



LE TAGÈTE

Hors série n° 2 , 2015

Marcel JB Tardif

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

LA PERFORMANCE EXCEPTIONNELLE

Nombre d'organisations, privées comme publiques, estiment, sans mesure précise pour l'établir, qu'elles 'performent' comme personne. Une étude a révélé, en 2007, que 158 entreprises sur 1056 avaient affiché sur 5 ans un taux de croissance du profit excédant 10 %. Cinq l'avait fait sur 10 ans et trois seulement sur 15 ans. Ce qui est assez loin, on en conviendra, de cette prétention qu'ont tant et plus d'organisations 'd'être des chefs de file' dans leur secteur d'activité respectif. S'il est fatalement des 'chefs de file', dans toute activité donnée, il ne saurait y en avoir autant qu'annoncé. Les résultats d'exercice démontrent un taux de rendement général si modeste sur le long terme, qu'il devient gênant de prétendre sortir du rang... quand le rang nous retient tous ou presque et solidement encore¹.

Lorsque James M. Kilts fut nommé pdg de Gillette, en 2001. Il convoqua tous ses managers, pour faire le point sur la situation de l'entreprise. Il demanda aux participants s'ils pensaient que les coûts d'exploitation de l'entreprise étaient trop élevés. Toutes les mains se levèrent. Puis, il demanda qui pensait que sa division avait des coûts d'opération trop élevé. Aucune main ne se leva. Suite à la rencontre, les managers défilèrent à la queue leu leu dans le bureau de Kilts, pour dénoncer la division de quelqu'un d'autre comme facteur de charges indues sur l'activité. Le marketing désigna la direction; la finance le marketing; les technologies de l'information la finance. Tous surent pointer du doigt, personne ne sut regarder le miroir.

Le contrôle des coûts d'opération est souvent vu comme un exercice ponctuel, sans grand lendemain en termes de retour sur la mesure. Or, la performance, le résultat qui s'inscrit sur la vie entière de l'organisation dans une trajectoire défendable de rendement supérieur, n'est réalisable que si les coûts sont contenus au mieux et que si les modes, méthodes et pratiques de gestion sont conséquents par rapport aux objectifs de marché visés et aux conditions courantes de la concurrence.

Revenant sur le cas Gillette, entre 1999 et 2001, les charges sur les postes budgétaires les plus critiques, comme la finance, les ressources humaines et les technologies, excédaient souvent celles de la concurrence la moins agressive dans le marché de 30 à 40 pourcent. À ce rythme, l'entreprise se vidait de ses réserves, et sa capacité de concurrence, mesurée par ses ratios financiers, fondait d'année en année. Kilts institua un programme universel et permanent dans l'entreprise nommé ZOG (*Zero Overhead Growth*). Étrangement, après avoir soutenu des décennies durant que la chose était impossible chez Gillette, les managers réussirent le coup. La performance reprit du collier. La différence: une politique claire, précise et uniforme dans l'ensemble de l'organisation. Plus de politiques '*flavor-of-the-month*'.

¹ En 1999, une perte de \$1 sur le titre de Gillette représentait \$100 millions de perte sur investissement pour Berkshire Hathaway... qui détenait 10 % des actions de l'entreprise. Entre 1999 et 2001, BH avait 'encaissé' une perte de \$4 milliards sur son investissement dans Gillette. Bien sûr, les dites pertes étaient comptables et non réalisées. Mais l'écart de valeur au marché, lui, était bien réel et reflété dans les livres de Berkshire Hathaway.