



PODCAST DU L'ARROGANCE NE PAIE PAS... À TERME STORYTELLING

20 mai 2009

SÉBASTIEN DURAND CONSEIL

2 impasse du tertre

31320 Castanet Tolosan

05.61.34.68.92.

06.11.28.35.95.

SD@SebastienDurandConseil.com

SITE LE STORYTELLING

www.leStorytelling.com

SITE CORPORATE

www.SebastienDurandConseil.com

Les historiettes du Blog du Podcast ne sont pas destinées à un usage autre que dans un cadre privé. Pour toute autre utilisation, merci de prendre contact avec Sébastien Durand Conseil.

Bonjour et bienvenue sur ce nouveau Podcast du storytelling. Aujourd'hui, nous allons voir que de gros profits ne sont paradoxalement pas toujours un bon indicateur de la santé d'une entreprise.

En 1975, Xerox affichait des bénéfiques records et le comité de direction était confiant que cette situation ne pouvait que durer. En effet, l'entreprise détenait un véritable monopole sur les photocopieurs, puisqu'elle était à l'origine de cette invention. A tel point d'ailleurs qu'en anglais «photocopier» se disait «to xerox». Quelques années auparavant, Xerox louait ses machines aux sociétés et facturait une petite somme pour chaque copie réalisée. Puis, pour augmenter ses profits, l'entreprise se mit à facturer plus cher les ramettes de papier et le toner, ce qui était sans risque puisqu'il n'y avait pas de concurrence. Encore plus fort : comme ses machines n'étaient pas très fiables et tombaient souvent en panne, Xerox eut l'idée d'un nouveau business : ils se sont mis à les vendre plutôt que de les louer. Ainsi étaient-ils en mesure de facturer la remise en état chaque fois qu'une machine tombait en panne ! Et tant pis pour les clients mécontents puisqu'ils n'avaient pas le choix. Très vite, la division «entretien et réparation» devint la principale contributrice aux bénéfiques de Xerox. Et comme en attendant que les photocopieurs soient réparés, les entreprises avaient toujours besoin de faire des copies, elles avaient tendance à acheter des machines en surplus, en back-up, pour le cas où... C'était un véritable cercle vicieux, ou vertueux, selon le point de vue qu'on adopte.

Mais en fait, non, c'était un cercle vicieux pour tout le monde car la suite est prévisible. Quand de nouveaux entrants japonais firent leur apparition sur le marché, les clients se détournèrent immédiatement de Xerox qui les avait traités comme de simples vaches à lait. A la surprise du conseil d'administration qui n'avait pas vu arriver le danger, ni les analystes financiers, ni les journalistes, en quelques mois, Xerox fut quasiment acculé à la faillite. L'entreprise ne ferma pas ses portes mais il lui fallut plus de 10 ans pour s'en sortir et commencer à retrouver la confiance de ses clients.

J'ai tiré cette historiette du *Tableau de bord prospectif* de Robert Kaplan et David Norton, un ouvrage un peu austère sur les indicateurs clés à mettre en place pour améliorer l'efficacité de votre entreprise. Ce qu'il faut en retenir c'est qu'il n'est jamais bon de mépriser ses clients parce qu'on se croit tout puissant. L'arrogance ne paie pas sur le long terme. De telles situations ne durent pas et le Capitole est proche de la roche tarpéienne : c'est un message adressé à tous les Xerox et tous les Total... A bientôt !