

## Les sept erreurs fatales qui terrassent les entreprises

De récents exemples dans le domaine de la finance sont venus s'ajouter à une liste déjà longue et quasi ininterrompue de déconfitures et faillites retentissantes. A croire que le développement des entreprises reste un domaine obscur et que personne ne comprendra jamais rien ! Doit-on se résigner ? N'y a-t-il donc aucun bon sens possible, aucune formation qui puisse permettre de s'engager durablement vers l'avenir ? A en croire les erreurs systématiques commises, comme autant de péchés mortels, l'espoir paraît bien faible de connaître un changement de culture, la transformation radicale, rêve du « grand soir » qui permettrait, enfin, de prévoir un avenir meilleur pour les générations qui suivent.

### Des erreurs

Il en peut en citer au sept, dont le moindre des paradoxes est qu'elles ne sont pas vraiment remises en question, bien au contraire. La première d'entre-elles concerne le but même de l'entreprise. A quoi sert-elle ? Quels en sont les objectifs durables ? De la réponse circonstanciée à ce « vertige existentiel » dépendent toutes les activités de l'entreprise. On devrait savoir quels problèmes doivent être réglés et quelles sont les priorités. A défaut, on papillonne, on joue au pompier c'est un cortège de confusion, de soucis, de frustration et d'amertume qui engloutit beaucoup d'énergie et mène tout droit à l'échec. C'est bête à dire, mais quand les gens ne savent pas pourquoi ils travaillent, il y a peu de chance pour qu'ils le fassent bien !

### La quête du profit rapide

La deuxième erreur vient de la tendance marquée à vouloir enregistrer des succès à court terme. Cette course perverse au profit est sans doute influencée par le comportement des marchés financiers et des banques, dont la patience n'est pas la vertu première. Mais quand les licenciements annoncés, les ventes de divisions d'affaires, les fusions ou les artifices comptables, les opérations à terme et autres options permettent de manipuler des cours de bourse au profit d'un petit nombre, tout investissement sur la durée finit par passer pour de l'incompétence ! Or, c'est bien clair, les matières enseignées dans les hautes écoles sont toute imprégnée de cette loi du marché, d'une « culture de taupe » qui empêche l'investissement à long terme et pénalise la prise de risque. On en vient donc à faire plus confiance au « costume », à l'apparence ou la forme, qu'au fond. Cette ambiance malsaine est en plus relayée dans l'entreprise par un système de rémunération affolant. C'est la troisième erreur.

### La rémunération à la performance

On le sait depuis longtemps, les évaluations et les primes ne présentent, au mieux, que des avantages à très court terme. A plus long terme, ces savants systèmes de motivation restent sans effet dans la version la plus optimiste, dommageables voire catastrophiques dans les autres cas. En fait, ils sont bien dans la culture du « mépris ». Mépris de ceux qui ne sont pas en situation de pouvoir négocier un bonus et mépris des collaborateurs tout court, considérés comme des gamins à qui on distribue des sucettes, et même, pour respecter les proportions, des montagnes de sucettes pour les récompenser d'avoir fait ce que l'on attendait d'eux. Tout cela est navrant et, croyez-le ou non, ce n'est pas de l'envie ! Aucun système de rémunération à la performance n'a jamais contribué à améliorer le travail de quelqu'un ni même assuré son épanouissement. Par contre, il y a toujours des petits malins pour en profiter mieux que d'autres.

### Le management directif

Au cœur de bien des problèmes de l'entreprise d'aujourd'hui, c'est l'attitude du management qui est en cause. Sans garde-fous, sans consensus, les décisions prises d'en haut finissent par lasser. Il devient alors bien commode de se taire pour éviter de s'exposer. L'orgueil des uns fait alors souffrir les autres et la révolte ne peut que conduire à la rupture. Aux antipodes du management directif, j'ai relevé cette anecdote savoureuse, cette histoire d'un patron qui offre ses soins pour nettoyer la voiture d'employés méritants ! Le

patron en personne ! Moins « tape à l'œil », j'en ai connu parmi les « grands » qui ont su retrousser leur manche pour aider l'équipe de l'expédition à préparer dans l'urgence les cartons à livrer. Concrètement, ces exemples remarquables sont la manifestation d'une révolution dans l'attitude : le client est le vrai patron et tous sont amenés à ne pas ménager leur peine pour le satisfaire.

## **L'absence de règles**

Mais alors quel est le rôle du chef me direz-vous ? Et bien c'est avant tout d'être là pour les autres, de les aider à accomplir leur rôle dans l'entreprise. Evidemment, ce n'est pas suffisant. Et ce qui manque correspond bien à une grosse erreur : l'absence de règles. Car il s'agit bien de clarifier les rôles et les valeurs pour faciliter la prise de décision, surtout si ces dernières ne viennent pas d'en-haut. Ces règles doivent permettre à chacun, à l'équipe, de prendre des décisions en toute autonomie pour plus d'efficacité et de rapidité d'exécution. Si un employé confronté à une demande de client doit systématiquement en référer à son chef, le client se dira, à raison, qu'il n'a pas à faire au bon interlocuteur et l'employé n'aura pas le sentiment de maîtriser son job. Fixer des règles signifie donc non seulement faciliter la délégation, mais aussi assurer que l'entreprise fournira des prestations conformes à son modèle d'affaires.

## **Le management par les chiffres**

En l'absence d'un climat de confiance réciproque et d'une orientation clairement affichée de la vision de l'entreprise, par goût ou par manque d'empathie pour le groupe des employés, l'erreur très répandue est de se complaire dans les chiffres. Il en faut, bien sûr, pour le fisc, les paiements aux fournisseurs, le versement des salaires, le calcul des prix de revient, etc. Mais c'est un peu comme conduire un véhicule avec le rétroviseur ! L'important est ailleurs : la satisfaction du client, la motivation des gens, la qualité du travail d'équipe ou la pertinence de la vision stratégique font la différence. C'est un fait avéré, jusqu'à la faillite d'une société, on peut présenter des chiffres acceptables sans problème. Ce n'est donc pas en les alignant avec diligence qu'on dirige une société. Tout au plus arrive-t-on à bluffer les banquiers les moins aguerris.

## **L'absence d'innovation**

La dernière erreur est plus sournoise et difficile à éviter : le manque d'innovation. Et quand on l'évoque, il ne s'agit pas d'amélioration incrémentale, mais de progrès technologique susceptible d'apporter une valeur supplémentaire élevée au client et d'assurer une véritable différenciation des produits de l'entreprise sur le marché. Ce qui compte alors, c'est que chaque initiative soit le bienvenu. Et pour en arriver là, il faut que des gens, par leur attitude, insufflent l'impérieux désir de faire mieux, d'innover. Concrètement, cela peut vouloir dire qu'il faudrait avant tout savoir poser les bonnes questions. Mais dans tous les cas, il s'agit de respect, d'écoute attentive aux propos des collègues, clients ou fournisseurs, de susciter la réflexion autant sur la formulation des problèmes que dans la recherche de solutions. Cela signifie aussi que les initiatives seront reconnues et valorisées, même si elles ne conduisent pas toutes au succès espéré, car chacun doit se sentir en confiance et estimé pour pouvoir progresser. Parfois encore, le meilleur moyen d'obtenir des résultats, comme dans le célèbre exemple de l'entreprise brésilienne SEMCO, c'est de laisser les gens décider par eux-mêmes de l'organisation de leur travail et du développement. Risqué ? Bien sûr, mais n'est-ce pas là la nature même de l'entreprise que de prendre des risques ? D'aucun l'aura déjà dit : à ne rien risquer, on finit par tout risquer.

Claude Meylan  
23.9.2008