



LE TAGÈTE

Hors série n° 10, 2013

Marcel JB Tardif

Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.

LA GESTION DU TEMPS

En 1992, Hellriegel, Slocum et Woodman comparaient les temps et catégories de tâches des dirigeants aux États-Unis et au Japonⁱ. Les catégories de tâches se déclinaient comme suit: travail de bureau: 22 % US, 24 % J; téléphone: 6 % US, 1 % J; rendez-vous prévus: 59 % US, 59 % J; entretiens impromptus 10 % US, 6 % J; tournées de l'usine: 3 % US. 10 % J. Par ailleurs, le temps de tâche se répartissait comme suit: moins de 9 minutes: 49 % US, 24 % J; entre 9 et 60 minutes: 41 % US, 12 % J; plus d'une heure: 10 % US, 64 % J.

On constate, que les dirigeants américains sont plus sollicités par des imprévus que leurs contreparties au Japon, et consacrent en général moins de temps que les Japonais à une même tâche. Ce qui pourrait expliquer, que les Américains aient une approche beaucoup plus disruptive aux affaires, et que les Japonais, eux, aient une approche beaucoup plus incrémentale à la gestion de l'activité dans leur entreprise.

On pourrait également expliquer ces différences, dans le temps et la tâche des dirigeants, en soulignant que les Américains passeraient plus de temps à développer leurs produits (sans doute en laboratoire et en comité ou conseil d'administration, plus qu'en usine comme telle), et que les Japonais voueraient plus de temps et d'énergie à planifier leur positionnement dans le marché et à gérer leurs relations avec les clients dans leur entreprise (étant plus en interaction avec leur personnel et leur client que seul ou en conseil d'administration)ⁱⁱ.

Les Américains préfèrent intéresser de nouveaux clients, alors que les Japonais privilégient la rétention des clients actuels. Ce qui suppose, dans le premier cas, que l'accent sera mis sur la publicité, alors que dans le deuxième cas, l'effort portera sur la réponse à la demande telle que formulée par le client lui-même. Or, il faut savoir que, dans une majorité d'entreprises, les frais de publicité équivalent au profit net dans sa totalité. Si donc, les entreprises en arrivaient à mieux retenir leurs clients actuels, et satisfaisant convenablement à leur demande, non seulement elles épargneraient sur les frais de publicité mais elle doubleraient leur profit net du coup. Signalons, pour mémoire, que des enquêtes ont révélé, par le passé, qu'il en coûtait cinq fois plus cher d'intéresser un nouveau client que de retenir un client actuel. Au lieu de pelleter les plaintes sous le tapis, mieux vaudrait les traiter immédiatement et à l'avantage du client insatisfait, sans quoi celui-ci ira acheter ailleurs plus rapidement qu'on ne le pense. Ce que British Airways a réalisé, en 1983, lorsque l'entreprise a changé de P.D.G. Elle perdait, bon an mal an, jusqu'à £ 611 millionsⁱⁱⁱ. Au lieu de gérer des abstractions de clientèles, peut-être vaudrait-il mieux gérer des réalités d'acheteurs !

ⁱ Helriegel, Slocum et Woodman, Management des organisation, De broeck Université, 1992.

ⁱⁱ Reichheld, F.F., (2001), Loyalty Rules ! How Today's Leaders Build Lasting Relationships, Harvard Business School Press, p. 63.

ⁱⁱⁱ HESKETT, SASSER, SCHLESINGER, The Service Profit Chain, The Free Press, 1997, p. 179.