

Redéfinissez vos buts avant de restructurer

Une de mes questions favorites lorsque je rencontre des dirigeants d'entreprise est, "Quel est le but de votre société"? La réponse immédiate et générale est : "Pour faire de l'argent et grossir". Je réponds : "Cette réponse ne concerne pas vos clients, qui vous apportent l'argent que nécessite votre entreprise pour prospérer et croître." Je répète alors ma question, en l'éclaircissant : "Que fait votre société pour résoudre les problèmes des clients mieux que vos concurrents, pour que vos clients récurrents et nouveaux veuillent payer plus pour vos produits et services, et acheter plus dans le futur?".

Ces dernières années l'alternative à la mode à : "faire de l'argent et augmenter les ventes", était que le but organisationnel fût de faire croître constamment la valeur capitalistique. Mais aujourd'hui le roi de la valeur capitalistique, Jack Welch, l'ancien président de General Electric, a reconnu – grâce à Dieu – que c'est un résultat, et non une stratégie pour atteindre ce résultat. Maintenant que les investisseurs et les clients sont en grève lors de cette grande crise, le monde entier du management est obligé de repenser l'objectif, du point de vue du client.

La confusion sur le but est particulièrement douloureuse à observer lors de l'effondrement de General Motors, parce que cette entreprise avait été particulièrement habile pendant longtemps pour définir clairement son but. Le 9 juin 1921, Alfred Sloan le grand leader de GM écrivit une simple note sur le sujet de "la politique des produits" qui définit le but de General Motors pour les générations à venir.

Sloan exprima que General Motors fournirait un éventail de produits soigneusement caractérisé pour "chaque bourse et chaque besoin", depuis les Chevrolet d'occasion pour le bas du marché (dont le vendeur fournissait le prêt) jusqu'à la "Cadillac toutes options" au sommet. Cette simple note rationalisa la ligne disparate de produits de GM de telle façon qu'ils n'empiétaient pas les uns sur les autres. Au lieu de cela chacun avait une place bien définie dans la hiérarchie, et, était plus raffiné, un peu plus "classe", avec un prix plus élevé, que les produits concurrents sur chaque segment de marché.

Cette note sur la politique commerciale était bien plus que notre familière segmentation de marché et valeur d'offre pour chaque segment. Sloan fit quelque chose bien plus important en définissant que le but principal de GM était de créer un ascenseur de désir, pour chaque client au cours de sa vie, depuis la Chevrolet d'occasion pour son premier achat à la Cadillac chic pour son dernier achat (en concluant avec un corbillard Cadillac sur la route du cimetière!). Et cela fonctionna merveilleusement. General Motors ne fût probablement jamais aussi efficient en production que Ford et ce fût rarement un leader technologique. Mais il fournit une ligne claire de produits pour le voyage des clients au long de leur vie. Les clients adoptèrent ce but et ouvrirent leurs portefeuilles pour payer des prix plus élevés, pour des produits plus raffinés sur chaque segment de marché. En quelques années sous la direction de la note de Sloan, GM était devenu la plus grosse entreprise, avec le plus de succès dans le monde et dans l'histoire du monde.

En revenant à l'heure actuelle, il est attristant de lire le plan de continuation que GM proposa récemment à l'équipe au secours de l'industrie automobile américaine. Avec l'exception de l'hybride électrique Volt (une technologie non prouvée pour un marché supposé, qui ne sera produit qu'en volume minuscule les premières années), ce plan est uniquement à propos de "restructurer" et "réduire", à propos de ce que GM n'est pas. Il ne s'agit ni de Saab, ni de Hummer, ni de Saturn. Elle réduira son réseau de distributeurs et aura une implantation nord américaine significative en dehors du Michigan et de l'Ohio. Etc.

L'instinct naturel des dirigeants lors de toute crise est de restructurer et de réduire. Mais la question est toujours, "Restructurer et réduire vers quoi ?" Aucun client ne s'occupe d'une structure d'entreprise. Les clients ne s'intéressent qu'aux entreprises qui résolvent leurs problèmes au cours de leur vie.

Donc voici mon conseil au nouveau CEO de GM Fritz Henderson ou à qui que ce soit qui suivra après lui. Avant de restructurer, redéfinissez le but de GM. Aujourd'hui personne ne le connaît. Faites le avec une simple note. Réellement, faites le avec une seule page A3. Sloan utilisa trois pages en 1921, donc pratiquez l'amélioration continue pour tomber à une seule! Et souvenez vous que quelque soit le niveau de restructuration, sans plan clair et objectif convaincant, rien ne sauvera ce géant brisé (ou toute autre entreprise s'effondrant).

Jim Womack.

P.S. Toyota à moins souffert que GM dans la crise actuelle, mais fait face à la même confusion à propos de son but. Jusqu'au milieu des années 1990 l'objectif clair de Toyota était d'être la meilleure entreprise dans le monde pour fournir des produits de "valeur" raffinés, durables, dans tous les segments de marchés, avec très peu de défauts livrés aux clients. L'idée était que la croissance suivrait naturellement, et ce fût le cas. Mais alors le but semble avoir évolué vers devenir le plus grand constructeur automobile le plus vite possible en créant de la capacité de partout, un objectif dont aucun client ne se soucie. Dans le même temps des concurrents menés par Hyundai, ont comblé l'écart les séparant du but original de Toyota et tout le monde fabrique des hybrides là où Toyota avait prit initialement le leadership. Un A3 redéfinissant le but de Toyota est certainement ce dont le nouveau président Akio Toyoda a également besoin. Ma peur est qu'il ne se concentre que sur la baisse des coûts et la restructuration.

©James P. Womack
Chairman and Founder, [Lean Enterprise Institute](http://lean.enst.fr)
Avril 2009

Archives des lettres de Jim Womack :
<http://lean.enst.fr/wiki/bin/view/Lean/LettreJimWomack>

©Traduction: Emmanuel JALLAS, <http://www.lysippe.com>