Le résultat du TAG doit être un engagement solidaire. Il appartient, à nouveau, au dirigeant d'être équitable dans la répartition des efforts entre les membres du comité de direction, en évitant le piège de la traduction en chiffres des objectifs : faire -2 dans un secteur peut être aussi difficile que -10 dans un autre.

Demander le programme dynamique de compétitivité !

C'est le fil conducteur de l'équipe de direction. C'est une structure de pilotage des initiatives de compétitivité qui s'élabore peu à peu, dans une dynamique de conception-action. Se focalisant d'abord sur les actions à court terme à fort rendement, elle s'enrichit à mesure. Elle capitalise et construit sur les premiers succès, elle repère et engrange les projets à mener, tout de suite... ou plus tard, au moment le plus favorable. Elle initie le travail sur les comportements pour convaincre et mettre les collaborateurs sous tension.

En ce sens, le programme n'est pas un plan d'actions détaillées. Ici, pas d'application d'un processus mécaniste unique. Bien au contraire, on va rechercher l'adaptation et la combinaison de méthodologies communes ou spécifiques pour chaque fonction, suivant les enjeux, la maturité et la sensibilité «compétitivité» des individus concernés.

On s'attache également à trouver le bon dosage entre optimisation locale et efficacité transverse. Si les démarches verticales ont leurs limites, comme on l'a évoqué plus haut, les démarches trop transverses, quant à elles, peuvent être des miroirs aux alouettes parce qu'elles affichent une promesse de gains idéalistes, difficilement accessibles.

Trouver le centre de gravité entre logique transverse applicable partout et logique spécifique s'avère d'autant plus nécessaire quand le poids des enjeux de compétitivité varie d'un métier à l'autre. Par exemple, dans un groupe de produits laitiers, les métiers du lait de consommation, du fromage et du yaourt sont proches et pourtant les enjeux de compétitivité sur le marché sont très différents, que ce soit en matière d'innovation, de production ou de distribution. Si les sujets de compétitivité

peuvent être transverses, les leviers d'action sont à considérer métier par métier : transverses sur certains thèmes comme les achats, spécifiques sur d'autres comme l'innovation ou la performance industrielle.

2. Le cas d'une usine X

Un site stratégique pour l'entreprise Y, des exigences de qualité accrues par une nouvelle réglementation, une demande de production multipliée par deux, un changement de système d'information... et une performance qui n'est pas au rendez-vous. Chacun a le sentiment pourtant d'appliquer les procédures. Après diagnostic, il semble que "le coupable soit aux interfaces", celles qui existent entre production, fonctions supports, méthodes, maintenance, et qui fonctionnent mal.

Le directeur du site lance alors un programme dynamique de compétitivité. Il orchestre trois grands types de chantiers, menés en parallèle mais calés sur des rythmes différents :

1 • des chantiers à retour immédiat sur les dysfonctionnements transverses (gestion des pertes matière, flexibilité et changement rapide d'outil) pour rendre compte que le changement est possible et que des résultats tangibles peuvent être obtenus rapidement.

2 • des chantiers sur des questions plus denses, capables d'influer durablement sur la performance, mais dont les résultats sont plus longs à obtenir : la planification et l'ordonnancement, ou le lancement de nouveaux produits qui concerne à la fois la fabrication, le magasin, les méthodes et les approvisionnements.

3 • des chantiers sur la mesure et le partage des performances individuelles et collectives : les systèmes d'évaluation et de reconnaissance, les tableaux de bord au quotidien, la valorisation des bonnes pratiques collectives.

Pour renforcer le programme, il est essentiel de mettre en place dès le début un système de partage des résultats, une sorte de **cellule d'appui à la compétitivité**. Son rôle est triple : d'abord communiquer sur

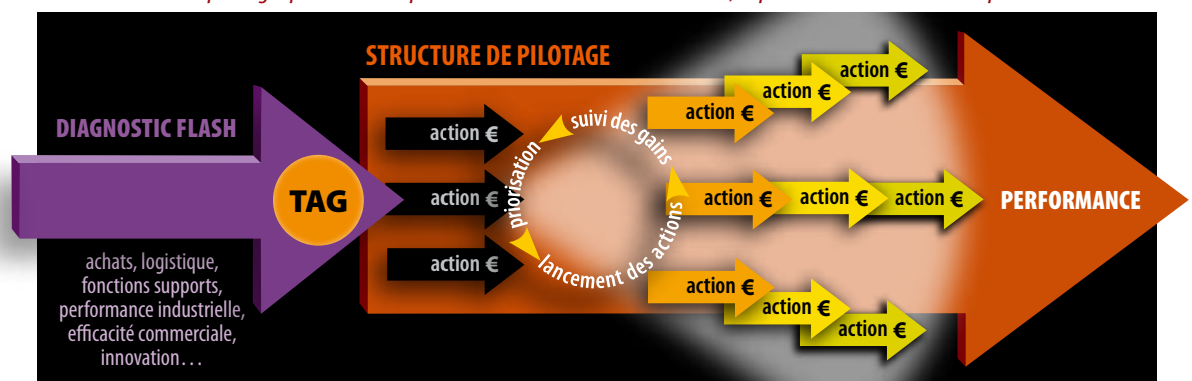
le «pourquoi» du programme, pour faire comprendre le sens et l'ambition à tous les niveaux de l'entreprise, ensuite apporter des méthodes d'analyse et de mesure des résultats, enfin entretenir une dynamique positive faite à la fois de pression et d'envie sur l'atteinte des objectifs.

Car dès que le mot compétitivité est lâché, l'institution lance à ses salariés toute une série de signaux négatifs : il va falloir faire des économies, faire mieux avec moins, les marges de manœuvre vont être limitées... le confort des salariés est compromis. C'est pourquoi un programme de compétitivité doit s'inscrire dans une perspective élargie de l'entreprise sur son marché, qui donne un sens positif à l'action.

Certaines entreprises ont su judicieusement inclure leurs projets de compétitivité dans un programme porteur de valeurs positives et au service d'une vision d'avenir : optimiser les fonctions supports mais mettre au plus vite une nouvelle offre sur le marché ; rendre l'organisation plus efficace mais aussi plus orientée-client... Par exemple, le groupe Lafarge, après une période d'acquisitions successives, s'est retrouvé avec une population de cadres notablement transformée. Lafarge a donc voulu réaffirmer ses valeurs, son ambition et ses principes d'action à travers le programme *Leader for tomorrow*. Ce programme est fondé sur trois piliers : la vision (être le leader incontesté des matériaux de construction),

3 • Le programme dynamique de compétitivité

Une structure de pilotage qui favorise la production de résultats à court terme, capitalise et construit sur les premiers succès.



les engagements (vis-à-vis des clients, des collaborateurs, des actionnaires et de l'environnement) et le *Lafarge Way* (la culture de la performance). Il a orchestré un certain nombre d'initiatives par grands domaines dont «*Faire de la performance un engagement quotidien*» n'était que l'un d'entre eux.

Pas de performance durable sans évolution des comportements

C'est donc au management qu'il incombe d'ancrer une nouvelle culture de compétitivité. Au delà du programme et de ses échéances, il lui faut s'atteler à la définition des comportements cibles dans les équipes, au transfert des savoir-faire de compétitivité et à la mise en situation du management intermédiaire, maillon essentiel de la transformation.

4. Enquête

« Qu'est-ce qui vous permettrait d'être plus motivés en arrivant demain à l'usine ? »

Question systématiquement posée à près de 500 ouvriers et agents de maîtrise sur différents sites industriels français à l'occasion de diagnostics ou de projets de compétitivité. Réponses spontanées dans l'ordre de citation :

- Voir les impacts de mes/nos efforts sur la performance de mon unité/équipe.
- Avoir les moyens de faire progresser ma performance (formation, soutien, investissements locaux, ...)
- Être reconnu(e) par mon supérieur direct pour mes efforts/résultats. Et si possible par un supérieur légitime, qui me laisse de l'autonomie et de l'initiative avec des responsabilités clairement définies.
- Evoluer dans une ambiance, des conditions et un environnement de travail favorables.
- Avoir le sentiment d'être respecté(e), écouté(e), reconnu(e), considéré(e) par la Direction du site.
- Être bien payé(e). Toucher des primes en lien avec ma performance.
- Être reconnu(e) par mes collègues comme étant un bon professionnel.

Source interne Kea&Partners

La culture de compétitivité s'installe d'abord par le pilotage et l'animation de la performance collective et individuelle. C'est une banalité. Encore faut-il appliquer avec constance, régularité et exiger les outils classiques de tableau de bord et construire les systèmes d'évaluation individuelle et de reconnaissance ad hoc...

Mais au-delà de ces basiques incontournables, rien n'interdit de réfléchir à des dispositifs plus innovants mais adossés aux fondamentaux culturels de l'entreprise. Nous exposerons ici deux exemples : la labellisation des pratiques et la carte PISE.

La labellisation des pratiques est un dispositif d'émulation positive, qui influe sur le fonctionnement au quotidien et provoque une transformation à long terme de la culture d'efficacité. Après avoir reconnu et décrit les bonnes pratiques collectives par grand thème (la qualité, la sécurité, les réclamations clients, le management...), leur niveau d'application est noté : pas de label s'il est insuffisant voire critique, label 1 s'il est bon, label 2 s'il est très bon, label 3 s'il est excellent. Le référentiel ainsi défini sert à la construction d'une grille d'audit pour évaluer la maturité d'une équipe ou d'un atelier, sur des éléments factuels et précis, et dessine un chemin de progression.

Les collaborateurs d'une équipe candidate travaillent ensemble à l'obtention du label. La labellisation affiche la performance collective, l'instaure comme un jeu entre équipes, développe le sentiment de fierté, favorise l'autocontrôle et la coopération. Elle est aussi récompensée financièrement.

Le top management, évalué suivant le nombre de labels obtenus dans ses équipes, est incité à la labellisation et décline ses propres objectifs sur le management intermédiaire. Et celui-ci dispose d'un outil qui lui permet de jouer son rôle aussi bien vis-à-vis du terrain que de la direction générale, il peut dire

à ses troupes *«travaillons ensemble sur la labellisation, c'est la meilleure façon de remonter les problèmes à la direction»*. Par la même occasion, les personnes du terrain comprennent mieux leur périmètre d'action, visualisent leurs marges de progression et montent en compétence. Et tout le monde se pique au jeu, se bat pour être audité en vue d'obtenir le label, ou même réaudité en cas d'échec.

Pour aller plus loin et comprendre les freins au développement d'une culture de compétitivité, **la carte PISE** s'avère une grille de lecture très utile.

Elle permet de s'interroger sur la capacité des individus à adopter tel ou tel **comportement cible** :

p euvent-ils ?	ont-ils i ntérêt?
S avent-ils ?	ont-ils e nvie?

La coopération, l'orientation client, l'orientation résultats sont des exemples de comportements cibles. Ils se définissent par type de population homogène et non par métier ou par champ de l'entreprise : agent de maîtrise, ingénieur de production...

La carte PISE organise, pour un comportement donné, un questionnement systématique sur les freins à son développement et sur les pistes d'action pour créer les conditions favorables. Voici quelques questions à se poser sur le lien entre la motivation et la performance d'un chef d'équipe en matière de réduction des coûts :

p (peut-il être orienté résultats ?) :

Est-ce que ce chef d'équipe a suffisamment d'autonomie pour agir sur les dérives de coûts constatées sur le terrain ?

Son périmètre d'intervention est-il clair ? A-t-on bien défini le domaine de la procédure et des règles auxquelles il ne peut déroger, et celui où il dispose de marges de manœuvre et de leviers d'action ? Est-il un acteur clé dans l'évaluation de ses collaborateurs ?

i (a-t-il intérêt ?) : Ses efforts sur la réduction des coûts sont-ils bien pris en compte dans sa rémunération ? Est-ce que la rétribution de ces efforts est équitable en comparaison avec d'autres collaborateurs ?

Est-ce que les systèmes d'évaluation mesurent non seulement les résultats obtenus à court terme mais aussi les efforts fournis qui produiront des résultats plus tard... ou pas ? Car donner le droit à l'erreur favorise l'initiative.

Est-ce que l'équilibre existe entre l'évaluation individuelle et l'évaluation collective ? Sans cet équilibre pas d'engagement d'équipe et donc pas de développement d'une culture de la compétitivité.

S (sait-il ?) : Le chef d'équipe maîtrise-t-il le contenu technique ? Sa compétence managériale est-elle à la hauteur des résultats attendus ?

Il est peut-être nécessaire de l'aider à prendre ses responsabilités, de l'informer, de le former. A-t-on mis à sa disposition les indicateurs simples, visibles et compréhensibles par tous qui vont lui permettre, sa journée de travail terminée, de commenter les résultats du jour, à son équipe comme à ses supérieurs hiérarchiques ?

e (a-t-il envie ?) : Peut-être que la considération et l'encouragement ne lui semblent pas à la hauteur de ses efforts.

Ses supérieurs hiérarchiques sont-ils eux-mêmes exemplaires dans le suivi au quotidien ? Vont-ils sur le terrain pour encourager les initiatives, conseiller et estimer les attitudes de chacun au regard de la compétitivité ?

Pas de performance durable sans mise sous tension du management intermédiaire

Se poser la question de l'évolution des comportements amène naturellement à réfléchir sur le rôle des managers de proximité. Car ce sont eux qui vont ancrer la culture de compétitivité au cœur de l'entreprise.

Une bonne façon de les aider à prendre cette responsabilité est d'inverser la pression hiérarchique, en confiant la génération d'idées sur l'amélioration des performances aux personnes du terrain. Le management intermédiaire est alors exposé à la fois à la pression des objectifs imposés par le haut et à l'énergie libérée sur le terrain par les groupes de travail. Les managers de proximité se retrouvent amenés à plancher avec leurs collaborateurs et à mettre en place les initiatives d'amélioration proposées. Ils sont incités à « monter sur le tonneau » régulièrement : un chef d'équipe peut se voir dans l'obligation de faire un topo de 3 minutes à ses troupes tous les matins sur les résultats obtenus la veille et les objectifs de la journée. Ils deviennent la **courroie d'entraînement** de la mise en mouvement de l'entreprise.

Le management intermédiaire est aussi le **gardien du temple** des bonnes pratiques. Quelle que soit la qualité du dispositif et de son animation, l'efficacité peut s'effiloche sans qu'on y prenne garde. Les ressources changent en raison du turn over ou de nouvelles acquisitions. Sans formation systématique, elles risquent de ne pas appliquer les bonnes pratiques comme il le faudrait. Le management, happé par

de multiples préoccupations secondaires, administratives ou autres, s'éloigne de ses tâches managériales essentielles, ne s'assure pas suffisamment de la qualité d'exécution des basiques. Pour que la performance ne s'abîme pas au fil du temps, le management doit montrer l'exemple, ne pas lâcher sur l'exigence et se doter des moyens de réagir dès qu'il y a dérive. Cela suppose de cultiver l'esprit d'initiative et d'accorder aux équipes les marges de manœuvre suffisantes : des figures imposées sur les basiques qu'elles doivent maîtriser et appliquer, les figures libres qu'elles sont en droit d'imaginer pour régler au mieux un dysfonctionnement dans les opérations. Pour que le réflexe de compétitivité existe au plus près du terrain... ●

les coûts en tête

Interview de
Jean-François Ferry
Président de Fuji Autotech France

*Propos recueillis par :
Hugues Ménard
& François Zoetelief Tromp*



Jean-François Ferry, Ingénieur des Arts et Métiers, a effectué la plus grande partie de sa carrière au sein du Groupe PSA. Entré chez Cycles Peugeot en 1977, dans l'activité 2 roues, il rejoint l'activité pièces automobiles en 1987, date de création d'Ecia devenue aujourd'hui Faurecia. Il a occupé différentes fonctions : industrielles, produits, achats, coordination de projets entre la France et le Japon, direction d'unité stratégique. En 2002, il accepte la mission de redressement de l'activité colonnes de direction de Faurecia avant qu'elle ne soit cédée au groupe japonais Fuji Kiko. 2004 voit ainsi la naissance de Fuji Autotech France ; Jean-François Ferry en prend la Présidence.

Fuji Kiko est un nouvel acteur de l'équipement automobile. Pouvez-vous nous éclairer sur son histoire ?

Le groupe Fuji Kiko est issu de la vente, par Carlos Ghosn, de l'activité colonnes de direction de Nissan à deux équipementiers japonais : Jtekt et Tachi-S. Avec 5 000 personnes dans le monde et un chiffre d'affaires de 650 M€, il se divise en quatre grands métiers : les articulations de sièges, les poulies de moteur, les leviers de vitesses pour boîtes automatiques et enfin les colonnes de direction dont Fuji Kiko est aujourd'hui l'un des leaders mondiaux. Le siège social est basé à Washizu près de Nagoya et dispose d'unités de production sur les 3 continents : Amériques, Europe et Asie.

Comment résistez-vous aujourd'hui à la pression des constructeurs ?

C'est avant tout une pression très forte sur les coûts. Nous fournissons des pièces de sécurité à faible valeur ajoutée, soumises à réglementations, sur un marché hautement concurrentiel où il y a peu de fournisseurs et un nombre limité de clients. Les principaux postes de coûts sont la matière première et, dans une moind-

dre mesure, la main d'œuvre. Dans la chaîne de valeur, nous intervenons en troisième position après les sidérurgistes et les transformateurs de métaux. Nous sommes constamment exposés à une forte pression de la part de nos clients – pour livrer au meilleur coût, à temps et au niveau de qualité requis – et à celle des sidérurgistes sur le prix des aciers. Bien entendu, la délocalisation dans les pays à bas coûts est une solution pour retrouver de la rentabilité à court terme en gagnant sur les coûts de main d'œuvre directe. Il existe un rapport de 1 à 4 entre la France et la République Tchèque. Néanmoins, il faut tenir compte de la volatilité importante de la main d'œuvre, due au faible taux de chômage, et du niveau d'absentéisme pouvant aller jusqu'à 20%.

La deuxième grande caractéristique du secteur, c'est la technicité des produits. C'est sur elle que se fonde notre compétitivité. Nous sommes aujourd'hui une référence sur le marché en matière de comportement vibratoire des colonnes de direction, élément essentiel dans le confort de conduite.

En fait, la capacité à respecter le triptyque magique QCD (Qualité Coût Délai), avec note éliminatoire sur le niveau de coût imposé par nos clients, décrit assez bien l'équation de compétitivité que nous devons résoudre.

Quelles sont, d'après vous, les bonnes clés d'entrée pour engager un programme de compétitivité ?

Lorsque j'ai pris la direction de l'activité colonnes de direction de Faurecia, j'avais pour mission de la rentabiliser. Un diagnostic a été mené en collaboration avec le contrôle de gestion pour identifier les centres de coûts, comprendre leurs structures et évaluer leurs contributions.

La simplicité a été un principe d'action. Nous avons voulu comprendre le travail de chacun pour le simplifier et rendre l'organisation plus lisible par tous. Par exemple, nous avons revu la répartition des rôles et responsabilités entre les méthodes usine et les méthodes générales.

Ensuite, nous nous sommes posé la question de notre métier. A titre d'exemple, nous disposions à l'époque d'un atelier de soudure dans l'usine. Ce n'était pas dans notre cœur de métier et il nous aurait fallu investir en structure pour être compétitifs. Nous avons donc externalisé cette activité chez un fournisseur et des collaborateurs ont été reclassés au sein de Faurecia.

Et les achats ?

C'est un levier essentiel ! Le principe est excessivement simple : lorsque vous gagnez 100 en achats, vous gagnez 100 dans votre compte de résultats, c'est un gain direct et net.

A l'époque, il n'existait pas de structure achats et donc pas de pilotage des coûts associés. J'ai mis en place

une équipe puis nous avons travaillé pour définir les familles d'achat et mettre en place des décompositions de coûts et une méthode de traçabilité. Nous avons construit une politique d'achat qui s'affine d'année en année et détermine des objectifs.

Ce dernier point est important car avant mon arrivée, il y avait systématiquement une dérive positive (c'est-à-dire que les coûts augmentaient régulièrement, un peu tous les ans). Pour inverser cette tendance, j'ai donc mis en place le plan -15% sur 3 ans. C'est, au delà d'un objectif, un slogan managérial qui insuffle une dynamique de progrès à l'ensemble des collaborateurs. Une dynamique aujourd'hui en place et qui nous permet, par exemple, de démarrer une opération ambitieuse de sourcing en Inde.

Enfin, il est excessivement important de donner du sens à l'action entreprise, de porter de la considération aux collaborateurs.

Il faut réunir les équipes pour expliquer la situation et les résultats, leur dire ce que l'on va faire, présenter les perspectives attendues, donner les objectifs... Il est nécessaire de communiquer pour partager et faire prendre conscience des points forts mais aussi des axes d'amélioration, pour que tous aillent dans le même sens et que chaque individu comprenne sa contribution aux résultats. Les comportements changent à la condition que les collaborateurs y trouvent un intérêt. Nous avons ainsi réussi en deux ans à faire baisser fortement l'absentéisme.

Comment s'assurer de l'atteinte des résultats ?

Un des moyens clés est la fixation d'objectifs à la fois collectifs et individuels par métier comme, par exemple, le niveau de ppm¹, le nombre de réclamations qualité, le taux de rendement synthétique (TRS²), l'efficacité de la main d'œuvre, etc.

J'ai un entretien individuel avec chacun de mes N-1 durant lequel je leur donne 4 objectifs individuels (ppm, marge opérationnelle et 2 spécifiques par métier) puis charge à eux de les décliner dans leurs équipes respectives. La part variable de leur salaire est directement liée à l'atteinte de ces objectifs.

Un des résultats probants a été les progrès accomplis en matière de TRS sur nos lignes de fabrication. Nous sommes passés de 50% à 75% de TRS en deux ans et nous avons l'ambition aujourd'hui d'atteindre 85% car la Direction Générale du Groupe s'est engagée à augmenter notre charge de travail pour fournir le marché européen dans un premier temps et éventuellement certains marchés aux Etats-Unis.

Les collaborateurs se rendent compte qu'en se remettant en cause ils arrivent à obtenir des objectifs qui leur paraissaient pourtant inatteignables.

Comment avez-vous fait accepter la nécessité de remise en cause ?

Je crois beaucoup à la vertu de l'exemple ! Il ne faut pas donner un objectif et dire « tu te débrouilles pour l'atteindre ». Au contraire, il faut travailler avec les collaborateurs, leur suggérer des pistes de réflexion pour qu'ils avancent et proposent des plans d'actions pertinents.

On ne peut pas imposer une solution à un collaborateur car ce ne sera jamais « sa » solution. Il faut qu'il se l'approprie.

Dans cette idée, j'ai travaillé avec mon directeur de production pour améliorer le niveau de qualité des pièces produites. Nous sommes ainsi passés d'une situation où l'opérateur transmettait un bon d'intervention à un service central de qualité lorsqu'il y avait un problème sur sa machine à une organisation où l'opérateur est responsabilisé sur une maintenance de premier niveau. Cette remise en cause a permis de faire baisser de manière significative le nombre de réclamations qualité.

Que faut-il faire pour éviter l'effet « ressort³ » des opérations de compétitivité ?

Cet effet ressort est de toutes les façons naturel quand on procède par à-coup. La différence entre les japo-

nais et les européens est que nous avançons par saut de performance quand les japonais travaillent selon un principe d'amélioration continue, comme la méthode Kaizen⁴ que nous tentons de mettre en place dans l'usine.

Pour ce faire, il doit y avoir une présence constante sur le terrain. A titre personnel, je vais tous les jours dans l'usine pour voir comment cela se passe, poser des questions, dire bonjour, prendre des nouvelles de tous... C'est une façon de passer régulièrement en revue les résultats et de maintenir une pression permanente mais intelligente.

... pression « intelligente » ?

Oui car je prends le temps d'expliquer, de faire prendre conscience des coûts engendrés, d'apporter un soutien si nécessaire pour au final responsabiliser.

Et puis, il faut suivre et piloter les actions. Il n'y a rien de pire que de mettre en place des indicateurs et de ne pas les mettre à jour. Si c'est le cas, comment crédibiliser cette pression auprès des équipes ?

Par ailleurs, nous avons créé un jeu d'entreprise que nous avons appelé le Grand Prix Excellence, en clin d'œil

1 - Partie Par Million : Mesure du nombre de pièces non conformes par million de pièces produites

2 - Taux de Rendement Synthétique : Indicateur destiné à suivre le taux d'utilisation de machines.

3 - L'effet ressort -20% -> + 30% se produit lors d'opérations coup de poing de réduction des coûts où l'on obtient des gains de -20% assez vite mais qui loin de se pérenniser se dégradent encore plus dans le temps pour atteindre + 30%.

4 - Kaizen est la fusion des deux mots japonais «Kai» et «Zen» qui signifient respectivement «Changement» et «Bon». C'est le nom d'une méthode d'amélioration continue de la qualité, utilisée notamment par le groupe Toyota. Cette démarche japonaise repose sur des petites améliorations faites au quotidien, constamment, et fait confiance à l'entraide et au bon sens commun. Elle préfère les actions simples et rapides à l'analyse longue et détaillée, le changement dans la douceur à la rupture brutale.

à la compétition automobile. C'est un parcours qui comporte des circuits et des virages qu'il faut négocier : les 5S⁵, les réclamations qualité, les accidents du travail, etc. Le jeu a été conçu avec l'aide du Directeur des Ressources Humaines. Nous avons construit un module de formation, ludique lui aussi, dispensé à l'ensemble du Comité de Direction puis à l'ensemble du personnel. Ce sont d'ailleurs les membres du Comité de Direction qui ont formé tout le personnel. C'est un jeu d'équipe (une équipe est un groupe autonome de production). Pour gagner une course, il faut bien négocier les virages avec des objectifs de temps au tour. Le jeu est animé par le Comité de Direction qui fait le point mensuellement sur les résultats des courses. Cela paraît un peu enfantin mais cela fonctionne très bien car on donne du sens à l'action, de l'élan pour que les performances soient au rendez-vous, en respectant ma règle d'or : la simplicité.

Et qu'est-ce que l'on gagne ?

Avant tout une reconnaissance collective. A titre d'exemple, le prix de l'an dernier pour l'équipe gagnante était un week-end à Kirrwiller, le Lido local.

Il existe par ailleurs des challenges individuels qui récompensent, par des bons d'achat dans les commerces en-

vironnants, la meilleure idée d'amélioration, le meilleur slogan qualité, la meilleure initiative de sécurité...

Concrètement, quels ont été les résultats de ces différentes animations ?

Nous avons remporté le marché des colonnes de direction pour la remplaçante de la Peugeot 206, un marché vital pour l'entreprise.

Il fallait trouver une solution qui soit compétitive tant sur le plan de la qualité que sur les coûts. Le challenge que les équipes ont relevé consistait à produire une nouvelle pièce sur la base de solutions techniques éprouvées avec un prix de matière première élevé.

Avez-vous connu des échecs en matière de compétitivité ?

Nous ne savons pas aujourd'hui anticiper des concepts à bas coûts. La pression sur les coûts de la part de nos clients est toujours plus forte. Le problème est que les clients constructeurs raisonnent trop en solutions et pas assez en cahiers des charges. Or ces cahiers des charges techniques doivent être conçus à un moment ou un autre pour être à même de fabriquer la pièce demandée. Nous devrions être plus dans une relation de questions-réponses avec nos clients pour être capable de produire des cahiers des charges interactifs. Et c'est sur cette base que nous pourrions proposer des solutions techniques « sur étagère ».

Nous n'avons ni le temps ni l'argent aujourd'hui pour faire cela. Notre appartenance au groupe Fuji Kiko

devrait cependant nous permettre de rester compétitifs en utilisant la banque de données du groupe.

Quels sont, selon vous, le ou les comportements clés à développer ?

Il faut avoir les « coûts en tête » et se comporter avec l'argent de l'usine comme avec celui du ménage. On ne peut pas dépenser l'argent que l'on n'a pas. Je fais passer au quotidien ce message auprès de mes équipes.

Quels que soient le processus ou le produit, il faut toujours le faire au juste nécessaire. Faire simple, même si cela peut être compliqué à concevoir, pour être efficace, sans réclamation qualité. Au final, la qualité se résume à la marge opérationnelle.

Il est nécessaire de se sortir du syndrome « ingénieur », c'est-à-dire se faire plaisir à concevoir des solutions toujours plus complexes avec des machines complexes, mais qui génèrent des solutions plus coûteuses. ●

5 - La méthode des 5S est une technique japonaise de management qui repose sur cinq principes simples :

Seiri : 整理, Débaras
Seiton : 整頓, Rangement
Seiso : 清掃, Nettoyage
Seiketsu : 清潔, Ordre
Shitsuke : 躰, Rigueur.



Collection “Art de la transformation”

1

Du projet à la transformation

- Introduction à la transformation selon Kea
Entretien avec Didier Pineau Valencienne

Gestion des grands comptes

- Changement d'échelle, changement de valeurs :
les concentrations donnent une dimension colossale
aux grands comptes et transfigurent la relation
Entretien avec Benoît Lelièvre

2

Pas de performance durable sans transformation des comportements

- Faire évoluer les comportements, c'est nécessaire
et c'est possible
Entretien avec Michel Bon

Transformation dans les réseaux de distribution

- Histoire d'un projet pas comme les autres,
où le management intermédiaire joue pleinement
son rôle et réconcilie le siège et le terrain
Entretien avec Jean-Claude Olivier

3

Ne misez pas tout sur le mode projet !

- Avantages et limites d'un mode de changement
devenu incontournable
Entretien avec Jacques Maillot

L'innovation produit : les 3 composantes de l'efficacité

- Simplifier les outils et méthodes
- Utiliser les qualités des acteurs de l'innovation
et développer les bons comportements
- Professionnaliser les processus de décision
Entretiens avec Jean Louis Caussin
et Philippe Kourilsky

hors-série

Compte-rendu des échanges sur la transformation entre secteur public et secteur privé

Conférence du 14 octobre 2003
Synthèse des exposés de :
Michel Bon, Jacques Jochem, Christian Lévi,
Philippe Quême et Pascal Roché

4

Pourquoi transformer ? Pour aller où ?

- 3 situations de transformation
- Pas de transformation sans vision
- A chaque entreprise sa vision à partager
avec le plus grand nombre possible
Entretien avec Marc Spielren

Libres propos sur la transformation et la performance industrielle

Entretiens avec Michel Edmont et Guy Ferré

5

Les conditions de la mise en mouvement des hommes

- Faire traverser la rivière à Nicolas
Entretien avec Franck Riboud

L'agence “télécoms” virtuelle

- Tout intégrer sous le même toit :
points de vente, centres d'appel, internet
Entretien avec Philippe Distler

6

Demandez le programme... Le pilotage de la transformation

- Passer des projets à la transformation
- Bâtir le programme...
et son indispensable “tonneau”
- Piloter à deux niveaux et s'organiser
pour la transformation
Entretien avec Christian Balmes

La marque, alliée et vecteur de la transformation

- Piloter et transformer, en parallèle et en miroir,
la marque et l'organisation
Entretiens avec Paul Zemmour et Vincent
Huguenin



La nouvelle collection

7

Numéro spécial distribution et grande consommation

- *Rendez-vous avec Wal-Mart*
Entretien avec Jacques Bouriez
- *La R&D, une fonction à structurer
dans le commerce*
Entretien avec Franck Moison
- *Le juste prix, ou comment les marques peuvent
renouer avec le cœur du marché*
Entretien avec Xavier de Eizaguirre

8

Mimétisme et singularité, deux approches pour doper la croissance

- *Le mimétisme pour adopter les meilleures
pratiques, la singularité pour sortir du lot
et prendre une longueur d'avance*
- *Les forces et les limites des deux approches*
- *Les choix à faire par le dirigeant*
Entretien avec Gérard Boivin

La compétitivité, un cercle vertueux

- *Passer rapidement à l'action*
- *Construire à mesure un programme dynamique
de compétitivité*
- *Instaurer une nouvelle culture
de la performance*
Entretien avec Jean-François Ferry

Pour toute information
vous pouvez contacter
Laurence Dothée Steinecker

Kea&Partners
76 avenue Pierre Brossolette
92240 Malakoff
tél.: 33 (0)1 40 84 74 11
fax : 33 (0)1 40 84 74 10

larevue@kea-partners.com



Kea&Partners est une société de conseil en stratégie et management fondée fin 2001.

Elle compte aujourd'hui quatre-vingts consultants.

Nos ingrédients sont simples : des idées fortes pour aider le dirigeant à transformer son entreprise, le souci constant de faire aboutir les projets, des savoir-faire techniques larges – stratégie, opérations, commerce – et l'énergie de consultants entrepreneurs.

Notre métier, c'est la transformation. Nous sommes centrés sur une valeur ajoutée claire : réduire l'écart entre l'intention stratégique et la réalité constatée après la fin des projets.

Nous aidons le dirigeant à faire les choix stratégiques et techniques pertinents, à mener la transformation jusqu'au plus petit composant de son entreprise et à assurer la pérennité des changements engagés.

