



# LE TAGÈTE

Marcel JB Tardif

Vol. 5 n° 17, 1 septembre 2015

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

## LA ZONE DE CONFORT

Herb Kelleher<sup>1</sup>, ancien pdg de Southwest Airlines, tenait ces mots: 'Nous ne devons pas laisser le succès engendrer la complaisance, l'effronterie, la cupidité, la paresse, l'indifférence ou la nonchalance; non plus que la bureaucratie, la hiérarchie, la discorde ou l'oubli des menaces du monde extérieur nous envahir'.

Kelleher, comme Stalk, Lachenauer et Butnam, renvoyait à l'idée de la 'zone de confort' qui s'installe dans toute organisation, dès lors que le succès lui vient trop facilement et trop régulièrement. Cette zone de confort peut être définie comme l'espace riche de possibilités de toute sorte qui se situe entre là où clairement l'organisation peut évoluer et là où elle ne peut s'engager du dire de l'observateur moyen. Mais le fait de situer cet espace n'implique pas que toutes les organisations veuillent en sortir. Et lorsqu'elles s'y installent, le danger c'est qu'elles y voient une baie d'aisance où s'incruster et cesser de déployer temps et énergie à se remodeler... à se remettre en cause. Or, aucune situation de marché n'est jamais acquise à demeure, la demande finale pressant en permanence toutes les organisations dans le sens d'une amélioration continue sur la qualité et le prix des biens et des services qu'elles livrent.

Harry B. Cunningham, fondateur de Kmart, reconnaissait que Sam Walton 'non seulement avait copié son concept, mais qu'il l'avait amélioré'. Steve Jobs a reconnu, au premier coup d'oeil, l'utilité exceptionnelle de l'interface graphique de Xerox lorsqu'il a visité ses installations à Xerox Park. Apple Computer est née ce jour-là. Kiichiro Toyoda a emprunté à Ford le principe du juste-à-temps, et surpassé sa rivale Nissan dès les années 1950.

Les exemples du genre pleuvent. Ce qu'ils démontrent tous, c'est que des entreprises, souvent innovantes au départ, sont demeurées sur leur quant-à-soi et ont préféré s'enliser dans leur zone de confort plutôt que de se remettre en question. Or, c'est la remise en cause des procédés, procédures et processus, donc des politiques propres, et ce à travers un régime de prise de décisions agissant plus que dormant, qui fait que l'organisation évite les pièges auxquels Kelleher a mis en garde sa propre entreprise. Mais nombre de dirigeants, qui ont horreur des mauvaises nouvelles, préfèrent, et de loin, s'entourer d'un personnel toujours disposé à les mieux conforter dans leurs illusions. L'information ne remonte pas la chaîne de commande, parce que le sommet stratégique est trop coupé de la chaîne de valeur réelle de l'organisation. Les dirigeants rêvent à leurs projets, et fondent leurs projections de rendement en conséquence, alors que les acteurs de première ligne rêvent de supérieurs mieux engagés à leur côté dans l'atteinte des résultats escomptés. La pratique du 'management by walking around', dont il a été fait état durant les années 1990, ne semble pas avoir rallié l'ensemble des dirigeants d'entreprise... plus enclins à mesurer leur profit qu'à réaliser les mandats de tâche qui leur incombent. L'activité n'est pas l'affaire des uns, et les décisions celle des autres !!!

---

<sup>1</sup> Hardball: Are You Playing to Play or Playing to Win by George Stalk, Rob Lachenauer and John Butman (Oct 1, 2004), p. 10. (citation de: Southwest AirlinesCo., 1993 Annual Report, Dallas).