

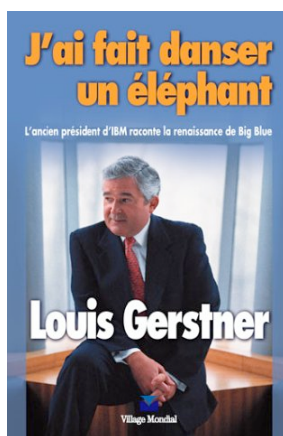


UNIVERSITÉ DE LAUSANNE

ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES

Cours de Gestion des Ressources Humaines MBA-HEC

NOTE CRITIQUE
par Thierry Dessingy



Titre : J'ai fait danser un éléphant, *l'ancien président d'IBM raconte la renaissance de Big Blue*
Auteur : Gerstner, Louis V.
Traduit de l'américain par Monique Sperry
Éditeur : Village Mondial, 2003
Description : 363 pages
Lectorat : Cadres et dirigeants d'entreprise, professeurs et chercheurs des écoles de gestion.

Résumé succinct

« L'ancien Président d'IBM, Louis Gerstner, raconte la renaissance de Big Blue. C'est l'histoire de la renaissance, de la reconstruction d'IBM qui est explicitée par celui qui l'a conçue et pilotée. Louis Gerstner évite le genre des mémoires qui partent de la plus tendre enfance pour finir au seuil de l'immortalité ; il évite également les méditations sentencieuses sur les affaires et l'art de les diriger. Ce n'est pas un livre exposant une méthode de conduite du changement (en existe-t-il UNE?), mais qui illustre la manière dont il s'y est pris pour conduire le changement chez IBM. On y trouve des messages simples, clairs, de management stratégique et on voit que les solutions simples ne valent que par une mise en œuvre difficile, risquée. Changer les comportements a été la tâche la plus ardue de la transformation d'IBM. Louis Gerstner reconnaît que la capacité d'exécution - faire ce qui a été décidé - est la qualité la plus sous estimée d'un dirigeant et que le contrôle est le facteur clé de l'exécution. Dans la dernière partie de l'ouvrage, l'auteur tire les leçons de son expérience chez IBM et admet qu'elles ne sont pas probablement pas applicables à d'autres situations ; mais il laisse dans son "testament" quelques caractéristiques fondamentales suggérées : la cohérence, la rigueur dans l'exécution des décisions et des stratégies, un leadership personnel affirmé. Lecture agréable, source de multiples réflexions. »¹

Résumé complet

Avant propos

Ici, l'auteur nous donne son sentiment face à l'écriture d'un livre autobiographique décrivant son expérience de chef d'entreprise : "Je n'ai jamais éprouvé le désir d'écriture. Je ne suis pas un écrivain". Cette mise en garde nous informe que Gerstner n'a aucune prétention littéraire et permet au lecteur de ne pas s'attendre à lire du Shakespeare. Ce livre a pour but unique de répondre une fois pour toutes aux nombreuses questions que les gens ont posé fréquemment à Gerstner. Ce livre se justifie comme un témoignage réclamé depuis longtemps par le milieu (des affaires).

La conquête

Un membre du conseil d'administration d'IBM se trouvant être le voisin de Gerstner lui proposa de postuler pour le poste de CEO. Gerstner connaît les grandes difficultés que traverse actuellement IBM et ne fut pas, dans un premier temps, convaincu qu'il était possible de sauver ce monument national (en tout cas pas par lui selon ses propres termes²). Mais à force de persévérance ("IBM est exactement ce dont tu rêves depuis que tu as quitté Harvard", "tu as déjà fait tes preuves en tant qu'agent de changement, et c'est précisément ce qu'il faut à IBM pour s'en sortir"...), Gerstner se laissa convaincre et accepta le poste et le challenge incroyable qu'il représentait.

Après l'annonce dans la presse (en avril 1993) et les nombreuses conférences de presse, Gerstner comprit que tout son travail se passerait sous l'œil critique du public, les enjeux étant

¹ Amazon.fr

² Remarquons ici l'extrême modestie affichée par LG, qualité qu'il cultivera tout au long de ce livre.

si gigantesques et IBM une telle institution à l'échelle planétaire. Gerstner devint pour la 1^{ère} fois un véritable personnage public, mais il s'en accommoda rapidement.

Lors de ses premiers contacts avec l'entreprise, Gerstner fut surpris par l'ambiance solennelle qui régnait dans les locaux du siège d'IBM. Il constata par exemple que le mythe des costumes sombres et chemises blanches était parfaitement exact. Dans un premier temps, il rencontre tous les cadres dirigeants de la compagnie et il leur fixa des priorités pour les trois mois à venir:

- Arrêter l'hémorragie financière car les caisses sont pratiquement vides
- Dégager du bénéfice pour 1994
- Définir et mettre en œuvre pour 1993 et 1994 une stratégie replaçant le client au cœur de l'activité et faire d'IBM une entreprise guidée par le marché au lieu d'un pachyderme égocentrique et gouverné par les processus
- Arriver à un effectif optimum d'ici trois mois

Trois semaines après son arrivée, Gerstner dû déjà affronter les actionnaires lors d'une assemblée générale prévue de longue date. Les nombreuses critiques à l'encontre du conseil d'administration, le persuadèrent que des changements devraient aussi intervenir au sein du conseil d'administration et que seul un redressement rapide de la situation satisferait les actionnaires.

L'une des premières décisions opérationnelles de Gerstner fut de réduire de façon spectaculaire le prix du produit "gros système" qui générait alors la quasi-totalité des bénéfices d'IBM. Ce pari audacieux fut pris dans l'optique de regagner des parts de marchés (ou plutôt de cesser d'en perdre) érodées chaque jour davantage par les concurrents pratiquant des prix de 30 à 40% inférieurs à ceux d'IBM. Dans le même temps, Gerstner prit le pari d'une nouvelle technologie complexe pour les produits "gros systèmes", le transistor CMOS. Cette nouvelle technologie permettrait de réduire les coûts de production des "gros systèmes" et ainsi de limiter le manque à gagner sur les bénéfices engendrés par la baisse des prix de vente.

Gerstner rencontra également ses 175 plus gros clients lors d'une conférence réunissant les responsables informatiques des plus grandes entreprises américaines. Il en profita pour leur expliquer les nouvelles orientations suivies par IBM (et essayer de regagner leur confiance):

- la nouvelle politique de prix
- l'abolition de la bureaucratie excessive qui était la règle jusqu'alors
- le rehaussement du niveau de qualité
- l'écoute du client et l'apport de solutions réellement adaptées à ses besoins (et non plus l'imposition "forcée" de système)

Comme le dit Gerstner : "si la nouvelle politique de prix n'explique pas seule la survie d'IBM, il est certain que ce pari à haut risque y a joué un rôle déterminant".

Cette forte orientation client et l'objectif de leur reconquête fut mise en pratique pour la première fois par Gerstner par l'opération Bear Hug : chacun des cinquante membres du conseil de direction visiterait au moins cinq des plus gros clients dans les trois prochains mois. La tâche serait d'écouter le client, de lui montrer que IBM était attentive à ses besoins et, le cas échéant, de prendre des mesures "conservatoires". Chacun de leurs collaborateurs directs (au total plus de 200 cadres) en ferait de même. Pour chaque visite, un compte rendu d'une ou deux pages serait adressé à Gerstner ainsi qu'à la personne susceptible de résoudre le problème du client concerné. Bear Hug fut la 1^{ère} étape de la mutation culturelle d'IBM.

Gerstner décida également de dissoudre un élément majeur du système de management, le comité de direction. Y accéder était considéré par tout cadre d'IBM comme le couronnement d'une carrière. Pour Gerstner, la grandeur et la décadence de ce comité illustraient le processus de fossilisation qui avait peu à peu gagné IBM. En effet, le système de responsabilités et de leadership dilué faisait que le comité ne débattait plus vraiment des propositions venant de la base (son but premier) car généralement les propositions arrivaient de façon unique sous forme d'un consensus préalablement négocié dans toute l'entreprise à tous les niveaux hiérarchiques et la mission du comité n'était plus alors qu'une simple formalité consistant à ratifier ce qui lui était soumis.

Etancher l'hémorragie

En juillet 1993, Gerstner arriva à la conclusion que quatre décisions fondamentales s'imposaient :

1. Conserver l'intégrité de l'entreprise
2. Changer le modèle économique
3. Restructurer les processus
4. Vendre des actifs à la rentabilité insuffisante (afin de dégager des capitaux)

Conserver l'intégrité de l'entreprise

Au début des années 90, l'industrie informatique comptait des dizaines de milliers de sociétés. Cette nouvelle génération d'entreprise était très différenciée et se spécialisait dans une partie du système uniquement (bases de données, systèmes d'exploitation, mémoire...) voire même dans un minuscule élément d'une partie du système. Le client était obligé d'intégrer lui-même les différentes technologies pour en faire une solution répondant à ses besoins. La situation était encore compliquée par l'absence de normes uniformes. Pour Gerstner, dans toute industrie, il y a toujours eu un intégrateur et il est convaincu que si une entreprise était idéalement placée pour jouer ce rôle, c'était bien IBM.

"...compte tenu de la taille et des moyens d'IBM et des évolutions de l'industrie informatique, détruire l'avantage concurrentiel unique de l'entreprise et la transformer en une sorte de fédération de fournisseurs indépendants noyés dans la masse aurait été une folie... Conserver l'intégrité d'IBM fut donc la première et, je pense, la plus importante des décisions stratégiques que j'ai jamais prises, non seulement chez IBM mais dans toute ma carrière professionnelle. J'ignorais encore comment nous allions exploiter le potentiel de cette entreprise unifiée, mais je savais que si IBM parvenait à se positionner comme le leader de l'intégration des technologies, nous apporterions aux utilisateurs une valeur extraordinaire"³.

Changer le modèle économique

Ce fut un vaste programme de réduction des coûts représentant au total 8.9 milliards de dollars.

"Malheureusement, cela impliquait notamment de réduire les effectifs de 35'000 personnes, en plus des 45'000 que John Akers [le prédécesseur de Gerstner] avait déjà licenciées en 1992. Avec toutes les conséquences douloureuses que cela entraîne, mais la survie de l'entreprise était en jeu. Nous n'avions pas le choix."⁴

³ p.60-61

⁴ p.63

Restructurer les processus

Gerstner initia l'un des plus grand projet de re-engineering de tous les temps (10 ans).

"Plutôt que d'aborder le re-engineering étape par étape, je décidai de m'attaquer à toute l'entreprise d'un seul coup. Plus de soixante grands projets de restructuration étaient en cours en permanence et des centaines dans chaque business units et division"⁵. Ces grands projets touchèrent toutes les activités de l'entreprise : exécution des commandes, chaîne logistique intégrée, gestion de la relation avec le client et les services, ressources humaines, achats, finances, immobilier et même de manière assez surprenante technologie de l'information.

Ce fut une réussite, et entre 1994 et 1998 ce programme engendra des économies de l'ordre de 9.5 milliards de dollars.

Vendre des actifs à la rentabilité insuffisante

Gerstner se sépara entre autre, d'une grande partie de la flotte d'avions privés appartenant à IBM, de nombreux immeubles inutiles à l'activité de l'entreprise et de sa division non rentable espace et sécurité nationale qui travaillait principalement avec le gouvernement.

Suivirent la recréation de l'équipe dirigeante et la mise en place d'un nouveau conseil d'administration plus réduit (de 18 à 12 membres). Gerstner mit dès son arrivée l'emphase sur une communication franche et continue avec les employés. " [en cas de crise] c'est le rôle du PDG d'en indiquer la nature, l'ampleur, la gravité et l'impact. Il doit aussi dire comment elle sera résolue – proposer la nouvelle stratégie, le nouveau modèle d'entreprise, la nouvelle culture. Tout cela exige un effort de communication considérable de la part du PDG. Il ne peut y avoir de transformation s'il n'est pas prêt, année après année, à communiquer avec les employés dans un langage clair, simple, convaincant et motivant."⁶

Après avoir paré au plus pressé, il fallut maintenant rebâtir la stratégie fondamentale de l'entreprise. Avant d'intégrer chez le client, il fallait d'abord intégrer chez IBM. Gerstner se concentra donc sur trois secteurs fondamentaux qui si ils n'étaient pas changés radicalement condamneraient toute stratégie articulée autour de l'intégration :

1. l'organisation : réorganisation autour d'industrie plutôt que de pays
2. l'image de marque : consolidation de la publicité et du marketing
3. les salaires : changement du système de rémunération

L'organisation

L'organisation d'IBM avait évolué avec le temps autour de deux axes. De puissantes régions géographiques et de puissantes divisions produits qui géraient les aspects technologiques. "Le client n'était pas représenté dans cette structure. Les régions géographiques se souciaient avant tout de protéger leur territoire et de maîtriser tout ce qui s'y passait. Les divisions technologiques créaient ou construisaient les produits qui leur plaisaient, sans beaucoup se soucier des besoins ou des priorités des clients."⁷ Il devenait nécessaire de changer les bases de pouvoir à l'intérieur d'IBM et Gerstner déclara la guerre aux fiefs géographiques. L'entreprise serait dorénavant organisée autour d'équipes couvrant un secteur d'activité déterminé pour le monde entier.

⁵ p.64

⁶ p.77

⁷ p.85

l'image de marque

Au début des années 90, l'organisation de la publicité était complètement anarchique. Chaque responsable produit faisait appel à sa propre agence (IBM utilisait les services de plus de 70 agences...). Gerstner nomma une nouvelle directrice générale du marketing et décida que tous les contrats de publicité pour le monde seraient confiés à une seule agence. La première campagne débuta en 1994 sur le thème "Des solutions pour la planète". Elle fut suivie par une autre campagne qui inventa le terme "e-business" et contribua à faire d'IBM le leader de la tendance marquante de l'industrie à cette époque. Cette campagne marketing de positionnement du "e-business" fut tellement bien réussie que Gerstner s'interroge aujourd'hui sur la part de responsabilité d'IBM concernant la montée fulgurante puis de la chute vertigineuse des dot.com qui surfèrent sur cette vague "e-business" créée par IBM.

les salaires

IBM était un environnement familial, protégé, où l'égalité et le partage prévalaient sur la différenciation par la performance. Ce système était non seulement dépassé par les réalités du marché mais il n'était plus à la hauteur des traditions paternalistes de la culture IBM (tradition héritée des convictions du fondateur M. Watson). Les bases du système de rémunération furent changées de la façon suivante :

Ancien système	Nouveau système
Identique pour tous	Différenciation
Récompenses forfaitaires	Récompenses variables
Benchmarks internes	Benchmarks extérieurs
Automatique	Au mérite

De plus les primes qui étaient payées aux cadres étaient basées uniquement sur la performance de leur propre service. Ce système encourageait une culture égocentrique contraire à tout ce que Gerstner essayait de créer chez IBM. Il amorça donc un changement profond et la prime annuelle de tous les cadres fut dorénavant indexée sur la performance globale de l'entreprise.

La stratégie

La deuxième partie de l'ouvrage, consacrée à la stratégie, se déroule à un autre rythme. Gerstner revient ici sur les grandes lignes des évolutions stratégiques qu'il a engagées avec son équipe. Il a choisi de décrire soit les changements qui s'écartaient de la voie suivie précédemment par IBM au point de constituer de véritables paris, soit les initiatives qui étaient tellement à l'opposé de la culture existante qu'elles couraient le risque d'être mises en échec par la résistance interne.

Evolution de la culture

Des décennies de succès ininterrompus ont été la source majeure d'une culture d'entreprise pernicieuse. En effet, c'est le type de culture qui se développe dans un environnement où il n'existe pas de pression ou de menaces concurrentielles fortes. L'entreprise et ses employés perdent le sens des réalités, parce que ce qui se passe sur le marché n'a pas d'impact sur le succès de l'entreprise.

Nouvelle révolution

Un premier coup fut porté à IBM par l'apparition d'UNIX (système d'exploitation ouvert) qui fut la première alternative techniquement et économiquement viable aux produits et aux tarifs

IBM. Le second coup fut donné par les constructeurs de PC à bas prix qui démocratisèrent l'usage de l'ordinateur individuel au nez et à la barbe d'IBM.

Les grands paris

Gerstner mise sur deux évolutions dans le milieu de l'informatique :

- "l'industrie informatique serait dominée par les services et non plus par la technologie"
- "l'émergence d'un modèle articulé autour de réseaux, qui remplacerait celui de 1994, dominé par l'ordinateur individuel"⁸

Gerstner dû adapter l'entreprise pour répondre à ces paris.

Services

Il fallut tout d'abord séparer la vente du service qui ne formaient jusqu'alors qu'un seul département et regrouper les équipes de service à l'échelle internationale. Les gens des services pouvaient dorénavant proposer des solutions comprenant un produit concurrent non-IBM. Cela amena de nombreuses crises, mais Gerstner donnait toujours la même réponse, que les responsables produits IBM devaient considérer le département service comme un canal de distribution et qu'il leur fallait faire l'effort nécessaire pour faire comprendre les avantages des produits IBM face aux produits concurrents.

Ce pari des services nécessitait des compétences différentes. En effet, les compétences des processus de services différent de celles nécessaires à la gestion d'une entreprise de produits. Le business modèle est différent. Ce pari s'appuyait aussi sur la capacité de l'entreprise de recruter au moins 1000 employés par mois, de les former, de les payer et de mettre en place les processus nécessaires à la gestion de ces ressources humaines alors que rien de semblable n'avait jamais été réalisé chez IBM.

Construire le leader mondial du logiciel

Le pari sur l'émergence d'un modèle articulé autour de réseaux imposait le développement de nouvelles normes logicielles ouvertes et collaboratives (et non plus fermées et hermétiques comme cela était le cas). Le désir de Gerstner était de transformer le diamant brut que représentait IBM au niveau de l'édition de logiciels. En 1993, peu de monde le sait, IBM était déjà le 1^{er} éditeur mondial de logiciel (et non pas Microsoft). Mais les logiciels édités par IBM faisait partie de leur offre matériel (le logiciel n'était qu'un composant de l'offre). Gerstner voulait en faire une activité à part entière. Après un échec dans les systèmes d'exploitation (OS2/Warp), IBM se concentra sur le "middleware" (logiciels d'interconnexion) avec le rachat de Lotus en 1995. Cette politique fut un succès pour IBM mais sa mise en œuvre créa également des tensions au sein de la compagnie (comme pour la nouvelle activité service, cette nouvelle politique logicielle était souvent interprétée comme une collaboration avec l'ennemi).

Ouverture du magasin IBM

Gerstner décida de vendre des technologies IBM à la concurrence pour compenser en partie les dépenses R&D et générer de nouveaux flux de revenus. Cela se fit en deux temps :

1. Autorisation donnée à des tiers pour exploiter des brevets IBM sous licence.
2. Vente de composants technologiques manufacturés à d'autres entreprises (Mémoire, PowerPC...)

Suite à ces changements le département R&D devint le Groupe Technologie.

⁸ p.123

Rationalisation et recentrage du portefeuille d'activités

Gerstner décida de réduire et de recentrer le portefeuille d'activités d'IBM. Cette décision se traduit par :

- L'abandon des logiciels d'application
- La vente du réseau de données d'IBM à AT&T pour 5 milliards de dollars (qui fut selon les propres termes de Gerstner un "coup de génie stratégique" ...)
- L'abandon du PC individuel (sauf quelques exceptions mineures comme le ThinkPad)
- L'abandon du secteur grand public
- L'abandon de la vente en magasin

La culture

Un homme aussi expérimenté que Gerstner a compris, durant ces nombreuses années chez IBM, que la culture n'est pas qu'un aspect de l'entreprise (parmi la vision, la stratégie, le marketing, les finances...); elle est l'entreprise.

Le changement de culture chez IBM était de taille, il fallait amener les centaines de milliers d'individus qui avaient fait carrière dans une entreprise à l'abri des forces concurrentielles et économiques à vivre, à lutter et à gagner dans le monde réel. "Comme un lion élevé en captivité, à qui il faut apprendre à survivre dans la jungle"⁹.

Gerstner admet que ce changement de culture fut de très loin l'étape la plus difficile de la transformation d'IBM et que parfois cela lui sembla impossible à mener à bien.

Problèmes

Gerstner constata qu'IBM avait le syndrome de l'organigramme interne; les gens se préoccupaient avant tout de leurs positions internes, mais pas des clients ni du marché. Les employés utilisaient un jargon incompréhensible reflétant l'insularité profonde et prolongée d'IBM.

Les luttes de pouvoirs et la "mauvaise" bureaucratie étaient omniprésentes dans l'entreprise et les cadres se contentaient de présider des processus sans y participer ni directement ni activement. Gerstner découvrit qu'il avait des cadres et qu'il allait devoir en faire des leaders...

Les principes fondateurs de l'entreprise avaient été déformés jusqu'à devenir méconnaissables. En voici quelques exemples :

- **Excellence** → perfectionnisme institutionnalisé → bureaucratie excessive, étouffante → ralentissement de la prise de décision
- **Respect de l'individu** → droit acquis → pas d'obligation de résultat.
- **Respect de l'individu** → capacité de n'importe quel individu, n'importe quel groupe ou n'importe quelle division, de bloquer un accord ou une action (culture du "non") → institutionnalisation de l'immobilisme, ralentissement de la prise de décision, multiplication des tâches, développement de solides rancunes personnelles.

Gerstner reconnaît le problème difficile de la codification des règles qui, si elle permet de créer une mémoire institutionnelle pour l'entreprise, engendre aussi de la rigidité qui s'installe

⁹ p.177

autour des valeurs et des comportements. A mesure que le monde change, les règles, les principes et les habitudes s'éloignent souvent de l'essence de l'entreprise.

Solutions

Gerstner décida de réduire au minimum les règles, les codes et les procédures au sein d'IBM. Il dressa une liste de huit principes¹⁰ sur lesquels devraient se fonder la nouvelle culture d'IBM (remplaçant ainsi les principes fondateurs déformés) :

1. *Le marché détermine toute notre action*
2. *Nous sommes fondamentalement une entreprise de technologie qui place la qualité avant tout*
3. *Notre succès se mesure à la satisfaction des clients et à la valeur créée pour les actionnaires*
4. *Nous travaillons avec un minimum de bureaucratie et avec l'obsession de la productivité.*
5. *Nous ne perdons jamais de vue notre vision stratégique*
6. *Nous pensons et agissons avec détermination*
7. *Le talent et la motivation des individus sont la base du succès, en particulier lorsqu'ils travaillent en équipe*
8. *Nous sommes à l'écoute des besoins de nos employés et des communautés dans lesquelles nous sommes présents.*

Il décida de promouvoir les compétences de leadership personnel et d'engagement et de réveiller l'équipe dirigeante qui s'était ankylosée. Pour cela il définit des listes exhaustives de comportement à modifier, de compétences de leadership et de qualités managériales idéales à acquérir pour tout employé IBM (et plus particulièrement les cadres).

Leçons

Dans cette partie, Gerstner tire les leçons de ces années passées chez IBM. Pour lui il n'y a pas de miracle dans le monde l'entreprise, il faut en permanence à tout chef d'entreprise :

- **De la cohérence :**
Ne pas s'abandonner dans des stratégies de diversification trop large et dans des politiques de croissances guidées par l'obsession des fusions-acquisitions. Pour Gerstner une stratégie cohérente se doit d'être crédible, claire et réaliste et met l'emphase sur l'importance des détails et de l'information.
- **De la rigueur dans l'exécution des décisions et des stratégies :**
La clé du succès réside ici dans le contrôle. Pour Gerstner, dans la grande toile de petits efforts quotidiens qui composent l'exécution, il ne faut surtout "pas récompenser ceux qui prédisent le déluge mais seulement ceux qui construisent des arches".
- **Un leadership personnel affirmé :**
C'est l'élément le plus important de la transformation institutionnelle. La passion est l'élément majeur et essentiel du leadership personnel. Le leader doit être intègre et ne doit pas tolérer d'exceptions aux règles (qui tendent à affaiblir son leadership).

¹⁰ p.200-201

Observations Personnelles de Gerstner

Gerstner termine son livre par des observations personnelles plus ou moins philosophiques concernant en vrac :

- L'industrie informatique et l'agressivité de ses dirigeants; la non-existence d'une association professionnelle dans cette industrie est révélatrice de l'état d'esprit qui y règne.
- Son point de vue sur le système économique actuel.
- Son point de vue sur les observateurs de l'industrie (presse professionnelle et analystes financiers)
- Le manque d'engagement citoyen des entreprises. Gerstner nous parle ici de son engagement de toujours pour l'amélioration du système d'enseignement public aux USA et du potentiel de développement que peuvent y apporter les entreprises. "Je souhaite qu'un plus grand nombre d'entreprise, grandes et petites, trouvent de contribuer à la vie de nos communautés et mettant à leur service leurs ressources et leurs talents spécifiques, et pas seulement leur carnet de chèque."¹¹
- Son émotion lors de son départ d'IBM en 2002.

Le livre est finalement complété par différentes annexes:

- Des exemples de communications adressées par Gerstner aux employés (restructuration, 11 septembre 2001...)
- L'avenir du e-business selon Gerstner
- Une synthèse financière de la transformation d'IBM (graphiques)

¹¹ p.273

Critique

La plupart des programmes de MBA (celui de Lausanne y compris) utilisent des études de cas à un degré ou à un autre. A l'aide de ces études vous développez des habitudes mentales d'analyse et des mécanismes qui vous aident à vous préparer rapidement pour le cours qui les utilisent. L'un des problèmes est que la plupart de ces cas sont fortement orientés (marketing, conduite opérationnelle, stratégie, finance, comptabilité...). Quelques-uns sont employés par différentes disciplines, mais très peu intègrent toutes les disciplines de la gestion d'entreprise.

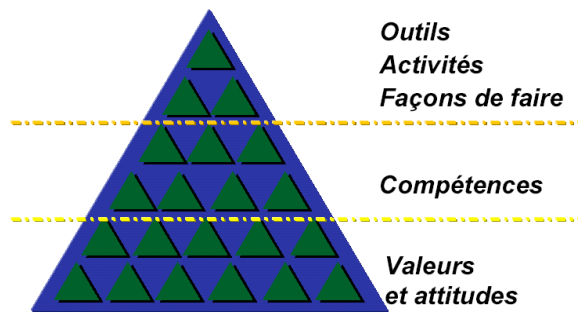
Ce livre est un cas intégré exceptionnel. J'ai l'ai apprécié énormément pour cette raison. On y apprend beaucoup sur la conduite d'une multinationale (même si je n'ai pas la prétention d'en diriger une dans un avenir proche). J'ai apprécié la manière que Gerstner utilise pour démontrer que toutes les disciplines sont importantes lorsque l'on mène une grande société. Et particulièrement la différence entre les décisions d'urgence qu'il a dû engager en priorité quand il a rejoint IBM qui était en plein naufrage et les différents changements à plus long terme (stratégie, culture...) nécessaires à la transformation d'IBM pour rester une organisation prospère dans le monde d'aujourd'hui tout en restant une grande entreprise (maintien de l'intégrité de la compagnie).

Il nous communique dans son livre sa passion de la compétition et de la victoire. Il nous montre bien le fossé qui sépare la théorie (et la prise de décision) et son application (l'exécution). Tout le monde peut prendre des décisions mais la vraie difficulté pour un dirigeant est de mener à bien leurs exécutions. Je pense que Gerstner a fait un grand travail au sein d'IBM, qu'il n'a pas ménagé sa peine et que l'entreprise lui doit d'être aujourd'hui encore présente sur le marché...

Il est certainement peu probable que Gerstner n'ait pris que des décisions parfaites. Le point important dans ce livre n'est pas la perfection des décisions prises mais de développer dans les entreprises une façon de se battre de manière active, efficace et avec une certaine intelligence. Gerstner nous montre dans ce livre comment lui et son équipe ont fait cela dans les années 90...

Le challenge majeur rencontré par Gerstner fut le changement de la culture d'entreprise et des mentalités. Je comprends aisément les difficultés auxquelles il a dû faire face Gerstner. En effet, comme nous l'avons vu lors d'un séminaire de « change management »¹², le changement peut être effectué à différentes profondeurs. Du changement le plus superficiel et facile à implémenter (outils, p.ex. charte) au changement le plus profond et difficile à conduire (culture d'entreprise).

¹² Stéphane Haefliger, slides : « Mythes et réalité du changement »



Gerstner a été ambitieux et s'est engagé à changer radicalement les bases de l'entreprise, les valeurs et attitudes d'IBM. Je crois que nous pouvons dire aujourd'hui qu'il y est parvenu (plus ou moins bien) et que Gerstner mérite notre admiration à cet égard.

On peut lui reprocher d'avoir supprimé de nombreux emplois lors de son arrivée chez IBM mais ses décisions stratégiques et culturelles (et, c'est important de le répéter, son travail acharné dans leurs exécutions) ont menées l'entreprise à réengager de plus belle par la suite et IBM comptait plus d'employé après son départ en 2002 que lors de son arrivée en 1993.

J'ai pour ma part travaillé dans une start-up depuis sa création. La culture d'entreprise n'existait pas encore ou, du moins, elle n'était pas encore encrée dans les esprits. Mon entreprise dû, elle aussi, licencier de nombreux employés pour survivre dans un marché difficile. Cette période a été très douloureuse pour tout le monde et fut très mal réalisée (à mon avis) par les dirigeants qui firent traîner les décisions et n'osèrent pas prendre leurs responsabilités. Ils croyaient probablement aux miracles et manquaient indubitablement des trois qualités indispensables à un bon dirigeant (énumérées dans les leçons tirées par Gerstner suite à son passage chez IBM):

- cohérence
- rigueur dans l'exécution des décisions et des stratégies
- leadership personnel affirmé

Mais une fois de plus cela est mon opinion personnel et cela n'engage que moi-même....

Je terminerai par un commentaire sur l'originalité de l'expérience de Gerstner, qui à mon avis, n'est ni le seul ni le premier à être parvenu à faire danser un éléphant : Freddy Knie le fit aussi avant lui...

Références complémentaires

En français :

<http://www.ifrap.org/0-ouvrirlesite/IBM-Gerstner.htm>

<http://www.lexpansion.com/art/127.0.69514.0.html>

<http://www.01net.com/article/226740.html>

En anglais :

<http://u-blog.net/liberte/note/54207>

<http://www.bookfinder.us/review6/0060523794.html>

http://www.strategyletter.com/CD1003/book_review.asp

<http://www.chally.com/enews/issue10/elephants.html>

http://www.fetchbook.info/search_0060523794/tab_reviews.html