

Faire face à la "crise"

*Marc HALEVY
www.noetique.eu
marc@noetique.eu
Décembre 2008*

Pour les entreprises, la crise profonde et durable que nous subissons est une aubaine. Ironie ? Cynisme ? Non, mais plutôt la claire conscience que cette crise offre la possibilité de nettoyer les managements des scories d'un passé révolu et d'entrer dans une autre manière de développer les économies.

Pour faire face à la crise, je donne aux entreprises cinq conseils fondamentaux, simples et universels qui peuvent mis en application, dès demain, sans regrets ni remords, sans scrupules ni pitié.

Ces cinq axes d'action concernent le Métier, l'Intelligence, la Frugalité, les Réseaux et la Qualité. Examinons-les successivement.

Métier

D'abord, il est impérieux, pour chaque entreprise de bien savoir ce qu'est son métier. Et c'est moins évident qu'il n'y paraît tant l'habitude néfaste a été prise de définir le métier d'une entreprise par les produits qu'elle conçoit, fabrique et/ou commercialise. Les produits sont les conséquences du métier, non l'essence.

Il faut définir le métier non par les produits mais comme **l'ensemble des savoir-faire différenciants producteur de haute valeur ajoutée**. Ce travail d'identification sans équivoque du métier de l'entreprise, selon cette approche, est tout sauf trivial, mais il est impératif : comment survivre si l'on ne sait pas qui l'on est et ce que l'on peut réellement (bien) faire.

Une première conséquence de cette définition conduit à externaliser tout ce qui n'est pas le métier vers d'autres dont c'est le métier car on fait toujours nettement moins bien que d'autres ce que l'on ne fait pas parfaitement.

Une deuxième conséquence : viser partout l'excellence dans son métier, toute médiocrité doit être bannie, la perfection est seule garante de pérennité et de durabilité.

Une troisième : n'investir que dans et pour le métier car l'entreprise *c'est* son métier et rien que son métier, tout le reste est distraction, dévoiement, détournement. On diversifie les produits ou les modalités, mais on ne change pas de métier.

Intelligence

Aujourd'hui, la valeur tant des produits que des entreprises vient à 80% de l'intelligence que l'on y injecte : nous sommes entrés dans la société de la connaissance et dans l'économie de l'immatériel (cfr. déclaration de l'UE à Lisbonne en 2000). Il faut donc viser à engendrer partout de la valeur par les intelligences de la tête, du cœur et des mains. Il n'y a pas que l'intelligence technique des ingénieurs ou managers, il y a aussi l'intelligence émotionnelle, relationnelle, transactionnelle, l'intelligence imaginative et créative, l'intelligence pratique, comportementale,

manuelle. Toutes ces formes d'intelligence forme le seul vrai terreau de développement de l'entreprise. Tout le reste est ou bien conséquence, ou bien leurre, ou bien inutilité.

Les salaires sont devenus trop chers pour les gaspiller, aussi faut-il éliminer les sans talents (dont les tâches inintelligentes peuvent presque toujours être confiées à des ordinateurs ou des robots). Par contre, il faut, sans faute, recruter des talents forts : même s'ils coûtent plus, ils rapportent beaucoup plus. Une entreprise, c'est d'abord une aristocratie de talents, d'intelligences et de compétences. La vocation de l'entreprise n'est pas d'être "sociale" et de distribuer des rentes sécuritaires.

Plus généralement, en tout, il faut privilégier les patrimoines immatériels c'est-à-dire ces trésors de connaissances, de notoriété, de visibilité, de mémoire, d'enthousiasme, de passion, de santé, de force vive qui *font* l'entreprise. Car l'entreprise, c'est d'abord un processus en marche, une histoire qui se raconte, un projet/passion qui s'élabore et se partage profondément. C'est aussi une culture commune puissante qui engendre de l'intelligence collective, de l'esprit de corps, de la connivence active. Les valeurs d'une entreprise n'ont rien à voir avec la morale mais bien avec le style qui lui est propre. Ce style, c'est son âme.

Frugalité

Il faut parfois se rappeler de la bonne sagesse paysanne : on ne pas dépenser l'argent que l'on n'a pas. En nos temps de crédit rare et de risque aléatoire, il est temps de s'en souvenir et de rejeter toute forme de spéculation. L'entreprise doit être gérée "on the cash basis" : le seul tableau de bord qui vaille, c'est l'extrait quotidien du compte en banque. La gestion financière se réduit à la gestion de trésorerie ici et maintenant, sans projection, ni fantasme, ni spéculation : "J'ai ou je n'ai pas ! Si je n'ai pas, je gagne avant de dépenser". L'économie financière est morte : retour à l'économie réelle et à elle seule.

Il convient, en conséquence, d'éliminer tout ce qui n'est pas indispensable à la qualité dans et de l'entreprise : la qualité des matières, des procès et des produits, la qualité de vie au travail (le stress négatif induit une perte de 60% de la productivité et de l'efficacité), la qualité des relations et des comportements, etc ...

Apprendre, en tout, à **faire beaucoup mieux avec beaucoup moins**. Nous sommes définitivement entrés dans une logique de pénurie et de raréfaction de toutes les ressources, naturelles (énergie bon marché, eau douce, métaux, céréales, etc ...) comme culturelles (compétences, courage, sens de l'effort et de la difficulté, etc ...). Face à cette logique, une seule voie est possible : celle de la frugalité généralisée.

En tout, il est impératif de rechercher la plus grande simplicité et de bannir toute complication et tout encombrement. La seule bonne réponse à la complexité est la simplicité, mais il est extrêmement difficile d'être simple sans sombrer dans le simplisme ou la simplification. C'est quand tout est difficile qu'il faut se simplifier la vie. Revenir à ses axes directeurs : mon métier, mon style, ma joie. Tout le reste est superfétatoire.

Réseau

Le monde complexe qui est le nôtre exige une intelligence globale et une efficacité locale : tous les cycles deviennent de plus en plus courts, tous les rythmes deviennent de plus en plus effrénés, tous les flux d'événements et d'informations deviennent de plus en plus submergeants et noyants. Pour répondre à ces déferlantes, il est indispensable de démanteler toutes les structures pyramidales, monolithiques et hiérarchiques car elles sont trop lourdes, trop lentes, trop rigides.

Partout, il faut les remplacer par des réseaux d'entités autonomes de 50 collaborateurs (100 maximum), car il est vital de privilégier les circuits courts et les décisions rapides : pensez global (fédération), agissez local (délégation).

Il faut penser réseaux. Réseaux internes de petites entités autonomes, on l'a dit, fédérées par un projet fort et par une culture forte. Mais aussi réseaux externes de tous les partenariats d'externalisation, de mutualisation, de complémentarité, de sous-traitance. L'heure est aux réseaux, pourquoi ? Parce que les structures hiérarchiques sont mathématiquement les plus pauvres en relations d'efficacité et que cette pauvreté est incompatible avec les exigences complexes et durables de l'économie ambiante.

Penser "réseaux", passe aussi par la nécessité de miser sur la confiance et l'intuition. La confiance réciproque est le système de gestion le moins cher et l'intuition le moteur d'action le plus rapide. Mais il ne s'agit pas de confiance ou d'intuition aveugles, infantiles, béates ; il s'agit plutôt de réapprendre à miser sur ses tripes et ses petites antennes, et à faire taire la raison castratrice. Résonner et raisonner ne sont pas contradictoires pourvu que la finalité soit claire.

Il est enfin impérieux de faire exploser les usines à gaz bureaucratiques. Celles des contrôles de gestion, des procédures formelles, des réunionites, des comités "machin" et groupes "bazar". Une entreprise est d'abord un tissu de projets clairs dotés d'objectifs et moyens clairs et d'un responsable clair. Et si un projet est trop gros pour être mené à bien par ajustement mutuel (direct, informel, quotidien) des participants, cassez-le en deux, en cinq, en mille.

Qualité

Notre époque vit la fin du "tout quantitatif" ; le qualitatif, en tout, reprend valeur au-delà des prix. Ainsi, le profit, s'il est indispensable à l'entreprise puisqu'il est le carburant qui la fait avancer, n'en est pas le but : ce n'est pas à l'essence de décider où va l'automobile.

Il faut apprendre à considérer le profit comme une conséquence naturelle et non comme un but obsessionnel. Faites très bien votre métier, activez toutes les formes d'intelligence, pratiquez toutes les frugalités, appuyez-vous sur tous les bons réseaux, et le profit sera là, naturellement. La qualité des produits et des services est le seul véritable argument de vente. Il faut cesser de croire les pubards : la publicité n'a jamais rien fait vendre. La qualité, oui. Le bouche-à-oreille, oui. La notoriété, oui. Un très bon site Internet, oui.

Notre époque signe la fin des économies de masse, des marchés de masse, des médias de masse, des produits de masse, de la communication de masse, de la distribution de masse. Il faut donc viser les niches à marges élevées et à petits volumes et délaisser les gros marchés à faible marge. Il est vrai qu'il est bien plus fatigant de gagner et de garder 100 petits clients qu'un seul gros, mais lorsque ce gros tombe en faillite ou dicte ses prix, on comprend notre malheur. En matière commerciale, un seul leitmotiv : en tout, promouvoir la qualité supérieure, pas les prix inférieurs.

Un exemple

Terminons par un exemple de mode de fonctionnement fictif (et pas tant que cela ...) mais illustratif.

Une entreprise est structurée en réseaux d'entités de moins de 50 personnes. Le métier et le style sont clairs, affirmés et partagés. Chaque entité est animée par un responsable talentueux, autonome et associé. Chaque entité possède un compte bancaire spécifique sous la signature du responsable local, "seul et sans limite". L'entreprise dote l'entité, en concertation avec son

responsable, d'une mise de fond initiale et détermine, toujours avec lui, un cycle de base (trois mois, six mois, un an selon les rythmes de l'activité).

Il n'y a que deux règles de gestion, mais elles sont rédhibitoires :

1. Le compte ne peut *jamais* être en négatif.
2. A la fin du cycle, il faut rendre au moins la mise de fonds.

Réfléchissez-y ! Que du bonheur. Aucun risque autre que la mise originelle. La seule contrainte : que le patron soit au service du projet global et des entités locales ...

A bon entendeur ...

*

* *