

Chapitre 1

L'entreprise

Les principaux acteurs qui font une entreprise sont les hommes et les femmes qui la constituent. C'est le thème principal de cette première partie. Cette analyse serait toutefois incomplète sans une description de l'entreprise elle-même, en tant qu'entité abstraite avec ses codes, ses valeurs, son histoire, ses qualités, ses faiblesses. Autant de caractéristiques que le dirigeant de toute entreprise doit intégrer avant de vouloir la transformer, la tirer vers le haut.

Appropriez-vous les fondements de votre entreprise

Laissez se révéler vos valeurs

Il n'est pas nécessaire d'être psychologue pour ressentir dans chaque société que croise tout salarié dans sa vie professionnelle, une atmosphère, des engagements, des passions, un monde chaque fois différent.

Dans une grande entreprise ce scénario s'est construit lentement au fil des années. Chacun, y compris le P.-D.G., n'y est qu'un acteur parmi des centaines, voire des milliers d'individus. C'est un système vivant et complexe qu'il est difficile de modifier. Dans une PME, comme dans tout petit groupe, le responsable au contraire peut influencer fortement l'ambiance, les comportements, les règles, domaines qui se remarquent, mais aussi les valeurs. Y compris dans une organisation qui a une longue histoire avant lui. Ces va-

leurs dont personne ne parle sont pourtant essentielles parce qu'elles sont des repères sur la manière de se comporter, d'exister, de tendre chacun vers un but commun.

Confiance, respect, intégrité, honnêteté, peuvent être des valeurs partagées sur lesquelles se sont construites les bases de l'entreprise. Des idéaux que chacun a pu essayer de respecter ou d'atteindre, surtout ceux qui pensent qu'il existe un bon potentiel humain chez la majorité des individus.

Mais l'homme n'est pas que vertu, surtout face aux obstacles, aux tentations, aux envies. De la même manière l'entreprise est confrontée à des obligations, des épreuves, des conflits. Par rapport à son projet elle peut éprouver alors une sensation de malaise, d'incohérence, d'échec. Beaucoup d'entreprises connaissent cette situation dont elles n'arrivent pas à se dégager en période de crise. Chacun essaie de trouver sa place, voire de la garder. Les comportements deviennent alors très égoïstes. Ils peuvent aller contre l'intérêt de l'entreprise. De nouvelles règles se créent. Le désordre, l'insécurité s'installe.

L'imprimerie Gouzy était dans cette situation quand j'en reprenais la direction. Les deux dirigeants étaient en concurrence très vive. L'un, humain, positif, essayant de faire confiance; le second ne faisant confiance qu'à lui-même, créant la division. Dans cette confusion des genres, il n'y avait plus de repère pour personne. Aucune valeurs communes qui soient inspirées par la direction. C'était chacun pour soi.

Une telle situation est le résultat d'une perte de repères. Le patron doit réagir. Organiser l'entreprise, ce n'est pas seulement y mettre de l'ordre, structurer... Ce peut être simplement de redécouvrir le vrai sens des valeurs autour desquelles la société s'est construite. Et si les repères sont trop anciens pour s'y référer, le plus simple pour un patron de PME, le plus naturel, c'est de faire l'entreprise à son image. Il lui suffit d'être lui-même, d'être fidèle à ses principes. C'est de toute façon, sa tendance naturelle inconsciente. Ainsi, celui qui reprend une entreprise ou sa direction verra les valeurs de celle-ci se transformer progressivement pour ressembler aux siennes, surtout s'il se comporte en leader. Et pour celui qui crée une entreprise, l'histoire de celle-ci débute avant la création. Elle commence par ses propres repères, ses principes.

Tiga fut ma création depuis le premier souffle. Les valeurs de l'entreprise étaient donc inspirées par les miennes. Je n'eus pas beaucoup à réfléchir. Cela s'est fait naturellement. Chez Mount Gay, la quasi-totalité du personnel faisait partie d'une communauté d'origine africaine, chrétienne, et éduquée par les Anglais.

Un groupe homogène et discipliné, très respectueux des valeurs traditionnelles, honnêteté, loyauté, justice. Une unité qui m'a permis de partager tout de suite un cadre commun d'échanges, de compréhension, de confiance.

Ce fut le redressement le plus rapide que j'ai eu à effectuer. Sauf avec Tiga, je n'ai jamais eu autant de facilité à progresser dans une réorganisation et à faire partager mon projet, ma détermination.

Mais des valeurs communes ne suffisent pas à obtenir un consensus. La reprise de l'usine de rôtissoires fut plus difficile en ce sens. Tout le personnel était basque. Des traditions, une culture, des règles fortes. Il a fallu longtemps avant que la confiance s'instaure, avant de pouvoir partager. J'étais le patron, mais j'étais un étranger, et ce d'autant plus que la société avait appartenu à la même famille depuis sa création.

Mais alors, quelles valeurs peuvent concerner l'entreprise ?

La morale traditionnelle convient assez bien pour beaucoup d'entre elles, qu'elle soit laïque ou religieuse. Certaines se retrouvent d'ailleurs dans les lois de la république. Honnêteté, courage, justice en font partie. Il faut aussi le sens du respect de ces valeurs, et les suivre, ce qui est difficile, parce que la recherche de satisfactions personnelles vous en éloigne facilement. Comme par exemple, l'ambition, l'appât du gain, l'égoïsme. Et aussi d'autres faiblesses telles que la crainte, la paresse.

D'autres valeurs humaines s'appliquent plus difficilement à l'entreprise. Dans un système libéral, l'égalité, même si elle est moralement justifiée, n'est pas considérée comme économiquement productive. Elle peut décourager la créativité, la prise de risque, l'efficacité, la performance. Un métier dont l'enjeu est l'argent s'appuie sur des valeurs ambiguës. Certains diront que tout ce qui n'est pas gagné à la sueur de son front est suspect ; d'autres pensent même que la spéculation est une activité tout à fait immorale. Autre thème. Peut-on parler de générosité dans l'entreprise d'une économie libérale, de sens des autres ? L'entreprise n'est pas angélique : licenciements, pollutions sont parfois inévitables. Pour autant, le profit peut respecter une éthique, ce qui est une valeur universelle qui semble de plus en plus oubliée par certains. Le respect de l'environnement en est une autre.

Si l'honnêteté est une valeur, l'efficacité peut justifier certaines pratiques qui s'en éloignent : pots-de-vin, petits cadeaux, invitations... Dans certains métiers, sur certains marchés, elles sont presque indispensables.

Loyauté, courage, justice ne faisaient pas beaucoup partie des valeurs de Gouzy. Ce qui n'empêchait pas qu'elles constituent des valeurs personnelles

pour certains. Que fallait-il faire alors pour reconstruire cette base commune nécessaire pour faire accepter une stratégie qui soit partagée et suivie ? Quelle approche doit conduire le nouveau patron d'une équipe confrontée à une absence de références communes pour le groupe ? Reconstruire l'autorité est la première étape. Le plus naturel pour lui est ensuite d'imprimer sa marque personnelle, ce qui est plus facile si ses valeurs sont communément admises. C'est par exemple, le courage de prendre des décisions, d'affronter les problèmes. De ne pas tolérer la malhonnêteté. D'être juste, impartial. D'être de bonne foi. D'être soi-même conforme aux principes énoncés. Ce qui ne veut pas dire nécessairement un modèle de vertu, parce qu'à certains moments il faudra être dur, il faudra imposer son autorité. Il faudra décider, en sachant que la décision aura des conséquences cruelles pour certains.

Pour ces mêmes raisons, il n'est pas sain de faire du profit en se comportant malhonnêtement. Ce n'est moral pour personne. Ceci crée très souvent un sentiment de malaise chez ceux qui doivent le pratiquer. Sans oublier que ceci peut retomber sur l'entreprise violemment, si le client s'en rend compte.

Beaucoup de grandes entreprises performantes s'efforcent de respecter un code de valeurs. Dans une PME c'est moins sûr, mais par contre, les habitudes peuvent y changer rapidement. Pourquoi s'en priver ?

Inspirez-vous de la mémoire de l'entreprise, son image, sa culture

L'idée même de valeur d'entreprise peut choquer certains. Au même titre beaucoup de responsables pensent que l'histoire d'une entreprise n'a pas d'intérêt dans la construction d'une stratégie. Je suis convaincu du contraire. La plupart des marques fortes se sont construites sur des dizaines d'années. Toutes les actions marketing qui ont permis d'assurer leur position ont été cohérentes dans le temps, jusqu'à garder le même logo, la même accroche pendant de très longues périodes pour certaines d'entre elles.

Dans la PME, et surtout dans l'industrie, le marketing est l'affaire de spécialistes, mais pas toujours sous le contrôle du P.-D.G. La tentation est grande alors pour tout nouveau responsable marketing de laisser sa marque en recréant une nouvelle histoire. Le P.-D.G. ne devrait l'autoriser que s'il est convaincu qu'il faut changer l'image, ou rétablir une image qui a pu se dégrader.

Tout dirigeant doit s'intéresser à l'histoire de son entreprise. C'est indispensable, pour comprendre sa culture, pour connaître son métier. Pour ressentir ce que ses animateurs avaient dans le ventre lorsqu'ils ont construit cette

histoire au fil du temps. Pour comprendre le pourquoi des comportements, des réflexes, des pratiques. Pour savoir où les changements seront les plus difficiles à opérer. Pour ne pas froisser certains, à vouloir changer ce qui est profondément ancré dans la culture. Pour ne pas perdre le bénéfice d'années d'investissements. Le patron doit obliger les membres de son équipe marketing à puiser dans ces ressources, à s'en inspirer, avant d'envisager toute nouvelle action.

Lorsque j'ai pris la direction d'Izarra, la liqueur du Pays basque, et de l'armagnac Clés des Ducs, mon prédécesseur à la direction de la marque Izarra habitait Paris et travaillait avec une agence de publicité parisienne. Comment aurait-il pu ressentir au mieux ce qu'Izarra représentait pour ses clients au Pays basque? Les archives historiques que ce responsable avait eu la prudence de conserver m'ont permis de me replonger rapidement dans l'esprit de la marque.

Clés des Ducs est un produit du terroir, l'armagnac, qui prend ses origines il y a plusieurs siècles dans une région profondément marquée par son histoire. La plupart des archives avaient disparu. L'histoire de cette marque était perdue. Il fut beaucoup plus difficile de lui retrouver un caractère authentique.

L'évolution du rhum Mount Gay à la Barbade fut encore plus emblématique de l'importance de l'histoire. Depuis quelques années, la société appartenait à des sociétés étrangères. L'effort marketing avait été concentré sur les USA. La communication ne reposait sur aucun ancrage local. Dans ce contexte, les ventes sur le territoire baissaient. J'ai eu très vite la conviction que la relance passait par l'histoire, parce que le rhum est fortement attaché à celle des Antilles, pas à New York. Une recherche dans les archives historiques de l'île montrait que Mount Gay était probablement la plus vieille marque de rhum au monde répertoriée, depuis 1703. La décision fut prise rapidement de créer un centre de visite dans l'usine autour d'une « antique » maison barbadienne, base d'accueil d'un circuit dans les chais et dans l'usine, qui se terminait dans un « rhum shop », salle de projection pour un audiovisuel centré sur l'histoire, et un musée qui rassemblait des outils de fabrication anciens, alambics, cuves... Cette présentation faisait oublier complètement que l'entreprise était à capitaux étrangers! Elle permettait au personnel à 100 % barbadien de se réattribuer la propriété de la marque. Dans ce contexte le redressement de la société fut rapide. La marque est redevenue en quelques années la première marque barbadienne de rhum.

Toute l'organisation doit être tournée vers la performance et la réussite

Ayez la révolution en tête, bien avant que les difficultés apparaissent

Aujourd'hui, la plupart des actifs participent à la révolution numérique, mais beaucoup de petites et moyennes entreprises sont à la traîne de ce mouvement.

Pourquoi dans la plupart des métiers une majorité de sociétés portent les mêmes œillères ? Elles ont des stratégies similaires, une analyse du marché très proche, une vision qui s'inspire des mêmes sources. Elles se battent sur les mêmes terrains. Et elles oublient également les mêmes paramètres importants. La réalité, c'est que la plupart des entreprises ne réinventent leur stratégie que sous la contrainte, quand il devient évident qu'elles se sont trompées, et qu'elles ont des difficultés plus ou moins graves. Bien sûr, elles viennent au numérique. Mais beaucoup le font lentement, en laissant leurs concurrents s'y lancer nettement et prendre de l'avance.

Il y a une conviction de base à avoir pour le dirigeant qui recherche la performance, c'est l'idée que l'environnement bouge en permanence, qu'il faut toujours avoir le changement, et à certains moments la révolution en tête. Une certitude bien ancrée en lui-même. Ce qui signifie qu'à tout instant, il faut avoir des idées d'avance. Même lorsque l'environnement semble se stabiliser, quand la concurrence semble dormir, se demander ce qui peut être amélioré, changé, ce qui peut être apporté de nouveau. Et quand vous êtes convaincu d'une idée, se préparer à la mettre en place. C'est inscrit alors sur la liste de vos priorités, et suivant les programmes en cours, suivant l'intérêt de cette opportunité, il faut commencer à élaborer le projet sans perte de temps, et à un moment s'y engager pleinement. C'est quand tout va bien qu'il faut changer. Parce que vos concurrents sont peut-être en train de mettre la main sur vos marchés et vos clients ; parce qu'ils sont peut-être en train de débaucher vos collaborateurs. Parce qu'ils ont saisi des opportunités que vous n'avez pas encore vues. Parce que le marché peut se modifier. Il est aussi beaucoup plus stimulant de saisir des opportunités, de créer, d'inventer, que de régler des problèmes, que d'être le jouet des autres. C'est l'occasion de se projeter loin. De repenser sa stratégie. De créer de nouvelles règles. D'agir autrement, différemment. Changer ne doit pas nous effrayer, mais nous animer.

Changer, s'adapter vite, c'est aussi une forme d'avantage concurrentiel.

Avec Tiga, pour nous développer, pour survivre sur un marché qui s'écroulait et face à une concurrence sauvage de Bic, il fallait sans cesse se remettre en cause, lancer de nouvelles idées, de nouveaux produits, des campagnes de communication, de stimulation des ventes... Il fallait toujours une longueur d'avance sur nos concurrents, pour bénéficier d'un monopole partiel et temporaire sur un ou plusieurs segments de marché où nous pouvions avoir de bonnes marges. C'était par exemple des lancements de nouveaux modèles au dernier moment, pour qu'ils soient sans concurrence pendant une saison. Pour y parvenir, nous avons développé une méthode pour construire un moule d'extrusion soufflage en trois mois, là où il fallait neuf mois normalement. Ce fut aussi la mise en place d'une nouvelle méthode d'extrusion pour améliorer fortement la qualité face à la concurrence, alors que nous venions à peine de lancer cette technologie.

Cette remise en cause fréquente est fatigante, épuisante pour les hommes ! Il y a bien sûr des limites à cette approche. La tendance naturelle de vos collaborateurs est plutôt la résistance au changement. Il y a aussi un rythme acceptable pour eux. La limite dépend du dirigeant, et de sa capacité à mobiliser son équipe, mais elle dépend aussi de la qualité de celle-ci. S'il est entouré de quelques collaborateurs dont l'esprit est en éveil perpétuel, jeunes dans leur tête, il pourra être en recherche constante d'opportunités. S'il n'en a aucun, il doit en embaucher, parce que seul, il n'y arrivera pas. Au premier obstacle il sera en difficulté.

Lorsque nous avons repris les rôtissoires Chergui, certains concurrents ont été surpris parce qu'ils y voyaient une entreprise quasi morte. Pour en faire une société qui allait retrouver un fort rythme de croissance, il a fallu tout revoir. L'équipe n'était pas prête au changement, puisqu'elle ne changeait plus ou presque plus depuis longtemps. Une continuité, une stabilité, qui a des vertus, surtout pour les individus, mais qui ne prépare pas à l'évolution nécessaire de toute organisation. Il n'y avait pas le choix, il a fallu tout transformer. La stratégie était bouleversée, le modèle d'entreprise aussi, qui passait de l'artisanat à une organisation de fabrication en série. Les produits changeaient, tout au moins leur style, leur design. La distribution, l'image, la communication étaient complètement repensées.

La résistance était inévitable. Il a fallu plus de deux ans pour mettre en place notre programme. Nous avons été mis à l'épreuve. En expliquant beaucoup, en montrant l'exemple, mais aussi en forçant un peu le passage, les bouleversements ont pu se mettre en place.

Jouez gagnant, pensez gagnant

Performance, résultats, constituent une part essentielle des objectifs de toute entreprise et de beaucoup d'organisation. Tous les responsables savent que pour arriver aux meilleures performances, il faut penser gagnant, jouer gagnant.

Mais combien d'entreprises en sont capables ? Combien de dirigeants qui prétendent jouer gagnant oublient leurs belles promesses à peine la déclaration prononcée ?

Pour gagner, il faut une grande envie de réussir. Il faut maintenir l'entreprise, l'organisation, sous tension. Il faut prouver sans cesse à tous que les actions mises en place contribuent à améliorer les performances. Il faut que chacun se sente partie prenante d'une équipe gagnante, mais qu'il soit aussi considéré comme l'un des gagnants. Pour autant, il faut se fixer des objectifs réalistes. Il est inutile d'être un partisan de la culture obsessionnelle de la performance. Si la barre est trop haute, l'équipe risque de se fatiguer, ou d'être bloquée par la peur de ne pas réussir, ce qui freinera son engagement.

Chez Tiga, l'équipe des cinq commerciaux était une équipe de jeunes. Tiga était leur première ou deuxième expérience. L'engagement était total, le temps ne comptait pas. Les règles du jeu étaient simples et la pratique très claire. C'était une vraie équipe de gagnants qui repartait gonflée après chaque réunion, une équipe qui se relevait très vite après chaque nouvelle agression de la concurrence. Inversement chez Gouzy, il n'y avait pas une équipe de gagnants. Et si elle l'avait été à un moment, le climat interne conflictuel l'avait transformée en une équipe de perdants.

Il faut donc trouver la juste mesure qui stimule l'envie de réussir, qui incite l'équipe à se mobiliser fortement pour le projet décidé ensemble. Plus que des mots, c'est du concret qu'il faut. S'efforcer d'entraîner l'équipe à faire toujours de son mieux, de ne pas ménager son effort pour éliminer les faiblesses, les difficultés. Alors les performances viendront forcément. Et si la gagne fait partie de la nature du dirigeant, de son action, de l'organisation, il sera gagnant. Il n'y aura pas besoin de le dire. Il ne prononcera que rarement le mot « gagnant ».

Mais alors comment faire pour jouer gagnant quand l'entreprise est en difficulté, perd de l'argent, quand la pression des banques est telle que les règles de fonctionnement de l'entreprise sont remises en cause constamment. Ce jour-là, il n'y a pas le choix. Il faut d'autant plus jouer gagnant que la situation n'est pas brillante. Donc, chaque matin, le dirigeant va commencer par respirer un

grand coup, puis prendre son courage à deux mains, et attaquer. Il va faire en sorte que toutes les forces de l'entreprise aillent dans le même sens, que rien ne soit négligé, que l'équipe arrive la meilleure sur le marché. Il va s'efforcer d'être lui-même le meilleur, le modèle. Il va aller puiser de l'énergie en lui au quotidien. Il devra non seulement se relever chaque fois qu'un banquier, un client, un fournisseur fera retomber son moral et celui de l'équipe, mais il devra le faire vite et très haut, parce que la concurrence ne lui fera pas de cadeau.

Ce quotidien fut précisément celui de la société Tiga lorsqu'elle est entrée dans une période de trésorerie très tendue. La société avait trois banques actives. Il y avait toujours une de celles-ci pour reporter une remise à l'escompte, bloquer une échéance, retarder même les salaires. Si nous voulions réussir la restructuration entamée depuis deux ans, il n'y avait pas le choix, il fallait presque chaque jour donner une réponse à un nouvel événement qui venait contrarier le redressement. Il fallait relever la tête, se dépasser. Nous nous sommes dépassés.

C'est au P.-D.G. d'être le moteur de l'innovation

Il y a mille raisons pour innover. Et il n'est pas nécessaire que l'innovation soit totalement au cœur de l'entreprise comme dans certaines sociétés qui en font leur avantage concurrentiel, pour avoir la nécessité d'innover. Parce que sans innovation, les clients s'éloigneront progressivement, les nouveaux marchés ne s'ouvriront pas, les vendeurs seront plus difficiles à motiver.

Le chemin est difficile quand l'équipe est profondément enracinée dans ses certitudes, quand elle a peur de l'inconnu. Une équipe qui se contente béatement de ce qu'elle sait faire, de ce qu'elle connaît parfaitement. Une équipe certaine d'être la meilleure, ne se remettant que peu en cause. L'innovation n'apparaît pas non plus comme une nécessité quand les résultats sont déjà là.

C'était le cas des films pour étiquettes chez Gouzy. Les acheteurs de nos clients avaient été persuadés longtemps que nous détenions des produits spécifiques que nous étions seuls à maîtriser. Quand ces sociétés ont fini par s'intéresser aux coûts des étiquettes, elles ont vite compris que notre avantage produit ne justifiait pas notre écart de prix avec d'autres offres concurrentes. J'ai moi-même mis plusieurs mois à le réaliser, parce que tous dans l'entreprise semblaient convaincus du contraire. Mais la plupart n'étaient pas en contact avec le client. Ce qui avait été de l'innovation n'en était plus une. Nous étions au contraire, en train de perdre beaucoup de terrain.

Si l'organisation est ouverte au changement, à la révolution silencieuse, à mettre ses certitudes de côté, l'innovation devient possible. C'est au P.-D.G.,

celui qui est le garant d'une vision prospective de l'entreprise, d'être le moteur de cette capacité d'innover. D'insuffler petit à petit une faculté d'observation de l'environnement, de la concurrence. De donner des objectifs aux responsables de la production pour qu'ils trouvent le temps de tester des nouvelles idées, des nouveaux produits.

Innover, ce ne peut être uniquement d'aller chercher des idées sur Internet. C'est par exemple, aller fouiller dans les salons professionnels pour voir ce qui se fait de différent, de nouveau. Y compris dans des salons qui s'écartent du métier de base, parce qu'ils apporteront aussi d'autres idées. Ce sont des rencontres régulières avec les fournisseurs, surtout dans le « business to business », le « B to B ». Y compris avec les concurrents de vos fournisseurs dont beaucoup n'hésitent pas à montrer leurs dernières innovations pour se mettre en avant. Celles qu'ils ont développées avec vos concurrents. La presse professionnelle aussi est une opportunité de visiter les ateliers de certains concurrents, ou d'écouter leur P.-D.G. C'est étonnant de voir à quel point certains d'entre eux se libèrent, tant ils sont fiers d'avoir leur photo dans un magazine. Mais, attention, s'inspirer ne veut pas dire copier. Ce serait mal vu par les clients. Sans parler du risque de batailles juridiques.

Il ne faut pas hésiter non plus à regarder son marché au sens très large, à en pousser les limites. À oublier ce que fait l'entreprise, pour en élargir les contours, à aller loin de son univers. Il sera toujours temps de retomber sur terre. Dans cette recherche, il ne faut pas craindre d'être irréaliste, d'aller aussi loin que l'imagination le permet. Passionnez-vous pour les idées nouvelles. Observez celles qui démarrent pour analyser si ce sont de bonnes idées. Les pures inventions sont rares.

Le microlite, matériau qui fut inventé par Tiga, apparut comme une véritable innovation, tant auprès du grand public, que de beaucoup de spécialistes. Ce fut en fait un savant dosage entre technologie, mise en œuvre et marketing. L'objectif que nous nous étions fixé était d'améliorer l'état de surface des planches en polyéthylène extrudé soufflé, pour nous rapprocher des surfaces plus lisses des planches haut de gamme en epoxy. Comme la fiabilité de l'extrudé était très au-dessus des autres technologies, la combinaison des deux qualités nous donnerait un avantage unique. BASF a travaillé sur la fluidité de la matière. Le fabricant de machines a travaillé sur l'état de surface de la tête d'extrusion. L'équipe de Tiga a travaillé sur la mise en œuvre de la fabrication. Le résultat a dépassé nos objectifs, mais rien n'avait fondamentalement changé. C'est la combinaison d'un petit progrès dans chaque domaine qui avait fait l'exceptionnel. Avec une bonne dose de marketing, cette amélioration allait devenir une vraie découverte.

Les idées peuvent venir aussi d'alliances avec des partenaires. En communiquant sur ce qui pourrait être amélioré, elles peuvent venir de l'intérieur aussi. Il ne faut pas hésiter à donner la parole aux plus expérimentés des ouvriers. Aux plus créatifs, aux nouveaux. Il faut laisser se révéler les bonnes idées, les talents. Surtout que l'innovation ne porte pas que sur des nouveaux produits. Elle peut porter sur une méthode de conception, un détail de produit, un service, un emballage... Les meilleures idées sont souvent les plus simples, celles qui crèvent les yeux et que les ouvriers ont peut-être déjà exprimées, voire testées. Qui plus est, les plus simples sont en général plus faciles à mettre en œuvre.

Gomez les faiblesses de l'entreprise dès qu'elles sont identifiées

L'entreprise qui pourrait se vanter de ne pas avoir de faiblesses n'existe pas. C'est comme la nature humaine, toute société a sa part de défauts. Ils sont constants dans toute organisation. Le coût global de ces faiblesses peut devenir considérable dans une entreprise peu structurée, dans une équipe où la communication est moyenne.

Les connaître est indispensable pour pouvoir les corriger. Seul, avec sa petite équipe de direction le patron n'y arrivera pas, parce qu'il ne voit pas tout. Parce que les responsables sont le nez dans le guidon avec de grandes œillères. Ces faiblesses vont donc affecter tous les domaines de l'entreprise, hommes, produits, techniques, systèmes, pratiques.

L'écoute des autres, qu'ils soient collaborateurs, clients ou tout autre partenaire, est le meilleur moyen d'en établir un diagnostic. Une fois ces faiblesses identifiées, il est impératif que la stratégie conduise à les atténuer, les compenser, les supprimer. Il faut leur donner un degré d'importance, d'urgence, et ensuite intégrer leur correction dans le plan d'actions.

Il est un domaine où aucune faiblesse ne doit être acceptée, c'est son avantage concurrentiel. Il faut régler tout de suite ce qui lui est contraire, sinon c'est toute la stratégie client qui n'est plus crédible. Nous en parlerons plus loin. D'autres faiblesses seront rapidement éliminées ; la seule reconnaissance de leur existence suffira à les corriger. Certaines demanderont du temps pour être simplement atténuées. D'autres pourront être acceptées parce que jamais tous les problèmes seront résolus, parce qu'elles sont liées à une organisation, à des hommes, et que tous ont des faiblesses. À commencer par le dirigeant lui-même.

Dans les planches à voile nous acceptions au départ des états de surface un peu irréguliers. C'était une faiblesse acceptée que nous avons constamment essayé d'améliorer. Pour avoir des accessoires performants en efficacité il nous est arrivé de les lancer alors que leur fiabilité n'était pas encore satisfaisante. Une faiblesse à ne pas conseiller qui se réglait avec le temps.

Dans un autre domaine, le responsable informatique de Gouzy pouvait mettre la société en danger s'il le voulait, parce qu'il avait développé lui-même tous les programmes liés à une réorganisation totale de l'entreprise, et était le seul à en détenir la clé. Faiblesse acceptée parce qu'il y avait grande urgence à réorganiser l'entreprise et que ceci passait par la mise en place d'une informatisation qui était quasi absente. Les compétences de l'informaticien allaient nous permettre de le faire rapidement et avec une grande efficacité.

Structurez votre organisation pour qu'elle soit efficace et flexible

La réflexion sur l'organisation d'une PME ne peut pas procéder que d'une analyse logique, rationnelle. La réponse à toutes les questions que se pose le responsable sur son organisation ne se trouve donc pas dans les nombreux modèles utilisés pour construire les grandes structures.

L'organigramme du pouvoir n'est pas toujours celui que vous avez dessiné

Dans une grande entreprise, les circuits de décision résultent en premier de l'organisation d'une structure où la hiérarchie est facilement reconnaissable. Mais cette configuration ne suffit pas pour tous les processus de décision. Les liaisons transversales sont de plus en plus fortes. Même le P.-D.G. ne sait plus trop bien où est le vrai centre de pouvoir. Il est diffus, confus.

Dans une PME ce problème se rencontre moins. L'organisation peut normalement se représenter sur un organigramme qui définit la hiérarchie des fonctions et le rôle de chacun. Ce n'est pas pour autant que cet organigramme correspond au modèle réel de décisions. Qui détient réellement le pouvoir, qui transmet les directives, qui fait avancer le projet d'entreprise, qui exécute, qui déforme les instructions, qui joue pour lui-même et fait donc reculer le projet... ? Finalement de nombreuses décisions sont prises qui sont fortement influencées par des personnes extérieures au processus normal de décision. C'est particulièrement vrai quand les personnes travaillent ensemble depuis longtemps. Il est très difficile à des personnes extérieures à ces groupes d'y pénétrer, d'influencer leurs conduites.