



LA TYRANNIE DE L'INCRÉMENTALISME

Roger Enrico, pdg de Frito-Lay, celui-là même qui a gagné la guerre Pepsi versus Coca-Cola, dénonçait ce qu'il qualifiait de 'tyrannie de l'incrémentalisme'. Pour Enrico, il n'est que trois approches au changement dans l'organisation: i) les grands changements sur les grandes choses; ii) les petits changements sur les grandes choses; iii) les petits changements sur les petites choses¹. Dans le premier cas de figure, l'organisation est effectivement en passe de changement sur l'ensemble de ses dimensions d'activité. Dans le deuxième cas, elle gagne du terrain sur un aspect de son fonctionnement, et, ce faisant, croit avancer, alors que le mirage lui fait oublier que tout changement ici provoque un besoin de changement là (ailleurs). Dans le troisième cas, l'organisation s'esbroufe en quelque sorte et perd littéralement son temps et ses énergies.

Pour Enrico, il est quatre choses à considérer, en vue d'un 'grand' changement: 1) que la qualité soit vraie; 2) que le marché réponde et permette un gain manifeste de parts; 3) que de meilleures voies et moyens d'innover soient adoptés; 4) que l'organisation au total (l'ensemble des acteurs) gagne au final. Enrico, lorsqu'il prit les rennes de Frito-Lay recevait des rapports de son personnel situant la qualité des produits à 99,9 % parfaite. Or, la clientèle préférait de plus en plus les produits des concurrents. Les responsables des SKU (*Stock Keeping Unit*, unités de production-entreposage des stocks) coupaient dans les ingrédients et autres frais de production, pour 'rencontrer les objectifs chiffrés de l'entreprise'. À couper sans égard, on en vient à rogner sur la qualité du produit, et donc sur les perspectives de vente de celui-là. Le cercle infernal du rapport trimestriel (voire mensuel ou hebdomadaire) fait que de coupures en coupures sur le produit et sa production, l'image de l'entreprise passe au hachoir du marché de la consommation courante.

Chez Frito-Lay, les normes et standards ne faisaient en rien défaut. Dans l'entreprise, la règle du 2227 qualifiait le processus de décisions sur l'ensemble des opérations de l'entreprise. C'était là le nombre d'autorisations (écrites) requises pour approuver un changement quelconque dans les procédés, procédures et processus de production de l'organisation. Frito-Lay disposait de plus de 'compétences' que de parts de marché, puisqu'elle comptait 80 % des chercheurs de l'industrie contre 40 % de parts de marché. Enrico mit la hache dans ce fatras de normes et standards, pour instaurer un processus de production axé sur les quatre volets de son concept d'entreprise anti-incrémentale (disruptive).

En 1996, Frito-Lay avait regagné 4 points en parts de marché sur sa rivale Eagle Brands, propriété de Anheuser-Bush. Cette dernière finit par fermer Eagle Brands, et Frito-Lay par racheter quatre de ses usines. Frito-Lay est un exemple patent de 'perdant' de situation qui sait se reprendre en main, et gagner à compter d'un 'changement profond sur toute la ligne'.

¹ Hardball: Are You Playing to Play or Playing to Win by George Stalk, Rob Lachenauer and John Butman (Oct 1, 2004), p. 31.