

♦ Maîtriser les meilleures pratiques managériales pour créer de la valeur

Par Christophe Legrenzi (*)

Plus que jamais, les dirigeants se doivent d'utiliser ce que la science managériale et les meilleurs experts ont apporté pour repenser les modèles d'affaires, tout en assurant la compétitivité et la pérennité de leurs entreprises. L'ouvrage « *Les 100 meilleures pratiques managériales* », publié par *Best Practices*, fournit les clés pour réussir cette transformation.

La crise inédite du Covid-19 qui nous a frappé, aussi inattendue que brutale, remet la démarche académique et la recherche au centre des débats. Les politiques, ainsi que les plus grands dirigeants, sont démunis face à un tel phénomène et se tournent avec sagesse vers le monde des experts pour trouver les solutions les plus pertinentes. Nous ne pouvons que nous en réjouir face au charlatanisme ambiant, promu par certains vendeurs de rêves qui ont fait déchanter nombre d'entreprises.

Ceci est d'autant plus vrai que la frénésie, voire l'euphorie, technologique qui caractérisait ces dernières décennies, se heurte au fameux paradoxe de Solow. Robert Merton Solow, prix Nobel d'économie 1987, s'est rendu célèbre avec sa phrase : « *Je vois des ordinateurs partout sauf dans les statistiques de la productivité* ». Le message est on ne peut plus clair : où est la valeur de tous ces investissements ? Le paradoxe de Solow a été confirmé trente ans après par deux macro-économistes nobélisables : Larry Summers et Robert Gordon. Cette thèse a été validée récemment en France par une étude de la Fabrique de l'Industrie et de France Stratégies dans le domaine manufacturier, où les investissements en informatique sont bien plus importants que dans les autres pays européens leaders, mais avec des niveaux de productivité inférieurs.

Les meilleures pratiques managériales augmentent la compétitivité

La science managériale a prouvé que la maîtrise des meilleures pratiques et la compréhension des enjeux numériques étaient les deux leviers principaux de la compétitivité actuelle et future de nos organisations.

Pour ne citer que quelques-uns des plus grands experts de la discipline managériale confirmant l'importance et la suprématie des méthodes de gestion :

- ♦ Michael Porter, professeur à *Harvard Business School* (HBS) et auteur de nombreux bestsellers, a affirmé que les entreprises possédant un schéma directeur bien pensé étaient plus performantes que celles qui n'en avaient pas. Mieux, elles montraient des taux de mortalité bien plus faibles. Ces

travaux ont été confirmés depuis lors par de nombreuses études académiques tordant le cou à tous les promoteurs des visions opportunistes et court-termistes.

- ♦ Son homologue à la HBS, Robert Kaplan, expert de la gestion d'entreprise et de la performance, un des pères de l'*Activity Based Costing/Activity Based Management* (ABC/ABM) et de la *Balanced Scorecard*, a lui-même démontré que les entreprises qui maîtrisaient leur gestion et cherchaient des gains de productivité d'au moins 3 à 5 % annuels étaient plus profitables que les autres.

- ♦ Philip Kotler, professeur à la Kellogg School of Management, a démontré que les entreprises leaders d'un secteur innovaient davantage que les autres, en réalisant plus de 50 % de leur chiffre d'affaires sur des produits et services qui n'existaient pas il y a cinq ans, alors que la moyenne du marché n'est que de 25 %.

La compréhension des enjeux numériques au plus haut niveau de l'entreprise constitue un facteur clé de succès incontournable. De nombreuses études l'ont prouvé :

- ♦ Une étude du MIT, menée sur plus de 1 100 entreprises de plus d'un milliard de dollars de chiffres d'affaires et intitulée « *Digitally Savvy Boards* » (conseils d'administration sensibilisés/avisés sur le digital), a démontré que si le CA dénombrait au moins trois administrateurs sensibilisés au numérique, les performances économiques (rentabilité, capitalisation et croissance) sont de 17 % à 38 % supérieures. Il n'y a que le secteur des technologies dont une majorité des entreprises (57 %) est dans ce cas. A noter qu'au-delà de trois administrateurs férus de numérique, les performances ne sont pas proportionnellement croissantes.

- ♦ Mazars a publié une étude intitulée « *Comment prendre le virage technologique ? Les tendances mondiales de l'investissement dans les technologies* », basée sur les interviews de 600 dirigeants de 6 pays différents (France, Chine, Allemagne, Inde, Royaume-Uni, USA) en les interrogeant sur leur niveau de connaissance de cinq technologies : IA (intelligence artificielle), RPA (*Robotic Process Automatisation*), IoT (Internet des objets), Blockchain, ERP. Conclusion : les pays et entreprises connaissant la plus forte croissance ont aussi les dirigeants les mieux informés. La France arrive en avant-dernière position avec 53 % des

dirigeants sensibilisés, juste devant l'Angleterre (44 %), mais loin derrière la Chine (79 %), l'Allemagne (71 %) et l'Inde (69%), voire les Etats-Unis (64 %). La transformation du *business model* et la réduction des coûts sont les deux impacts les plus souvent cités.

Ces différentes études ne laissent plus aucun doute : une entreprise dont les dirigeants maîtrisent les meilleures pratiques managériales et comprennent les enjeux liés au numérique sera bien plus innovante et performante que les autres.

Une remise en cause fondamentale du management traditionnel

Une étude du Boston Consulting Group, menée avec Ipsos (« *The end of management as we know it* »), portant sur l'évolution du management et réalisée auprès de 5 000 dirigeants de cinq pays différents (France, Chine, Allemagne, Royaume-Uni, USA), nous éclaire sur les difficultés du management traditionnel :

- 81 % des managers (85 % en France) déclarent que leur fonction est plus dure qu'avant et 48 % se sentent moins motivés. Les managers ont le même sentiment.
- En France, les managers s'estiment davantage surchargés (78 %) et stressés (74 %) qu'avant, moins soutenus (64 %), alors qu'en Chine s'est l'inverse. La majorité se sent à la fois soutenue, respectée, reconnue, motivée, bien plus que dans les pays occidentaux.
- Ils ne sont que 2 % en Chine à considérer que le management présente plus d'inconvénients que d'avantages, alors que ce pourcentage s'élève à 38 % en France.
- Moins de 10 % des collaborateurs managés occidentaux se voient dans un rôle de manager à échéance de cinq à dix ans, versus 47 % pour les Chinois.
- Pourtant, les managers français restent majoritairement positifs sur les bouleversements professionnels à venir. Ils voient à 59 % le digital comme une opportunité, 60 % pour l'impact de la priorité à l'environnement des jeunes, 54 % pour la réduction des strates managériales.
- Pour réussir la transition vers le manager idéal, les managers demandent de la formation (71 %) et une clarification de leur rôle (63 %). Cependant, peu d'entre eux en France (33 %) prennent les mesures nécessaires pour acquérir les compétences requises en management, faute de programmes de formation interne satisfaisants. Cause ou conséquence du désintérêt français pour le management ?

Cette crise managériale a un énorme impact, notamment sur la productivité de nos entreprises. Une étude, menée par ADP (« *The Workforce View in Europe* ») auprès de plus de 10 000 collaborateurs, confirme qu'un mauvais management est la principale entrave à la productivité devant des solutions informatiques peu efficaces.

Les attentes légitimes des directions générales face aux besoins de transformation

Le cabinet de conseil en stratégie McKinsey suggère aux directions générales de se poser les sept questions suivantes avant d'engager une transformation numérique :

- Où va le business ?
- Qui va conduire la transformation ?
- Comment vendre la vision de la transformation aux parties prenantes et aux actionnaires ?
- Comment positionner l'entreprise dans son écosystème digital ?
- Quels seront les processus de décision durant la transformation ?
- Comment allouer les financements nécessaires ?
- Comment déterminer quoi faire et quand ?

Pour Gartner, les priorités stratégiques des DG sont d'abord la croissance, puis la productivité en mettant en avant le levier numérique (47 %), avant les changements opérationnels (46 %) et l'adaptation des compétences (37 %).

D'ailleurs, l'étude « *2020 State of the CIO* », menée par IDG, indique que 39 % des DG estiment que c'est à leur DSI de gérer la transformation digitale de leur entreprise.

Des résultats qui ne sont clairement pas au rendez-vous

Dans une étude intitulée : « *Transformation digitale : la maturité des entreprises européennes* », IDC indique, qu'au final, peu d'entreprises tirent véritablement profit de leur projet de transformation. IDC qualifie les entreprises selon différentes postures :

- La résistance (12 %) : les initiatives sont déconnectées, sans réelle coordination.
- L'exploration (34 %) : la nécessité de développer une stratégie digitale est reconnue, mais sa mise en œuvre se fait de manière isolée, en mode projet.
- L'implication (30 %) : les initiatives numériques sont coordonnées, mais l'entreprise propose des produits, des services et une expérience client peu innovants.
- La transformation (20 %) : l'innovation s'effectue en continu pour proposer des produits, services et expériences innovants.
- La disruption (4 %) : l'organisation poursuit une stratégie digitale agressive pour creuser l'écart avec la concurrence.

D'ailleurs, comme l'a confirmé Gartner lors de son dernier symposium, les Comex restent circonspects sur le ROI de la transformation digitale.

C'est pourquoi IDC confirme que 65 % des PDG européens sont sous pression pour réussir leur transformation. En 2022, 30 % des 500 plus grandes entreprises européennes consacreront plus de 10 % de leurs chiffres d'affaires à leurs stratégies digitales.

On peut classer les entreprises en trois catégories :

- ♦ **Les visionnaires**, qui comprennent le potentiel du numérique pour se transformer.
- ♦ **Les exploratrices**, qui s'engagent dans des programmes numériques motivés par le besoin d'améliorer l'expérience client.
- ♦ **Les observatrices**, qui voient la transformation numérique à travers le prisme de l'efficacité, mais avec le risque qu'il soit trop tard et de disparaître trop tôt !

Le fossé se creuse entre le dynamisme de nouveaux entrants et un certain immobilisme organisationnel et humain caractérisé par le terme d'« homéostasie » ou résistance au changement. On se doute qu'un tel déséquilibre ne peut résister longtemps. L'impulsion des DG est donc cruciale et ne peut être déléguée à un *Chief Digital Officer* ou à un DSI, aussi brillants soient-ils.

De fait, l'appropriation du numérique au plus haut niveau de l'entreprise n'est plus une option : il ne s'agit évidemment pas de tout connaître et de tout maîtriser, mais plutôt d'impulser et d'animer un écosystème digital interne et externe. Cela impose trois prérequis : d'abord, transformer la culture de l'organisation de manière à préparer un terrain favorable. Ensuite, renforcer la curiosité numérique du comité de direction pour saisir les meilleures opportunités avant les concurrents. Enfin, acquérir les compétences managériales et adopter les meilleures méthodes et outils qui feront la différence dans un monde devenu particulièrement complexe.

Aujourd'hui, après une crise inattendue et aux conséquences dramatiques sur nombre d'organisations, les dirigeants se doivent d'utiliser tout ce que la science managériale et les meilleurs experts ont apporté à la sphère économique pour repenser les modèles d'affaires, tout en assurant la compétitivité et la pérennité de nos entreprises. ♦

(*) Christophe Legrenzi est PDG d'Acadys France et président d'Acadys International, chercheur associé à l'International School of Management, professeur associé à l'école des Mines-ParisTech et conseiller du Commerce Extérieur de la France. Il est l'auteur de l'ouvrage « *Les 100 meilleures pratiques managériales* », publié par *Best Practices*.

Les 100 meilleures pratiques managériales, informatiques, numériques et business

Cet ouvrage regroupe les 100 meilleures pratiques informatiques, numériques et business indispensables pour atteindre l'objectif de repenser les modèles d'affaires, tout en assurant la compétitivité et la pérennité des entreprises. Il aborde les problématiques telles que les clés du projet de transformation, les méthodes et outils de la stratégie d'entreprise, l'analyse de la valeur, le pilotage de la performance, les référentiels de bonnes pratiques, l'innovation, la gestion des investissements.

L'ouvrage est structuré en plusieurs parties :

- ♦ Les clés du projet de transformation.
- ♦ Gouvernance informatique et numérique.
- ♦ Les méthodes et outils de la stratégie d'entreprise.
- ♦ Les méthodes et outils de l'innovation d'entreprise.
- ♦ La gestion des investissements.
- ♦ L'analyse de la valeur.
- ♦ Gestion de projets et développement.
- ♦ Urbanisation et architecture d'entreprise.
- ♦ Pilotage de la performance et budgets.
- ♦ Les référentiels des bonnes pratiques de la DSI.

- ♦ Organisation et processus.
- ♦ Les nouveaux modèles d'entreprise.
- ♦ Gestion du changement et de la transformation. ♦



Pour consulter le sommaire complet :

<https://www.bestpractices-si.fr/publications/collections/100-meilleures-pratiques-manageriales>