

Un modèle organisationnel est de la matière vivante, osez le remettre en question !

■ Les entreprises leaders seront celles qui multiplieront les partenariats pour se concentrer sur leur cœur de métier ■ Les stratégies de délocalisation des pays développés vers ceux à bas coûts vont dans ce sens ■ Le développement des télécoms ouvre la voie à de nouvelles formes d'organisation.



■ AMINE JAMAÏ
DG Valoris conseil

Vous avez une usine qui marche bien à Aïn Sebaâ, ou dans une des zones industrielles du Maroc, dotée de machines performantes tenues par des équipes motivées... Vous êtes à la tête d'une société de service, dont le marketing colle au marché et permet des progressions à deux chiffres au Maroc et à l'international.

Même si, grâce à votre travail, le soleil brille au-dessus de votre entreprise, aurez-vous le courage de vous poser aujourd'hui les questions qui dérangent mais qu'il faut cependant se forcer à élucider lorsque l'on cherche à avoir, demain, un avantage compétitif sur la concurrence ?

En fait, ces questions méritent un petit effort d'imagination et une once d'honnêteté... Faites un saut temporel de 10 ou 20 ans dans le futur pour découvrir ce que sera devenue votre entreprise.

- Vos décisions d'aujourd'hui ont-elles des conséquences fâcheuses sur le long terme ?

- Quelles sont les conséquences de votre décision de lésiner sur la formation ?

- Vos grilles de salaires, décalées par rapport au marché, vous ont-elles fait perdre au fur et à mesure

vos meilleures compétences ?

- Quand bien même ce ne serait pas le cas, votre entreprise est-elle ou non en bonne santé..., repue de compétences ?

- Y a-t-il une corrélation entre vos ressources humaines et vos besoins organisationnels, en adéquation avec votre stratégie ?

Même la R & D pourra être externalisée

Rassurez-vous... Heureusement, dans le monde du futur, la gestion des ressources humaines, la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) et bien d'autres domaines seront facilités car quasi inexistantes... Les problèmes du *knowledge management* n'existeront plus et toutes les questions qui font peur ne serviront à rien, car c'est tout le référentiel de l'entreprise qui changera.

Les stratégies subiront des modifications à 180° aussi souvent que surgiront les embarcadés que ce satané marché nous fera subir.

Des milliers de changements technologiques nous feront passer le goût de la bonne vieille ère de la gestion des *supply chains*, de la qualité, de la logistique, de la communication... et autres spécialités aujourd'hui à la mode qui, accompagnées de mines graves, accaparaient les discussions des comités de direction.

Demain, les entreprises qui gagneront multiplieront les partenariats pour se concentrer sur leur cœur de métier. Elles gagneront ainsi en efficacité et en flexibilité en créant des chaînes de valeurs originales bien plus productives. Oui, l'ère vers laquelle nous nous dirigeons est celle de l'outsourcing généralisé, pris en charge par des communautés d'héber-

geurs spécialisés, qui opéreront pour des entreprises qui, elles, ne se focaliseront plus désormais que sur la production d'idées liées au produit et à ses périphériques, idées déclinées au gré des segments de mar-

Faciliter au niveau national la remise en cause de l'architecture de nos organisations, c'est prendre le pari d'évoluer et de grandir bien plus vite que ne le pensent ceux qui ne voient en nous que de gentils «tournevis».

chés toujours plus nombreux... Certains économistes pensent même que l'entreprise de demain externalisera sa recherche & développement... L'innovation ne sera plus ainsi le sacro-saint cœur de l'entreprise à protéger coûte que coûte...

Ce n'est pas de la science-fiction. Déjà, aujourd'hui, des entreprises en bonne santé se vendent à des pays lointains qui en extirpent

uniquement les brevets déposés sur les produits phare.

En ce qui concerne l'usage, nous sommes aux premières loges au Maroc pour voir que les pays les plus développés délocalisent leur production dans les «pays tournevis». Ce n'est pas pour leur faire plaisir, mais c'est dans le sens de la marche du développement qu'ils entendent imposer.

Nous avons par contre un sacré jocker à portée de main, nous donnant, à nous aussi, de nouvelles opportunités de développement : nos réseaux de télécommunications. De par le monde, ceux qui gagneront seront ceux qui parviendront à diminuer de façon spectaculaire le coût des transactions entre acteurs économiques et permettront l'éclosion de combinaisons organisationnelles qui seront autant de possibilités d'inventer des entreprises interconnectées à la recherche de synergies basées sur l'intelligence collective.

Cette opportunité permettra aussi de passer à une nouvelle ère, celle du e-commerce et de la e-logistique, dont on se gargarise souvent aujourd'hui mais sur laquelle nous ne nous développons pas assez vite, alors qu'on en a les moyens technologiques dans notre pays.

Oubliée la vente traditionnelle qui segmente le marché et étudie les réactions de groupes homogènes. Elle sera vite supplantée par la vente en *one to one*, celle qui consiste à définir pour chaque individu quelles seraient ses envies personnelles, à prédéfinir ses achats spontanés et à savoir y répondre avec des produits toujours plus adaptés...

L'industrie automobile a donné le ton

Notre avenir, que l'on

cherche à rendre meilleur, est peut-être lié aux nouveaux métiers qui régiront le commerce de demain... Il y aura les producteurs d'idées, les producteurs des «pays tournevis» et les millions de e-commerçants du *one by one* qui travailleront à travers la toile. Il serait bon pour notre pays de s'ouvrir à ce métier de e-vendeur, qui engendrera, lui, beaucoup plus de bénéfices que l'usinage... Vous pensez sans doute que tout cela n'est pas pour demain et que l'organisation traditionnelle des sociétés n'est pas à inscrire dans nos plans d'urgence ?

Prenez du recul, et observez... Observez la Bourse au niveau mondial, les marchés financiers récompensent déjà bien mieux toute initiative d'innovation organisationnelle que les annonces classiques de performances annuelles.

Rappelez-vous qu'hier, lorsque l'industrie automobile japonaise attaqua le marché américain, c'est leur organisation de la fabrication (*just-in-time*, autonomie et flexibilité des tâches) qui fit la différence. Qui eût cru que les trois grands de l'industrie américaine qu'étaient General Motors, Ford et Chrysler en pâtiraient autant ?

Notre modèle organisationnel est de la matière vivante, qui se nourrit des projections et des changements. Plus nous l'occultons et plus la conjoncture se chargera de diminuer la durée de vie de nos entreprises. Au contraire, la remettre en cause périodiquement nous assurera un sacré avantage compétitif ! Faciliter au niveau national la remise en cause de l'architecture de nos organisations, c'est prendre le pari d'évoluer et de grandir bien plus vite que ne le pensent ceux qui ne voient en nous que de gentils tournevis ■