

GESTION EN TEMPS DE CRISE : e VERS UNE REMISE EN CAUSE DES PRATIQUES MANAGÉRIALES

La crise chahute les équilibres et les pratiques managériales. Mais comment ne pas bafouer les fondamentaux du management et prendre les bonnes décisions ? D'abord, identifier tous les paramètres qui sont restés inchangés. Ensuite, les activités et projets qui se basaient sur des hypothèses remises en question avec la crise doivent légitimement être questionnés. Sans oublier de saisir les nouvelles opportunités.

01 Présentation de la Best Practice

La période actuelle est riche d'enseignements sur la maîtrise des fondamentaux du management, que ce soit pour les dirigeants d'entreprise ou les DSI. Lorsque le contexte économique est porteur, il est bien plus facile de gérer et de montrer des résultats probants. Il suffit d'être positionné sur les secteurs demandés par le marché, d'offrir les bons produits et services, et de savoir gérer les ressources, tout en motivant les collaborateurs. Mais cela n'a rien de trivial. Ne nous trompons pas : le métier de manager est un vrai métier. Reconnaissons simplement que nos entreprises disposent aujourd'hui de nombreux « spécimens » formés à l'aune de l'expérience et qui maîtrisent parfaitement ce genre de missions. Or, force est de constater que dans le contexte économique actuel, les réflexes pavloviens d'antan ne sont plus de mise.

D'après le Grand Robert, le terme de « Crise » trouve son origine à la fois dans le latin (« crisis ») et le grec (« krisis »). Il fait référence à une « décision ; phase aiguë d'une maladie ». En médecine, la crise est le « moment d'une maladie caractérisé par un changement subit et généralement décisif en bien ou en mal (...). La crise se manifeste par des phénomènes particuliers : chute brusque de la température, diurèse et sueurs abondantes ». Ce qui est intéressant à relever, à ce stade, c'est l'ambivalence du terme. Il peut être vu aussi bien comme positif : « une crise favorable, salutaire, annonciatrice de la guérison », que plus négatif : « crise aiguë, crise fatale ».

Dans le langage courant, la « crise » est un « accident qui atteint une personne en bonne santé apparente, ou aggravation brusque d'un état chronique ».

Entre la fin du 17ème siècle et le début du 19ème siècle, le terme de crise a commencé à être appliqué à la sphère économique. La crise est alors une « phase grave dans l'évolution des choses, des événements, des idées. Perturbation, rupture (d'équilibre) ». L'on évoque alors « les difficultés que rencontrent les entreprises, les faillites, « krach »; marasme, récession », etc.

Charles Gide, économiste français, l'un des principaux théoriciens du coopératisme (école de Nîmes), oncle du non moins fameux André Gide, écrivait dans son cours d'économie politique : « La crise, comme le mot le dit assez clairement, c'est une perturbation brusque dans l'équilibre économique. Mais

GESTION EN TEMPS DE CRISE : VERS UNE REMISE EN CAUSE DES PRATIQUES MANAGÉRIALES

elle peut être étudiée sous deux aspects très différents et même opposés. Les crises peuvent apparaître comme des espèces de maladies de l'organisme économique : elles présentent des caractères tout pareils à ceux des innombrables maux qui affligent les hommes. Les unes ont un caractère périodique, les autres sont au contraire irrégulières. Les unes sont courtes et violentes comme des accès de fièvre; elles se manifestent de même par une forte élévation de température suivie d'une brusque dépression, les autres sont lentes comme des anémies. Les unes sont localisées à un pays déterminé, les autres sont épidémiques et font le tour du monde, comme le choléra. »

Ainsi, l'on retiendra, à l'instar d'une maladie, que la crise engendre des perturbations et que c'est une réalité que toute entreprise rencontre à des niveaux plus ou moins importants. Elle doit être vue aussi bien comme une menace à même de remettre en question la vie courante que comme une opportunité salvatrice. Par conséquent, la gestion de crise doit être une discipline à part entière de nos managers, c'est-à-dire des docteurs et autres praticiens de nos organisations. Ils se doivent d'être en mesure et à court terme de soigner les maux afin d'éviter dégradations, rechutes, voire l'issue fatale. Mais au-delà, ils doivent être aussi être capables d'identifier les signes avant-coureurs de la crise. L'idéal serait de maîtriser les causes profondes déclenchant les crises afin de les éviter dans l'idéal.

Regard critique 02

Dans un premier temps, lorsqu'une crise survient, il faut soigner. C'est là où la pharmacie, « science des remèdes et des médicaments, art de les préparer et de les contrôler », intervient. Il est d'ailleurs à noter que le terme « pharmacie » vient du grec pharmakeia, pharmakon, qui signifie à la fois « poison » et « remède » ! Pour éviter charlatanisme et autres impostures, les bonnes pratiques ont été référencées dans le fameux « Codex » qui est un recueil de formules pharmaceutiques et de médicaments autorisés par les organismes compétents.

A ce stade, nous ne pouvons bien entendu nous empêcher de faire le parallèle avec le « Codex managérial » représenté par les bonnes pratiques de gestion et de gouvernance. Que dit-il sur la gestion de crise ? Le chapitre est plutôt ténu. A croire qu'en évitant d'en parler on évite le « mauvais œil ». Pratique plus proche de l'obscurantisme que d'une réelle volonté de maîtriser et soigner ces pathologies bien réelles. Qu'en est-il vraiment ?

La rentrée actuelle semble indiquer une sortie de crise rapide. Les indicateurs que vient de publier l'OCDE sont, aujourd'hui beaucoup plus positifs. A croire que les « stimuli » inventés par le G20 ont su éradiquer la maladie et retourner une tendance très sombre. Si c'est le cas, tout le monde s'en réjouira. Nul n'ignore que l'économie a un côté à la fois émotionnel et psychologique limite méthode Coué. Si les consommateurs sont positifs, ils consomment plus, et l'économie va mieux. Le prix Nobel 2001 d'économie Joseph Stiglitz est plus circonspect. Dans un entretien récent il déclare : « Cette crise est la pire depuis la Grande Dépression. Elle durera probablement très longtemps. Le pire est derrière nous, mais la crise est toujours là. L'économie reste fondamentalement faible. » Parlant de la forte reprise du secteur bancaire, l'iconoclaste Joseph Stiglitz précise : « Certains bénéfices sont liés à la révision des normes comptables, c'est-à-dire à plus d'opacité ; et aux activités des salles de marchés, c'est-à-dire à de la spéculation ».

Quand les temps sont troublés, il arrive que le premier réflexe du manager soit de réduire la voilure, en cherchant toutes les économies possibles et imaginables. Pourtant, si l'on se réfère à près d'un siècle de management moderne, en particulier à la gestion de la performance, de Robert Anthony,

100 MEILLEURES PRATIQUES MANAGÉRIALES

le père du contrôle de gestion, à Robert Kaplan, le proluxe géniteur de l'ABC/ABM et du Balanced Scorecard, ce n'est clairement pas la bonne approche à suivre.

Que faire alors ? Revenir aux fondamentaux. Encore faut-il les connaître et les maîtriser.

03 Que faire ? Quelques pistes de solutions

Quand une crise de nature à déstabiliser le marché intervient - c'est bien le cas aujourd'hui - cela signifie que des paramètres importants du contexte de l'entreprise et de son marché ont été modifiés. Aussi, le premier réflexe ne doit surtout pas être de chercher les économies à court terme, mais de remettre en question sa stratégie. Ce qui gouverne la vie d'une entreprise, c'est sa vision, sa mission, ses objectifs et les stratégies déployées pour satisfaire le contrat que les dirigeants ont avec les actionnaires.

Ainsi, le seul bon réflexe est de revenir à sa stratégie et de voir ce qui a changé au travers de cette situation de crise. La bonne démarche à adopter est, en définitive, assez triviale :

- a** Il faut identifier tous les paramètres qui sont restés inchangés. Ceux que la crise n'a pas affectés. Les projets et les activités s'y rapportant doivent être conservés sans aucune discussion.
- b** A l'inverse, toutes les activités et projets qui se basaient sur des hypothèses remises en question avec la crise doivent légitimement être questionnés. Certains projets seront annulés ou reportés. Des activités sont réorganisées ou restructurées.
- c** Enfin, il ne faut pas oublier qu'une crise crée également de nouvelles opportunités. La crise peut être un excellent catalyseur. Occulter cette dimension, c'est gérer de manière borgne, voire aveugle.

Ainsi, le bon manager n'est pas celui, qui, à la moindre brise, va se crisper et appuyer fortement sur la pédale de frein. C'est celui qui reste lucide, étudie la situation, conserve ce qui doit l'être, modifie à dessein, et initie de nouvelles choses qui n'étaient pas imaginables avant. En un mot, c'est un 'leader' et un 'manager' à la fois. Quelqu'un qui ne sacrifie pas les idées au profit des ressources.

A l'instar de l'excellent livre de Jeffrey Pfeffer et Robert Sutton, deux professeurs de Stanford, auteurs de « *Faits et Foutaises dans la Management - Méthode systématique pour démolir les demi-vérités pernicieuses et les croyances idiotes qui empoisonnent trop souvent la vie des entreprises...* », les sciences de gestion sont suffisamment matures pour nous démontrer qu'une organisation gérée en centre de coûts est inéluctablement vouée à l'échec sur le long terme. En résumé, c'est privilégier l'efficacité au détriment de l'efficacités. Or, l'efficacité doit primer coûte que coûte !

Ainsi, nous sommes surpris quand nous observons une direction générale ou une direction financière demander à une DSI de réduire ses coûts purement et simplement, sans autre explication. N'oublions pas que la DSI est avant tout une fonction de support. Ne faudrait-il pas plutôt demander à la DSI quelles seraient les opportunités d'économies au niveau des métiers quitte à augmenter ses propres ressources... ? Les enjeux sont bien plus importants au niveau métier qu'au niveau informatique. C'est une évidence.

Alors, avançons quelques propositions :

- 1** Revoir sa stratégie et revisiter son schéma directeur. Si beaucoup d'éléments sont remis en question, alors il faut songer à lancer un nouveau schéma directeur. Rappelons que toute stratégie reste valable tant qu'aucun revirement ou élément externe d'importance ne vient perturber le fonctionnement normal de l'entreprise. Une fusion ou une crise sont à l'évidence dans ce cas.

GESTION EN TEMPS DE CRISE : VERS UNE REMISE EN CAUSE DES PRATIQUES MANAGÉRIALES

- 2 Renforcer ses pratiques (méthodes, outils) en matière d'analyse de la valeur en sortant du cadre trop trivial du ROI, afin de mieux identifier les initiatives réellement porteuses de valeur ajoutée. On ne le dira jamais assez, une entreprise a deux missions essentielles : se développer et innover. L'optimisation des ressources ne doit être envisagée qu'une fois les sources de développement épuisées. C'est d'ailleurs en conquérant de nouveaux marchés pour ces mêmes produits et services que naturellement l'entreprise diminue son coût de revient par l'effet volume. Quant à la recherche et l'innovation, elle doit être constante pour réinventer constamment son offre, et sous peine de louper des virages voire des révolutions.
- 3 Réfléchir en quoi les systèmes d'information peuvent améliorer à la fois le fonctionnement mais aussi l'innovation de l'entreprise. En tant que fonction de support, c'est d'abord au sein des domaines « supportés » de l'entreprise que nous trouverons des propositions de valeur. Demander la diminution des ressources informatiques, sans avoir posé cette question au préalable, est preuve d'une cécité et d'une paupérisation managériale indéniables.
- 4 Observer ce qui se fait ailleurs, dans les organisations concurrentes ou proches, que ce soit dans d'autres pays voire dans d'autres secteurs. Plus que jamais, avant d'ordonner la réduction des ressources, il peut être salvateur et inspirant de regarder ce que font les autres. Ne pas le faire signifie que l'on a la prétention d'être meilleur que les autres et que l'on a rien à apprendre d'eux. Cette attitude est à la fois prétentieuse et suffisante.
- 5 Professionnaliser ses pratiques, que ce soit d'abord en matière de gouvernance générale en associant la direction générale, que de méthodes (ITIL, CMMI, ISO 27000, etc.) et d'outils. Plus la situation est difficile, plus le management doit être précis. C'est en cela qu'il faut à la fois disposer d'une bonne gouvernance afin d'assurer l'efficacité de la DSI; tout en ayant de bonnes pratiques qui assurera la professionnalisation de la DSI, c'est-à-dire son efficience.
- 6 Elaborer une stratégie claire quant à l'évolution du métier de la DSI vis-à-vis de ses collaborateurs. Il faut avoir le courage d'explicitement à ses collaborateurs sa vision du métier futur de la DSI. Les fonctions qu'il faudra assumer à l'avenir avec les compétences requises. Mais aussi les activités qui seront devenues inutiles, voire qui seront confiées à des entreprises spécialisées comme les infogérants par exemple.
- 7 Enfin, et seulement à ce stade, analyser ses dépenses et identifier s'il y a des potentiels d'optimisation. La logique de gestion des ressources est associée à la gestion des moyens. De fait, elle représente toujours la conséquence de tout le reste à moins de croire que c'est une fin en soi.

Ainsi le lecteur avisé aura constaté que nous plaçons la gestion des ressources à la fin, et non au début; n'en déplaise à certains managers peu inspirés. Rappelons que les ressources ne sont qu'un moyen au service d'une cause. Et c'est cette cause pour laquelle les DSI doivent se battre en priorité pour survivre.