

LA LETTRE du Dirigeant

le conseiller personnel du dirigeant d'entreprise

N° 681

15 juin 2012

SOMMAIRE

RÉFLEXION

Affûtez les armes
de votre progrès 1
La compétition exige des compétences qu'il faut développer constamment.

RESSOURCES HUMAINES

Les idées fausses
sur la motivation 2
L'argent est le seul motivateur. Certaines activités ne sont jamais motivantes. Etc.

EFFICACITÉ PERSONNELLE

Quelques conseils pour
bien faire passer vos idées 3
Préparation, organisation, répétition suffisent à assurer le succès.

QUESTIONS ET RÉPONSES

Économie : qu'est-ce
que la monnaie ? 4
Faire "marcher la planche à billets" n'est pas forcément une mauvaise chose.

LES OUTILS DU MANAGEMENT

Stratégie :
les avantages compétitifs 5
Il faut d'abord les construire, et ensuite les protéger.

QUALITÉ

Comment gagner la
course à la qualité 7
La satisfaction du client s'obtient par un processus en plusieurs étapes.

DÉCISION

Comment tenir compte du risque
dans la prise de décision 8
Plusieurs méthodes sont disponibles pour représenter l'incertitude du futur.

À paraître prochainement 8

Réflexion

Affûtez les armes de votre progrès

Quand la compétition s'intensifie, il ne suffit plus de faire comme les autres, il faut faire mieux. Périodiquement, chaque patron ou dirigeant devrait donc consacrer quelques minutes de réflexion pour vérifier qu'il dispose bien de tous les moyens nécessaires pour, justement, faire mieux que les autres.

Si l'on fait la somme de tous les inventaires qui sont diffusés sur les qualités que doit posséder le dirigeant d'entreprise, on arrive à un portrait qui est bien trop parfait pour être réaliste. Essayons plutôt de faire ressortir les qualités et les aptitudes générales qui sont indispensables au succès du dirigeant moderne :

- **Compréhension de l'imbrication des phénomènes** qui régissent le monde actuel : économiques, commerciaux, sociaux, politiques, géopolitiques, technologiques, financiers, etc.
- **Capacité à voir les choses de haut**, pour percevoir les tendances et les mouvements de fond.
- **Souci du détail** (à ne pas confondre avec l'accessoire), indispensable pour faire sans cesse un peu mieux (n'est pas opposé, au contraire, à la précédente qualité).
- **Aptitude à décider**, sous la pression, en présence de risque, dans l'urgence.
- **Patience, persévérance, opiniâtreté**, pour continuer les efforts malgré les difficultés et jusqu'au résultat.
- **Horizon étendu**, pour ne pas laisser le souci du court terme l'emporter sur l'objectif à long terme.
- **Ouverture d'esprit**, sensibilité au monde extérieur, acceptation d'autres points de vue, tolérance.
- **Vision** précise de ce que l'on est (l'entreprise) et de ce que l'on veut (le futur).
- **Maîtrise du management moderne** (concepts, méthodes et outils) dans toutes les disciplines : marketing, finance, économie, innovation, décision, stratégie, etc.

► **RECOMMANDATION** *Affectez-vous une note sur chacun des points ci-dessus. Insistez sur la dernière qualité, car elle est l'arme la plus secrète et la plus efficace : elle aide à faire face aux autres exigences. Dégagez-vous du temps et de la volonté pour développer vos compétences managériales, même – et surtout – dans les domaines que vous affectionnez le moins.*

6811

Les idées fausses sur la motivation

Le grand, l'éternel problème de tous les responsables, du contremaître au chef d'entreprise, c'est la motivation du personnel. Même si une bonne motivation n'entraîne pas toujours la performance, il n'y a, par contre, jamais de performances durables sans motivation suffisante.

Le sujet est délicat, mais l'expérience accumulée depuis un siècle constitue une base solide qui permet de ne pas trop commettre d'erreurs. Malheureusement, chacun se forge sur la question une vision personnelle qui est parfois éloignée de la réalité.

- **Idée fausse 1 : Les gens travaillent seulement pour gagner leur vie. FAUX.** Fort heureusement, du moins dans les pays industrialisés, les besoins matériels sont généralement assez correctement satisfaits, et l'homme y est alors animé par d'autres besoins : être utile, être apprécié, s'estimer, se développer, etc. Le travail bénévole, au sein d'associations de toute nature, n'est d'ailleurs que la manifestation flagrante que le travail peut être bien autre chose que seulement une source de revenus.
- **Idée fausse 2 : L'argent est le seul véritable motivateur. FAUX.** Les études réalisées sur le terrain montrent, au contraire, que la rémunération est loin de jouer le premier rôle dans ce domaine : elle n'apparaît dans les trois premiers facteurs de motivation que lorsque, précisément, le salaire est faible, c'est-à-dire au bas de la hiérarchie.

On a pu montrer que la composante tangible d'une augmentation de salaire – c'est-à-dire l'augmentation de pouvoir d'achat qu'elle génère – n'intervient que pour 10 ou 15 % dans la satisfaction du salarié. Le reste provient plutôt de ce que cette augmentation traduit aux yeux de l'employé : appréciation des compétences, reconnaissance du travail accompli, partage des résultats, ou même simple remerciement, etc. Si des employés réclament une augmentation de salaire, ce n'est souvent pas tant pour augmenter leur pouvoir d'achat que parce qu'ils estiment ne pas être appréciés à leur juste valeur, ou parce qu'ils pensent être sous-payés par rapport à d'autres (dans l'entreprise ou à l'extérieur).
- **Idée fausse 3 : Tout le monde est motivé par les mêmes facteurs. FAUX.** Les besoins qui créent la motivation varient énormément – tant dans leur nature que dans leur intensité – d'un individu à l'autre et, pour un même individu, d'une période à l'autre de sa vie. Certaines personnes recherchent avant tout la liberté et l'autonomie, d'autres préfèrent les responsabilités de commandement, certaines sont attirées par la nouveauté et la variété, d'autres par le travail en équipe. Et certaines, mais certaines seulement, donnent la priorité au salaire.
- **Idée fausse 4 : Il est très difficile d'identifier les besoins des gens. FAUX.** La simple observation et un peu de perspicacité et de sens psychologique suffisent généralement à se faire une bonne idée de ce qui motive les individus. Il est ainsi assez facile de départager ceux qui ont besoin d'être flattés, ceux qui ont besoin d'agir, ceux qui ont besoin de faire partie d'un groupe, ceux qui ont besoin de progresser. Et, bien entendu, ceux qui ont besoin d'argent.
- **Idée fausse 5 : On ne peut agir que sur rémunération, congés et conditions de travail. FAUX.** Au contraire, ces facteurs-là sont ceux dont l'effet motivateur est le plus limité, car leur relation avec le travail lui-même est ténue. On les appelle les *facteurs d'hygiène*, parce que leur insuffisance crée l'insatisfaction, mais leur générosité ne modifie pas sensiblement la motivation. Par contre, d'autres facteurs ont un effet motivateur beaucoup plus marqué et plus durable : responsabilités, autonomie, complexité et intérêt du travail, appréciation de la hiérarchie, possibilité de progression, etc. (voir réf. 1).
- **Idée fausse 6 : Par nature, certaines activités ne seront jamais "motivantes". FAUX.** Du moins, on peut modifier ces tâches pour leur donner des attributs motivateurs. Les techniques de "développement des fonctions" opèrent par élargissement (on ajoute d'autres tâches de même niveau) et/ou enrichissement (on ajoute d'autres tâches de niveau supérieur).
- **Idée fausse 7 : Un employé heureux est un employé motivé à travailler. FAUX.** Tout dépend de la source de ce bonheur, car l'origine de la motivation est l'espoir que l'action apportera une satisfaction supplémentaire. Si le travail lui-même apporte une satisfaction, il existe une motivation à agir, pas dans le cas contraire. Ainsi, un employé qui trouve sa satisfaction dans l'appartenance à une équipe peut très bien s'en contenter et ne pas être particulièrement motivé à travailler. En ce sens la "satisfaction" de l'employé dans son travail est généralement une condition nécessaire à la motivation, mais ce n'est pas une condition suffisante. ►►

Quand les besoins matériels sont correctement satisfaits, l'homme est animé par d'autres besoins : être utile, être apprécié, s'estimer, se développer, etc.

● **Idée fautive 8 : Les actions concrètes ont un effet durable sur la motivation. FAUX.**

Outre le fait que leur effet sur la motivation est faible, le propre des “facteurs d'hygiène” dont nous avons parlé plus haut (salaire, conditions de travail, congés, etc.) est la brièveté de leur résultat. En effet, ils font rapidement partie du décor et de l'acquis,

et ils ne sont plus considérés que comme un dû (on continue à travailler seulement si on craint de les perdre). Par opposition, les éléments dits “motivateurs” – autonomie, responsabilité, progression personnelle, etc. – font partie intégrante du travail, et ils ont des effets de longue durée qui ne s'estompent que si la monotonie et l'ennui surgissent

► **RECOMMANDATION** Réviser ces idées fautes une à une et évaluer dans quelle mesure certains responsables les partagent encore dans votre entreprise. Même si l'habitude est bien ancrée, voyez les choses autrement : la rémunération est la contrepartie normale d'un travail bien fait, mais elle ne motive pas vraiment à travailler. Une fois le salaire fixé au niveau qui convient, jouez plutôt sur les facteurs “motivateurs”. ● 6812

Références : (1) “Les facteurs de motivation”, N° 549, page 5.
(2) “La motivation est-elle si facile ?”, N° 618, page 2.

Efficacité personnelle

Quelques conseils pour bien faire passer vos idées

Vos collaborateurs, votre personnel, vos clients, vos administrateurs, vos actionnaires, les organisations professionnelles, la presse, etc. : ils sont nombreux ceux à qui vous devez vous adresser verbalement. Savez-vous bien leur vendre vos idées ?

« Il n'y a pas de mauvais clients, seulement de mauvais vendeurs » ; cette règle bien connue s'applique aussi au domaine des idées. Les quelques principes suivants vous aideront à être un meilleur vendeur de vos idées :

- **Préparez-vous** (de préférence, par écrit) : votre objectif, ce que vous allez dire, comment vous allez le dire, etc. Ceci vous oblige à fixer les priorités et à travailler les points qui ne sont pas assez clairs au départ (il y en a toujours).
- **Commencez par la fin**. La durée normale d'attention d'un individu est de 12 à 20 minutes (elle est inversement proportionnelle à la taille de l'entreprise et au rang de l'intéressé !). C'est donc au début qu'il faut dire ce que vous avez de plus important à dire, en résumant vos principales conclusions : idée, information, décision, etc.
- **Répétez**. Pour améliorer la compréhension et la mémorisation, appliquez la *règle de trois* : (a) dans l'introduction, annoncez ce que vous allez dire (« Nous allons voir que ... »), (b) dans le corps de l'intervention, dites ce que vous avez à dire, (c) en conclusion, résumez ce que vous avez dit (« Nous avons vu que ... »).
- **Soyez concis**. Lorsque cela est possible, prévoyez un temps pour les questions de vos interlocuteurs et appliquez la *règle des*

20/80 : distillez la matière, isolez ce qui est vraiment significatif et ne présentez que 20 % de ce que vous savez (cela évite de noyer ceux qui vous écoutent sous les détails dont ils ne perçoivent pas encore l'intérêt). Conservez le reste pour répondre aux questions qui viendront ensuite.

- **Suivez une séquence logique** au cours de votre exposé : par exemple, POURQUOI (pourquoi faut-il adopter notre proposition ?), QUOI (qu'en résultera-t-il ?), COMMENT (s'y prendra-t-on ?), QUAND (cela se produira-t-il ?), QUI (s'en chargera ?), COMBIEN (cela coûtera-t-il ?), etc.
- **Utilisez des aides visuelles** pour canaliser votre présentation et retenir l'intérêt de l'auditoire. Donnez la préférence au rétroprojecteur, c'est le moyen le plus efficace car le plus souple et le plus interactif. Réservez le vidéo projecteur pour les “présentations” plus formelles et parfaitement cadrées qui sont de ce fait faciles à “mettre en boîte”.
- **Ne lisez pas**. N'utilisez vos notes que comme aide-mémoire. Ne lisez pas mot à mot les tableaux et les aides visuelles (vos interlocuteurs savent lire !) : limitez-vous à les résumer, à les commenter, à les illustrer par des exemples, etc.
- **Soyez bref**.

Parler est naturel, mais bien parler et convaincre l'est moins et exige de la méthode.

► **RECOMMANDATION** Parler est naturel, mais bien parler et convaincre l'est moins et exige de la méthode. Votre rang exige que vous donniez l'exemple et que, ici comme ailleurs, vous soyez “professionnel”. Partez du principe que la communication est l'une de vos plus importantes fonctions, et celle qui contribue sans doute le plus à construire votre image. ● 6813

Références : (1) “Pour réussir une communication en public”, N° 572, page 7.
(2) “D'autres règles pour réussir une intervention orale”, N° 660, page 3.

Économie : qu'est-ce que la monnaie ?

QUESTION. « Elle est présente partout, nous nous en servons quotidiennement, et pourtant nous n'en avons pas une idée bien nette. Pouvez-vous nous donner une définition simple et précise de la monnaie et de son rôle ? » (Distribution – Languedoc-Roussillon).

RÉPONSE. Rassurez-vous, vous n'êtes pas le seul pour qui les mécanismes monétaires restent empreints de quelque mystère. Surtout en cette période où l'on parle beaucoup d'euro, de banques centrales, de dettes des États, etc.

Au sens le plus large, la monnaie est essentiellement un moyen d'échange. Si son succès est aussi grand, c'est parce qu'elle joue trois rôles fondamentaux dans l'économie :

- **MOYEN DE PAIEMENT**, accepté par tous en échange de n'importe quel produit (bien physique ou service). On dit que la monnaie à un "pouvoir libérateur".
- **UNITÉ DE COMPTE**, en ce sens qu'elle sert de base à l'évaluation de tout ce qui est échangé (imaginez ce que c'était quand il fallait savoir, par exemple, qu'un ours valait 50 poissons, ou deux arcs et leurs flèches, ou 3 jours de travail).
- **VALEUR STOCKABLE**, dont le pouvoir d'achat ne change (normalement) pas – ou change peu –, et qui peut donc être conservée pour une utilisation future.

Remarque : plus il y a d'activité, et donc d'échanges, plus il faut de monnaie. C'est au système bancaire de créer cette monnaie.

On distingue plusieurs natures de monnaie :

- **La monnaie-MARCHANDISE** : c'est une marchandise particulière qui possède une valeur d'usage propre, mais qui, pour diverses raisons, est utilisée comme moyen d'échange. L'histoire nous en donne maints exemples (fourrure, pains de sel, épices, nacre, ivoire, etc.), mais cette forme de monnaie n'est pratiquement plus utilisée aujourd'hui. Remarque : ne pas confondre l'utilisation de la monnaie-marchandise avec les "échanges compensés" de marchandises qui, eux, ne font pas intervenir de monnaie dans la transaction (ils se passent d'*unité de compte*).
- **La monnaie MÉTALLIQUE**. Monnaie-marchandise particulière qui doit son développement historique au fait qu'elle est facilement divisible et stockable sous forme de lingots ou de pièces (en bronze, en argent, et surtout, en or). Elle n'est plus utilisée de nos jours dans les transactions. Remarque : ne pas confondre la monnaie métallique et les pièces de monnaie actuelles.

■ **La monnaie FIDUCIAIRE**. C'est une monnaie dont le support n'a aucune valeur intrinsèque et qui n'est acceptée qu'en raison de la confiance qu'on lui accorde (fiduciaire vient du latin *fides* : confiance). Toutes les formes modernes de monnaie sont fiduciaires, mais on réserve plutôt ce qualificatif à la monnaie pure : billets et pièces courantes.

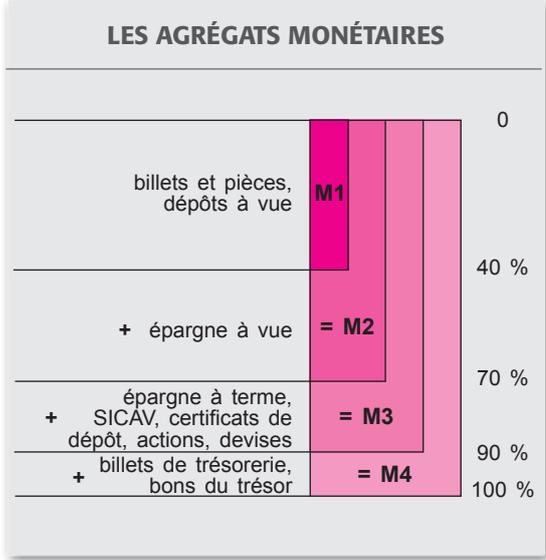
On donne parfois aux billets et pièces le nom de *monnaie manuelle* parce qu'ils circulent de main en main (contrairement à la monnaie scripturale définie ci-dessous).

■ **La monnaie DIVISIONNAIRE** est une composante de la monnaie fiduciaire définie ci-dessus : ce sont les pièces de monnaie.

■ **La monnaie SCRIPTURALE**. Elle n'a aucune substance physique et n'existe que sous forme d'écritures dans les comptes bancaires (le terme scripturale vient de "écriture"). La monnaie scripturale circule d'un compte à un autre par des instruments de paiement dit "scripturaux" (chèques, cartes de paiement, ordre de virement, etc.).

La masse monétaire totale est souvent présentée sous forme de plusieurs *agrégats monétaires successifs* – de M1 à M4 – dont la structure est illustrée dans la figure ci-dessous (M2 est égale à M1 plus l'épargne à vue, etc.). L'échelle de pourcentages donne une idée de la répartition entre les différents agrégats.

Plus il y a d'activité, et donc d'échanges, plus il faut de monnaie. C'est au système bancaire de créer cette monnaie.



► **RECOMMANDATION** *Ne croyez pas que la monnaie soit garantie en quoi que ce soit par des réserves en or ; il n'en est rien. S'il fut un temps où, en effet, l'État garantissait le remboursement des billets, cette "convertibilité" est abandonnée aujourd'hui ...*

LES OUTILS DU MANAGEMENT

LES AVANTAGES COMPÉTITIFS

Est-il besoin de rappeler cette vérité fondamentale dont toute entreprise doit faire une règle de pensée : le succès repose sur la capacité de l'entreprise à exploiter le marché mieux que la concurrence.

Partant de là, on comprend que, sur un marché donné, les meilleures entreprises sont celles qui parviennent à prendre l'avantage sur leurs concurrents. C'est pourquoi une bonne part de la réflexion stratégique doit être consacrée à l'analyse des avantages compétitifs (ou concurrentiels). Voyons-en brièvement le principe.

RAPPEL

Le choix d'une stratégie repose sur la mise en parallèle de deux facteurs essentiels et complémentaires : (1) l'ATTRAIT DU MARCHÉ, mesuré par des paramètres comme la rentabilité, la durée de vie, la rigueur de la compétition ou le niveau des investissements, (2) la FORCE COMPÉTITIVE DE L'ENTREPRISE sur le marché considéré, évaluée par des composantes telles que la qualité des produits, le niveau des prix, l'image de marque ou l'efficacité de la distribution.

Le concept d'avantage compétitif fait maintenant partie des éléments que les entreprises se doivent de considérer dès qu'elles se posent le problème de leur survie et de leur succès dans le futur. Remarquez tout de suite qu'il n'y a

rien dans cette approche de révolutionnaire, et donc nullement de quoi vous faire craindre des développements complexes et rebutants. Il s'agit d'un simple approfondissement de la notion de force compétitive dont nous venons de parler et qui est bien connue : une entreprise ne réussit sur un marché que si sa force compétitive (c'est-à-dire sa force comparée à celle de ses concurrents) y est suffisante.

En fait, la force compétitive est la résultante des différents avantages compétitifs. Ce qui est nouveau, ce sont les développements méthodologiques qui ont été élaborés et qui permettent d'aborder l'analyse des avantages compétitifs de façon systématique et coordonnée.

Le succès repose sur la capacité de l'entreprise à exploiter le marché mieux que la concurrence.

DÉFINITION

Un avantage compétitif est ce qui donne à l'entreprise la capacité de surpasser ses rivaux dans la compétition.

Pour être plus pratique et concret, disons qu'un avantage compétitif est ce qui donne un atout à l'entreprise sur ses concurrents dans l'un ou moins des domaines suivants :

- Avantage par les COÛTS, pour un produit

semblable par ailleurs à ses concurrents.

- Avantage par la DIFFÉRENCIATION dans la façon dont on apporte satisfaction aux attentes du client.

CRÉATION

Il n'existe d'avantage compétitif que si l'entreprise dispose d'un atout probant sur le marché (ainsi, une bonne capacité de réaction aux commandes des clients ne confère aucun avantage si le délai de livraison n'est pas un facteur important dans la satisfaction du client).

La constitution d'avantages compétitifs doit donc se faire après avoir acquis une connaissance suffisamment précise des attentes du marché et du fonctionnement du secteur.

Cette condition étant satisfaite, l'avantage compétitif résulte de la mise en œuvre adroite des ressources de l'entreprise (compétences des hommes, savoir-faire, capacité de production, ressources financières, etc.). Les avantages compétitifs sont à rechercher de façon systématique et méthodique, en faisant jouer l'imagination et l'innovation, dans les deux directions évoquées précédemment :

essentiellement sur les aspects "industriels" (même si le produit considéré n'est pas un bien physique, mais un service) :

- **Avantages par les COÛTS.** On agit ici

- **Effet d'expérience**, qui permet de réduire les coûts de réalisation à mesure que la quantité cumulée produite augmente (voir référence).

- **Économies d'échelle**, conduisant à une baisse du rapport coûts fixes/coûts variables (voir référence).

- **Conception du produit**, de son conditionnement et de son emballage.

- **Procédés de production.** ►►

- **Facteurs d'entrée** : matières, composants, prestations, etc.

- **Avantages par la DIFFÉRENCIATION.** L'effort porte ici sur la meilleure satisfaction du client :

- **Caractéristiques du produit lui-même** : performances, esthétique, forme, dimensions, poids, matière, technologie, conditionnement, emballage, etc.

- **Caractéristiques d'emploi du produit** : qua-

lité, fiabilité, durabilité, sécurité, etc.

- **Compléments du produit** : accessoires, disponibilité (par le mode de distribution), délai de mise à disposition, service avant et après-vente, crédit, etc.

- **Facteurs intangibles**, mais qui contribuent souvent fortement à créer une "différence" dans l'esprit des clients : notoriété et image de l'entreprise ou de la marque, caractères de rareté ou d'exclusivité attachés au produit, etc.

VULNÉRABILITÉ

Vous entendez dire que l'entreprise doit se doter d'avantages compétitifs "durables". Bien sûr, on comprend qu'un avantage compétitif n'est véritablement un "avantage" que si ses effets favorables ont le temps de se manifester. Cependant, il est important d'insister d'abord sur le caractère éphémère, par nature, de la plupart des avantages compétitifs. Deux raisons, qui souvent se combinent et s'entretiennent, viennent expliquer cette vulnérabilité :

- **Obsolescence des avantages** par les évolutions du marché : les attentes et les mobiles d'achat des clients changent et rendent obsolète ce qui constituait jusqu'ici un avantage,

- **Annulation des avantages** du fait de la concurrence qui, par des opérations d'imitation ou d'innovation (notamment l'innovation technologique), ou par des efforts de communication commerciale (publicité, vente, etc.) parvient à retourner les situations, à modifier l'ordre établi, et à bouleverser les règles du jeu. Car n'oubliez pas que, eux aussi, les concurrents cherchent à se donner des avantages compétitifs. ►

Il faut remarquer que les avantages par les coûts sont plus vulnérables que les avantages par la différenciation. Ce phénomène, s'explique de plusieurs façons : (a) les solutions techniques utilisées pour réduire les coûts sont plus facilement identifiables (par exemple, par la simple observation et dissection des produits) et imitables, (b) de nouvelles solutions techniques ou technologiques apparaissent que les concurrents peuvent exploiter pour faire encore mieux, (c) le recours à la délocalisation des productions vers des pays à faible coût de main-d'œuvre peut annuler en un instant un avantage gagné de longue lutte.

PRÉSERVATION

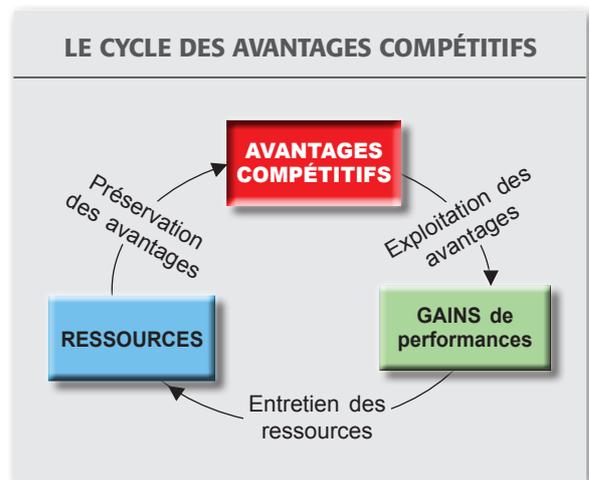
Insister sur la vulnérabilité intrinsèque des avantages compétitifs ne signifie pas qu'il n'existe aucune parade pour vous protéger de l'érosion de ceux que vous vous êtes donnés. La meilleure solution consiste à consacrer une partie des gains qu'ils génèrent pour entretenir les ressources dont ils sont issus (voir la figure ci-contre). L'effort sera multiple :

- **Amélioration de la sensibilité au changement**, pour détecter les évolutions qui remettent en cause les avantages (marché, technologie, concurrence, etc.).

- **Amélioration de la réactivité au changement**, pour adapter les avantages compétitifs aux nouvelles circonstances.

- **Innovation permanente**, pour faire évoluer les règles du jeu et créer sans cesse de nouveaux avantages compétitifs.

- **Discrétion**, pour éviter d'exciter les appétits (en particulier pour les avantages portant sur les processus de production, la discrétion reste souvent plus efficace que les brevets).



- **Préemption des éléments clés des avantages compétitifs** : brevets, contrats d'exclusivité avec fournisseurs ou distributeurs, saturation du marché, etc.



RECOMMANDATION *Faites entrer les avantages compétitifs dans toutes vos réflexions stratégiques. Identifiez les "facteurs critiques de succès" de chacun de vos marchés (ce dont il faut absolument disposer pour réussir) et posez-vous la question : « Possédons-nous assez d'avantages compétitifs sur ces facteurs ?, comment les développer ? ».* ● 6815

Référence : "Effet d'échelle ou effet d'expérience ?", N° 597, page 8.

Comment gagner la course à la qualité

Qualité, clé du succès : ceci n'est plus contesté, et de grands progrès ont été accomplis au cours des dernières décennies. Mais les efforts sont encore souvent limités à la production, et ils concernent essentiellement le personnel d'exécution.

Il devient essentiel d'aborder ce problème avec une vision beaucoup plus large.

Rappelons d'abord quelques vérités premières :

- La qualité se construit surtout dans la conception des produits et procédés, au moment où tout est possible. Si des erreurs sont faites à ce stade, elles auront des effets importants qu'il sera très difficile de résorber.
- La qualité va plus loin que les seuls produits, puisqu'elle se mesure par la satisfaction du client. Ce qui fait entrer en jeu plusieurs facteurs auxquels le client attache plus ou moins d'importance : délais, service après-vente, accueil téléphonique, relations administratives, etc.
- La qualité s'obtient par un effort permanent d'amélioration, axé sur les attentes des clients.
- La qualité n'est possible que si toute l'entreprise y est engagée.

La mise en place d'un véritable "management global de la qualité" ne se fait pas sans un réel effort d'organisation. Il vous faut, notamment, franchir toutes les étapes suivantes :

- **Établissez une charte de la qualité.** C'est le credo, l'expression de votre "politique" qualité, l'inventaire des règles que vous vous imposez. Celles-ci portent, le plus généralement, sur le souci de la satisfaction du client, sur la position que l'entreprise veut occuper par rapport à ses concurrents en matière de qualité, sur la généralisation du "souci qualité" à tous les rouages de l'entreprise, sur la volonté d'amélioration permanente, etc.
- **Identifiez les besoins des clients.** N' imaginez surtout pas que vous les connaissez spontanément : demandez leur avis aux clients eux-mêmes, périodiquement. Ce faisant, ne concentrez pas l'enquête aux seules considérations techniques (performances, fiabilité, etc.), abordez tous les sujets : service avant vente (analyse des besoins, pro-

position de solutions, etc.), service après-vente, rapidité, adaptabilité, etc.

- **Fixez des objectifs.** Ils doivent être chiffrés, datés, mesurables, accessibles, mais ambitieux. Par exemple : livrer tous les produits à J + 3 dans un an (au lieu de J + 5 aujourd'hui), réduire le nombre d'erreurs de facturation de 95 % en deux ans, faire chuter le nombre de réclamations de 80 % en un an.
- **Élaborez un programme d'action.** L'étape précédente répondait à la question : quoi ?, celle-ci répond maintenant à la question : comment ? Par exemple : pour livrer tous les produits à J + 3, il faudra que les prévisions de vente soient faites à J - 7, que les commandes soient traitées le jour J, que les travaux débutent à J + 1, au plus tard à 10 h 00, etc.

On voit ainsi que chaque objectif global de l'entreprise se décline en une série de sous-objectifs opérationnels, pour finalement aboutir à des objectifs individuels.

- **Mettez en place les ressources.** Les échecs proviennent souvent du manque de moyens. Ne vous trompez donc pas dans l'évaluation des ressources nécessaires : les moyens matériels et financiers, bien sûr, mais aussi le temps (une ressource difficile à dégager), les compétences techniques (qu'il convient éventuellement de développer par la formation), etc.
- Créez une "structure", avec un comité de la qualité, un responsable de la qualité, etc.
- **Mettez en place un contrôle.** Il mesure les performances obtenues, les compare aux objectifs, identifie les écarts, et déclenche la recherche de mesures de correction, etc.
- **Motivez l'ensemble des employés.** Expliquez, sensibilisez, responsabilisez, faites participer, communiquez. Et partagez les résultats.

► **RECOMMANDATION** *Rappelez à tous que la qualité (sous la forme plus globale de la satisfaction du client) est – c'est prouvé par l'expérience – LE premier levier concurrentiel, c'est-à-dire celui qui a l'effet le plus important et le plus durable sur le profit. Affectez donc une priorité élevée à tout ce qui concerne la qualité.*

Engagez-vous personnellement et, par votre exemple quotidien, montrez votre détermination sans faille. ● 6817

N'imaginez surtout pas que vous connaissez spontanément les besoins de vos clients.

Comment tenir compte du risque dans la prise de décision

Dans bien des cas, le plus grand risque que vous puissiez prendre serait de ne pas prendre de risques. Mais prendre des risques ne veut pas dire ignorer le risque.

Est-ce parce que le futur est incertain qu'il faut prendre les décisions sur un coup de dés ? Ou sur un coup de tête ? Même si « l'avenir n'est plus ce qu'il était », vous en avez une idée, sans doute imprécise, certainement imparfaite, mais exploitable. Faites entrer dans vos réflexions cette connaissance du champ des possibilités futures.

Plusieurs méthodes existent pour cela, dont voici les plus courantes, dans l'ordre croissant d'efficacité – et, bien sûr, de complexité :

■ **IGNORANCE pure et simple.** On fait comme si l'on avait une idée, et une seule, de ce que l'avenir sera : demande du marché, action des concurrents, coûts de production, délais de développement, taux de change, etc. Peut-on parler de prise en compte du risque quand on l'ignore ? Peut-être pas, mais c'est déjà un grand progrès de reconnaître que l'on ne tient pas compte du risque.

■ **Estimations CONSERVATRICES.** On se dit que l'avenir ne réserve que de mauvaises surprises – ce qui est faux – et on révisé négativement tous les chiffres que l'on a en tête : le marché sera déprimé, les concurrents seront agressifs, les coûts divergeront, les problèmes surgiront, etc. Mais, à ce traitement, combien de “bonnes” décisions ne vont-elles pas passer à la trappe ?

■ **FOURCHETTE d'estimation.** On admet – à juste titre – que tout ne va pas toujours mal et que l'on peut aussi avoir de bonnes surprises. Pour chaque facteur important de la

décision, on ne définit pas une seule valeur, mais trois que l'on utilise ensuite dans la préparation de la décision : une valeur pessimiste (mais réaliste), une valeur probable, une valeur optimiste (mais réaliste).

Quand le nombre de variables aléatoires augmente, la combinaison des valeurs pessimistes, moyennes et optimistes peut devenir plus lourde, mais l'effort est justifié.

■ **Estimation PROBABILISTE.** La valeur probable est, normalement, plus probable que les autres. Quant aux valeurs pessimistes et optimistes, elles n'ont pas de raison d'avoir la même chance de se produire. On peut donc aller un peu plus loin et affecter à chacune de ces valeurs une probabilité d'apparition qui sera utilisée dans la suite de l'analyse (par exemple : le volume de vente a une probabilité de 20 % d'être 800, 50 % d'être 1 000, 30 % d'être 1 300).

On pourra ainsi en déduire, par exemple, le résultat moyen probable, la probabilité de dépasser tel profit, la probabilité d'aboutir à une perte, etc.

■ **SIMULATIONS multiples.** Il s'agit de jouer un certain nombre de scénarios du futur, chacun correspondant à une combinaison particulière des différentes variables. On obtient une fourchette de résultats qui décrivent les éventualités futures de beaucoup plus près (voir réf. 1). La simulation de Monte-Carlo est un cas particulier très puissant de cette méthode (voir réf. 2).

► **RECOMMANDATION** *Évoluez au moins d'un cran dans la liste précédente, en vous aidant au besoin des outils informatiques disponibles (voir réf. 1). Avec l'expérience, vous ressentirez d'eux-mêmes certainement la nécessité d'approfondir progressivement votre analyse.*

Mais ne vous enlisez pas dans des calculs inutiles, sélectionnez la méthode en fonction de l'importance des enjeux et du niveau de risque. 6818

Références : (1) “Les simulations sur ordinateur”, N° 577, page 2. (2) “Qu'est-ce qu'une simulation de Monte-Carlo ?”, N° 586, page 4. (3) “Une méthode pour chiffrer l'incertitude”, N° 609, page 2.

À PARAÎTRE PROCHAINEMENT

- INNOVATION : Jouez sur tous les leviers de l'innovation produit.
- DÉCISION : La typologie des prises de décision.
- RESSOURCES HUMAINES : L'entreprise peut-elle exister sans conflits ?
- FINANCE : Le système de ratios d'analyse financière.