LE RÔLE DU CHEF D'ENTREPRISE EST DE PERMETTRE À CHACUN D'EXCELLER

DE CRÉATEUR À CHEF D'ENTREPRISE

CONTEXTE

THÈME
Croissance de l'entreprise

DATES-CLÉS
1972 Le professeur américain Larry E. Greiner montre qu'une entreprise se développe en passant par des phases successives, chacune précédée d'une crise – la première étant une crise de leadership.

2001 Dans son article « What Leaders Really Do », publié dans la *Harvard Business Review*, John P. Kotter établit une distinction entre le rôle de manager et celui de dirigeant.

2008 L'universitaire indien Bala Chakravarthy et l'économiste norvégien Peter Lorange cosignent un article intitulé « Driving Renewal: The Entrepreneur Manual », où ils appellent de leur vœux un nouveau type d'entrepreneuriat, qui renouvelle le management.

Quand une entreprise se développe, ses **besoins changent**.

→ L'entrepreneuriat, l'**esprit d'entreprise**, est l'étincelle qui lui a permis de naître…

↓

… mais pour se développer, elle a besoin d'une **gestion rigoureuse**…

← … et de **leadership** pour assurer sa croissance à long terme.

↓

Ses **fondateurs** doivent apprendre à **déléguer** les tâches et les responsabilités…

→ … Ils doivent se transformer en **chefs d'entreprise**.

Pour créer une affaire, il faut avoir l'esprit d'entreprise : être inventif et clairvoyant, savoir et vouloir prendre des risques. Mais une fois la société mise sur pied, son développement nécessite des aptitudes et des compétences d'une nature très différente. Si certains entrepreneurs sont capables de se métamorphoser en chefs d'entreprise, d'autres ne parviennent jamais à franchir le pas.

Une étude réalisée en 2011 par le cabinet Ernst & Young décrit l'entrepreneur type comme un non-conformiste, passionné, tenace et opportuniste. D'autres études présentent les créateurs

Voir aussi : Le choix de la croissance 43 ▪ Le modèle de Greiner 58-61 ▪ Diriger une entreprise 68-69 ▪ Être un bon dirigeant 78-79 ▪ Les rôles du manager selon Mintzberg 112-113 ▪ La chaîne de valeur 216-217

d'entreprise comme des rebelles, qui n'ont pas peur de l'échec et sont avides de succès. Mais sont notoirement absentes de ces portraits les caractéristiques qui font les bons patrons et les bons gestionnaires : le souci du détail, le sens de l'organisation et de la communication, l'intelligence émotionnelle et la capacité à déléguer.

La transition

Pour l'universitaire canadien Henry Mintzberg, le management est une activité complexe, qui s'exerce sur trois niveaux différents : l'information, le contact interpersonnel, l'action (c'est-à-dire la prise de décision). Beaucoup d'entrepreneurs ont du mal à gérer l'information ; bien souvent ils ne savent pas élaborer les systèmes et les réseaux de communication, qui sont la base même du fonctionnement de toute grande entreprise.

Stelios Haji-Ioannou, le fondateur de la compagnie aérienne à bas coût easyJet et d'easyGroup, est un entrepreneur infatigable. Mais si ses talents de stratège et son souci du détail sont remarquables, son style de direction et sa tendance au micromanagement sont critiqués : comme beaucoup d'entrepreneurs, il ne sait pas déléguer et laisser les administrateurs faire leur travail de gestion. Or pour qu'un leadership soit efficace, il doit au contraire, selon l'homme d'affaires indien Vineet Nayar, encourager chacun des membres de l'organisation à exploiter son potentiel et à exceller.

Pour l'universitaire américain Larry E. Greiner, la question du leadership – la capacité d'un créateur d'entreprise à passer de l'état d'entrepreneur à celui de dirigeant – est à l'origine de la première des grandes crises qui jalonnent la croissance d'une entreprise. Pour se développer, une entreprise a besoin d'être dirigée par un manager professionnel, qui lui apporte une compréhension globale des impératifs des marchés financiers, des banques et, surtout, qui possède les aptitudes et les connaissances nécessaires pour pouvoir diriger une organisation complexe.

> « Le rôle de la direction est de produire davantage de dirigeants, et non davantage d'exécutants. »
> **Ralph Nader**
> **Homme politique américain (né en 1934)**

Une start-up naît de la créativité et de l'esprit d'entreprise de son fondateur, mais pour la faire grandir – qu'elle passe de l'état de jeune pousse à celui d'arbre porteur de fruits –, son créateur doit passer du statut de décideur unique à celui de gestionnaire rigoureux et de dirigeant inspiré. Ceux qui ne sont pas capables d'une telle métamorphose doivent souvent céder la place à des professionnels. Ce qui est plus facile à dire qu'à faire. ▪

Zhang Yin

Zhang Yin (ou Cheung Yan, en cantonais) est née dans le Guandong en 1957. Ayant constaté que les exportateurs chinois manquaient de matériels d'emballage, elle créa une entreprise de recyclage de papier à Hongkong en 1985. Elle passe vite du statut d'entrepreneur à celui de femme d'affaires. En 1990, elle s'installe à Los Angeles où elle crée America Chung Nam, une société spécialisée dans le courtage des papiers usagés, qui devient rapidement le plus gros exportateur de papier des États-Unis, et le plus gros exportateur vers la Chine. De retour à Hongkong en 1995, elle fonde alors avec son mari et son frère le groupe Nine Dragons Paper. Ce dernier devient le numéro un mondial du papier d'emballage.

En 2006, alors que Zhang a seulement 49 ans, elle devient la personne la plus riche de Chine, selon le magazine *Hurun Report*. En 2007, le cabinet Ernst & Young lui décerne le titre d'« entrepreneuse de l'année en Chine ».

CONTEXTE

THÈME
Améliorer la rentabilité

DATES-CLÉS
1882 En Écosse, William Denny and Brothers, le constructeur de navires, est le premier à mettre une boîte à idées à disposition des employés.

1859 Dans *L'Origine des espèces*, Charles Darwin définit sa théorie de l'évolution comme un processus de changements graduels.

1990 Dans un article paru dans la *Harvard Business Review*, le professeur Michael Hammer affirme que les entreprises doivent redéfinir régulièrement leurs méthodes de production.

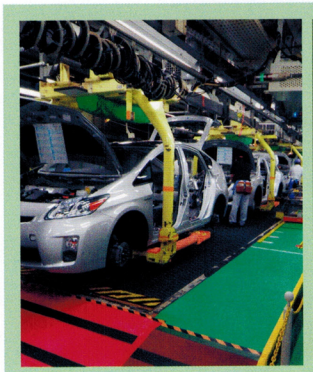
1997 Dans *Gemba Kaizen*, le Japonais Masaaki Imai, fondateur du Kaizen Institute, écrit que le *kaizen* est plus efficace lorsque les employés apportent des idées visant une amélioration permanente.

Au Japon, le *kaizen* est une notion philosophique ancienne, profondément ancrée dans la culture. Littéralement, ce terme signifie « amélioration » ou « accroissement ». Appliqué au monde de l'entreprise, il désigne la nécessité de s'engager dans une amélioration permanente afin d'accroître le rendement. Selon ce concept, le progrès repose en grande partie sur les personnes et sur leurs idées, plutôt que sur les investissements dans du matériel neuf. Les employés sont donc invités à émettre des suggestions visant à augmenter l'efficacité de l'entreprise. Lorsqu'elles sont isolées, ces idées n'ont que peu de chances d'influer sur la productivité, mais quand elles s'additionnent, elles créent un avantage concurrentiel crucial. Ces propositions doivent provenir de tous les échelons, des employés aux cadres.

La méthode Toyota

C'est le constructeur automobile Toyota qui, dans les années 1950, est le premier à mettre en œuvre le concept de *kaizen* dans le secteur industriel pour réduire les gaspillages, dans le cadre du fameux système de production Toyota, conçu par Eiji Toyoda. Celui-ci pense en effet que l'on ne tire pas assez profit du talent des employés, dont on doit attendre plus qu'une obéissance aveugle et un dur labeur. Il accorde aux ouvriers son estime et sa confiance, et exige en échange des solutions aux problèmes de qualité, ainsi que des suggestions pour accroître le rendement. Selon le *kaizen* Institute, fondé par Masaaki Imai, toute entreprise adepte du *kaizen* doit persuader ses salariés qu'ils ont été embauchés pour accomplir deux missions : faire leur travail et chercher à le rendre plus efficace.

> Avant de dire que vous ne pouvez pas, essayez.
> **Sakichi Toyoda**



Toyota

Fondée par Kiichiro Toyoda au sein d'une entreprise familiale de métiers à tisser, la Toyota Motor Company naît en 1937. L'usine de Koromo fabrique plusieurs modèles de berlines dans une ambiance « chaleureuse et amicale », suivant les préceptes établis par Sakichi Toyoda, le père de Kiichiro.

Après la Seconde Guerre mondiale, la firme subit une crise financière et doit licencier du personnel. En 1951, outre la priorité accordée au client et à la qualité, Toyota met en place un système fondé sur le concept de *kaizen*, qui encourage les propositions d'idées. L'entreprise décolle et, en 1957, commence à exporter ses voitures aux États-Unis.

En 1962, la direction et les syndicats signent une déclaration conjointe stipulant que leur relation doit reposer sur « la confiance et le respect mutuels ».

En 1999, la production au Japon atteint les 100 millions de véhicules. Aujourd'hui, Toyota continue de s'appuyer sur ses deux piliers : l'amélioration permanente et le travail en équipe.

Voir aussi : Le choix de la croissance 43 ▪ Se réinventer et s'adapter 52-57 ▪ Attention aux béni-oui-oui 74-75 ▪ Tirer le meilleur des talents de chacun 86-87 ▪ L'argent est-il la seule motivation ? 90-91 ▪ La production au plus juste 290-293

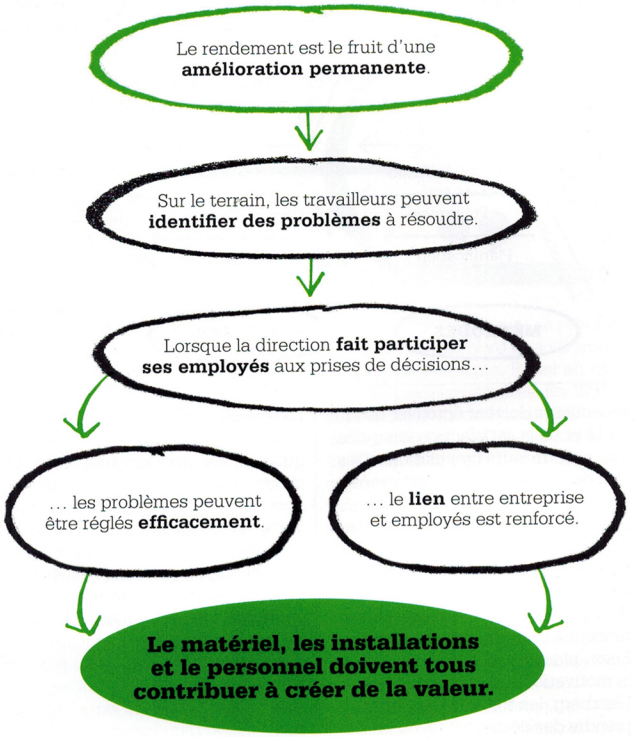
Gemba est un mot japonais qui signifie « le lieu où se déroule l'action ». Dans le milieu de l'entreprise, il désigne l'endroit où se crée de la valeur. Le *kaizen* est fondé sur le principe que l'ouvrier est celui qui sait le mieux d'où viennent les problèmes. Aussi les idées de changement doivent-elles venir de l'atelier, plutôt que de la direction. En effet, les difficultés et les anomalies ne peuvent être analysées et réglées que dans le *gemba*, et non dans les bureaux. Selon la philosophie du *kaizen*, le personnel est la ressource la plus précieuse d'une entreprise.

Les cercles de qualité

Le *kaizen* a plus de chances de fonctionner lorsque les employés travaillent en équipe. Les bonnes idées et les solutions sont souvent le fruit d'une synergie créée par des personnes qui possèdent des compétences et une vision du monde différentes les unes des autres. Les « cercles de qualité » sont un exemple de travail collectif. Ils réunissent des individus provenant de différents services de l'entreprise, et chacun d'eux apporte son point de vue. Par exemple, un ingénieur peut fournir des conseils sur des questions techniques, tandis que les commerciaux donnent des renseignements sur l'opinion des clients.

En 1964, Toyota met en place des cercles de qualité à Toyota City, au Japon. Aujourd'hui encore, ces rencontres ont lieu au moins une fois par semaine. Les travailleurs y discutent des problèmes qu'ils ont repérés sur la chaîne de production. Tous les matins, avant de rejoindre leurs postes, les employés sont tenus d'assister à une réunion en affichant une attitude positive, afin de traiter des questions de qualité. L'un des principaux outils utilisés dans ces cercles est le diagramme d'Ishikawa, un schéma en forme de squelette de poisson qui sert à décortiquer un problème sous tous ses aspects, puis à explorer des solutions. Les participants identifient les origines du problème, et chaque suggestion est classée dans l'une des six catégories suivantes : main-d'œuvre, méthodes, matériel, matières, mesure (inspection) et milieu (environnement). Le cercle envisage des solutions pour chaque cause possible du problème en répondant aux questions « qui ? », « quoi ? », « quand ? », « où ? » et « pourquoi ? ».

Les firmes japonaises n'ont pas pour habitude de récompenser les idées de leurs employés par des primes. Pour que la méthode *kaizen* soit vraiment efficace, les



la langue : en anglais, *to hoover* signifie « passer l'aspirateur ».

En revanche, là où la technologie et le marché évoluent vite, être le premier entrant est souvent un handicap. Les premiers moteurs de recherche sont de bons exemples d'entreprises qui ont trop investi dans les premières moutures d'une technologie naissante pour pouvoir suivre le rythme rapide du développement de cette technologie.

Sur de tels marchés, la prime au premier entrant est rarement durable, et les suiveurs prennent l'avantage en introduisant des améliorations innovantes, fondées sur l'expérience du marché et les enseignements tirés des erreurs des premiers entrants. Même Apple, qui a bénéficié d'un avantage initial considérable sur le marché des smartphones avec son iPhone, n'a pas échappé au retour de bâton qui guette les devanciers. Ses concurrents, Samsung tout particulièrement, ont su entendre les reproches faits à l'iPhone par les utilisateurs, et concevoir des produits dont les caractéristiques et les fonctionnalités ont été bien accueillies par le marché. Concentré sur sa technologie, Apple a tardé à réagir et les ventes de l'iPhone en ont pâti.

Ne pas se précipiter

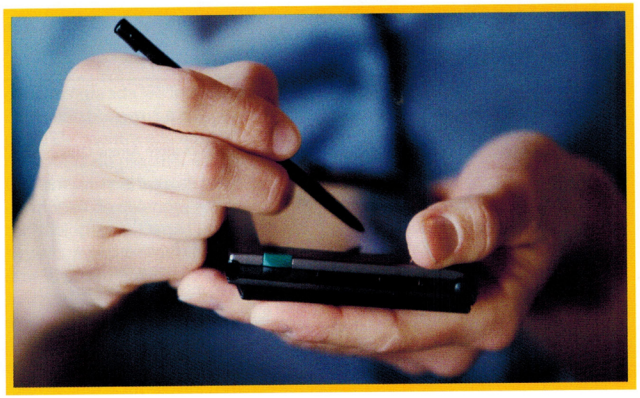
Pour prendre l'avantage sur un marché, il n'est pas toujours nécessaire d'être le premier. La multinationale américaine Procter & Gamble, par exemple, préfère ne s'attaquer qu'à des marchés sur lesquels elle peut devenir numéro un, ou deux, à long terme – une position que l'on atteint rarement en se ruant à l'aveuglette pour être le premier.

La firme recherche donc des marchés qui soient structurellement et démographiquement attractifs, où les investissements de capitaux sont réduits et les marges élevées. Mais avant tout, elle veut avoir une compréhension approfondie des besoins et des attentes des clients. En d'autres termes, elle préfère s'attaquer à des marchés bien établis plutôt que se lancer la première sur un marché nouveau.

Procter & Gamble privilégie les relations à long terme avec ses clients et ses fournisseurs ; sa conception de l'innovation est totalement différente de celle des petites entreprises qui, pour s'emparer d'une part de marché, s'efforcent de s'assurer un avantage concurrentiel en introduisant une rupture technologique qui déstabilise le marché existant. La firme considère que ce genre de stratégie n'est pas viable à moyen terme. Innover trop vite, c'est prendre le risque de torpiller ses propres ventes, tout en réduisant le retour sur investissements des dépenses de recherche et développement.

C'est ainsi que Procter & Gamble n'a créé sa célèbre marque, Pampers, qu'en 1961, soit 12 ans après l'apparition des couches Chux, les premières couches jetables pour bébés, inventées par Johnson & Johnson. En 1949, ce produit était une nouveauté, que les consommateurs hésitaient à utiliser. Procter & Gamble a attendu que le public s'y habitue avant d'entrer sur le marché. Bien plus, la firme a passé près de cinq ans à étudier les couches Chux et à en corriger les principaux défauts : elle a ainsi développé des couches plus absorbantes, plus étanches et plus confortables, proposées en deux tailles, et nettement moins coûteuses à fabriquer. Aujourd'hui, Pampers figure en bonne place dans le célèbre classement des marques établi par le magazine *Forbes* ; évaluée à plus de 8,5 milliards de dollars, elle compte près de 25 millions de clients dans plus de 100 pays. La marque Chux, elle, a disparu dans les années 1970.

> Ce que vous faites bien, faites-le mieux.
> **Anita Roddick**
> **Entrepreneuse britannique (1942-2007)**



Avec le Palm Pilot, lancé en 1997, Palm, le suiveur, réussit là où le pionnier – Apple, avec son assistant numérique Newton – a subi un échec.

Stratégie à long terme

Le fait qu'une entreprise soit la première, la deuxième ou la dernière arrivée sur un marché a son importance, mais ce qui compte vraiment, c'est de savoir si les produits ou les prestations de cette entreprise sont adaptés à ce marché, et s'ils satisfont à la promesse que la marque fait au client. Ce sont ces deux facteurs qui sont déterminants pour la viabilité et la réussite à long terme de l'entreprise.

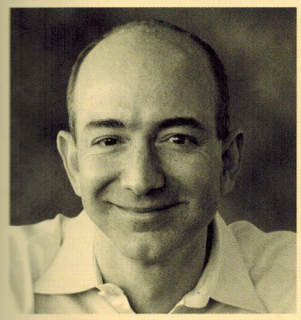
Amazon a sans doute durablement bénéficié de l'avantage du pionnier, mais cela ne suffit pas à expliquer son succès phénoménal. L'entreprise a su faire de cet atout un avantage concurrentiel durable, en ne cessant d'améliorer son site pour le rendre toujours plus facile à utiliser, en offrant toute une série de produits complémentaires, en cherchant sans cesse à réduire ses coûts, pour pouvoir offrir les tarifs les plus bas du marché. Et surtout, Amazon n'a dégagé aucun bénéfice jusqu'en 2001 : durant ses cinq premières années, elle a consacré tous ses revenus à l'amélioration de son produit. L'avantage du pionnier a peut-être été à l'origine de cette réussite, mais Amazon a construit sa prééminence grâce à une bonne pratique commerciale à long terme.

La prime au premier entrant représente un avantage concurrentiel indéniable, qui peut se traduire par bien des façons (forte image de marque, frais de changement de fournisseur, contrôle de ressources rares, expérience, etc.) et peut aider à exercer une emprise solide et durable sur le marché. Mais comme les chercheurs l'ont montré, les suiveurs ont eux aussi de bonnes cartes dans leur jeu. Ils ont appris des erreurs de leurs devanciers, ils proposent souvent des produits meilleurs et moins chers. Associés à un bon marketing, ces atouts peuvent leur permettre de compenser les avantages dont bénéficient les premiers entrants.

Pour devenir leader sur son marché, il faut soit être le premier, et être très bon, soit être le meilleur. Les entreprises dont on se souvient, telles qu'Amazon et Google, ont été forcément l'un ou l'autre. Celles dont on a oublié le nom aujourd'hui sont celles qui n'ont pas su préserver leur avantage concurrentiel, ou qui, tout simplement, n'en ont jamais possédé. ■

> Rien ne sert de courir, il faut partir à point.
> **Transposition de la morale de Jean de La Fontaine**

Jeff Bezos



Né en 1964 à Albuquerque, au Nouveau-Mexique, Jeff Bezos se passionne très jeune pour la science et les ordinateurs. Il étudie l'informatique et l'ingénierie électrique à Princeton, dont il sort diplômé avec mention d'excellence en 1986.

Jeff entame alors une brillante carrière à Wall Street : en 1990, il est le plus jeune vice-président du fonds d'investissement D. E. Shaw. Or quatre ans plus tard, à tout juste 30 ans, il abandonne ce poste lucratif pour créer un site de vente en ligne de livres, Amazon.com.

Comme de nombreuses start-up du Net, Amazon démarre avec quelques salariés, installés dans le garage de Bezos, puis dans une petite maison. Le site ouvre le 16 juillet 1995. Devenue une société à responsabilité limitée en 1997, Amazon enregistre ses premiers bénéfices en 2001. Aujourd'hui, Jeff Bezos est classé par le magazine *Forbes* parmi les hommes les plus riches des États-Unis, tandis qu'Amazon représente l'une des plus remarquables success-stories de l'histoire de l'Internet.