

## **DANGER ... DIRIGEANT !!**

### **Si on parlait des risques managériaux**

#### **A- LA LIMITE DES BONNES PRATIQUES**

La mode est aux bonnes pratiques. Regardons ce qui marche bien ailleurs et essayons de faire comme... Voilà bien souvent le vaste champ d'innovation (!!!) qu'on propose à nos managers.

Notons, d'entrée de jeu, qu'au plus les entreprises font des efforts pour se démarquer ou se faire remarquer sur le marché, au moins le consommateur perçoit de différences entre elles !!! Ceci explique peut-être cela.

A force de se comparer entre elles, les entreprises réussissent à réduire leur champ de vision pour n'y voir figurer que des compétiteurs.

A force de rechercher l'avantage compétitif, on parvient dans le meilleur des cas à faire un peu mieux que l'autre, le compétiteur, et ... on se persuade que le client va s'en rendre compte.

Peut-être, aussi, est-ce à force de tenter de copier les bonnes pratiques que le discours lui aussi s'est universalisé ou presque. Toutes les entreprises, tous secteurs confondus, se plaignent de voir leurs coûts de structure augmenter et leur marge s'amenuiser. On pense de suite à la célèbre phrase d'un de nos humoristes nationaux : « Ça eût payé !... Mais... ! ».

C'est dans ce contexte que l'étude produite récemment par « Tuck Business School » est intéressante.

**Pourquoi des business florissants peuvent-ils soudainement s'effondrer ?**

Pourquoi les « dream team » peuvent devenir de vrais cauchemars ?

Pourquoi les dirigeants « stars » d'hier deviennent parfois les bannis d'aujourd'hui ?

Y a-t-il des signes qui permettent un diagnostic précoce permettant d'éviter le fiasco ?

Voici quelques remarques que je vous invite à méditer.

## B- LES MENTALITES FORTERESSES

Les succès d'hier sont les bâtisseurs des mentalités d'aujourd'hui.

La lecture du monde extérieur se fait à l'aide de la carte mentale que chacun possède dans son cerveau. En fait nous ne percevons que ce que notre carte mentale nous permet de percevoir.

« Nous ne connaissons pas, nous REconnaissons »

La fabrication de cette carte est un processus complexe qui s'élabore tout au long de la vie. Les expériences de succès sont des éléments clés de cette fabrication. Elles apportent, parfois à tort, des certitudes. Pire, elles empêchent, souvent, l'ouverture à des idées neuves mais différentes. Finalement elles représentent un frein à l'enrichissement de notre outil de compréhension du monde extérieur.

L'exemple de Motorola, à ce sujet, est remarquable. Lorsqu'au milieu des années 90, le business du téléphone portable a migré de l'analogique vers le digital, l'adaptation à cette évolution par le dominant du moment ne s'est pas faite. Les ingénieurs de Motorola étaient persuadés qu'ils connaissaient mieux le sujet que leurs clients ! Pire, ils avaient confié sous licence les savoirs stratégiques pour le développement de cette technologie nouvelle. Pour eux, le marché n'était pas prêt à changer. C'est ainsi que Nokia en est devenu le leader !

Ce qui est fascinant dans cette histoire, comme dans d'autres, c'est la vision sélective dont on fait preuve. Ce qui nous amène à ignorer tous les autres éléments du contexte qui entraîneraient l'évolution de la carte mentale vers une vision différente.

Probablement faut-il introduire plus d'« open minding » dans les entreprises, ne serait-ce qu'en sachant sereinement s'enrichir des erreurs, recevoir des feedback négatifs et développer une culture de l'humilité et de l'apprentissage permanent.

**Vous risquez d'être dangereux si...**

- ♦ Vous avez des concurrents plus performants que vous mais vous ne savez pas pourquoi ils le sont.
- ♦ Vous êtes focalisé sur une seule partie de votre business (nouveaux produits, nouvelles ouvertures) au détriment des autres (systèmes d'infos, technologie, distribution).
- ♦ Vous n'attachez finalement que peu d'importance aux remarques de vos clients. Mieux, vous avez toujours une explication rationnelle à fournir à votre non écoute.

## C - LA VISION UNIQUE

La grande idée des gourous du management des années 90 a, sans conteste, été celle de la vision stratégique. Définissez-vous un objectif clair, puissant, simple, pouvant être compris par tous. Mobilisez toutes vos ressources à son service. Et... récoltez les lauriers de la gloire.

En principe, voilà bien une belle et grande idée.

En pratique les choses en vont autrement. En particulier lorsque le dirigeant devient prisonnier de l'idée sensée conduire l'entreprise à la victoire.

En prison, la vision du monde se réduit à ce que les barreaux laissent entrevoir.

L'exemple malheureux de « Saatchi and Saatchi » illustre bien ce phénomène. La seule chose acceptable pour les dirigeants d'alors était d'être numéro un mondial des Groupes de « com ». Pour maintenir cet état les acquisitions ont été aussi nombreuses que variées. Quand ils ont découvert la difficulté de diriger un empire aussi divers, il était déjà trop tard. En 1995, les deux fondateurs se sont vus contraints de jeter le gant.

**Vous risquez d'être dangereux si...**

- ◆ Vous utilisez toujours la même approche : « Ça a marché, ça marchera »
- ◆ Vous connaissez bien vos clients, vous savez ce qu'ils veulent, d'abord, ça fait des années (!!!) que vous savez ce qu'ils veulent !
- ◆ Votre modèle français est tellement bon qu'il suffit de le transposer à l'international...

## D- LE MELANGE DES GENRES

Beaucoup, actionnaires comme salariés, attendent de leur dirigeant d'être totalement impliqué dans l'entreprise. Pourtant beaucoup d'erreurs dramatiques de management surviennent lorsque le dirigeant considère l'entreprise comme la prolongation de lui-même.

Par exemple, la passion pour les moteurs automobiles qui a conduit Kun-Hee Lee's le patron de Samsung à engager son entreprise dans cette voie. Coût : 3 milliards de dollars !

Quand Roger Smith, le patron de Général Motors, décide dans les années 80 de robotiser l'entreprise, il voit là, la solution à plusieurs problèmes :

- ◆ Il s'agit de rendre l'entreprise plus efficace face aux concurrents japonais.
- ◆ Il s'agit de s'affranchir des relations difficiles avec les syndicats.
- ◆ Il s'agit aussi... d'assouvir sa passion personnelle pour les robots !

Les études ultérieures ont montré que la productivité de G.M avait baissé (!) pendant la période « tout automatique ».

La raison en est que des aspects aussi importants que le « just in time » ou l'intégration de la « supply chain » avaient été totalement négligés.

**Vous risquez d'être dangereux si...**

- ◆ Vous êtes tellement impliqué dans votre entreprise qu'il n'y a pas de frontière claire entre vos intérêts personnels et l'intérêt de votre entreprise.
- ◆ Vous consacrez beaucoup de temps dans le cadre de vos responsabilités à des missions personnelles qui ne sont pas nécessairement profitables pour l'entreprise.
- ◆ Vous vous acharnez à introduire dans votre entreprise des initiatives qui vous plaisent mais dont l'expérience vous a, depuis longtemps, démontré qu'elles ne fonctionnaient pas chez vous.

## **E- L'ARROGANCE DU VAINQUEUR**

Attention, dit l'adage, que la gloire du vainqueur n'attise pas la haine du vaincu.

Qui ne se souvient de ces entreprises « leaders » dont les acteurs, souvent sans s'en rendre compte, humiliaient leurs interlocuteurs extérieurs.

Qui ne se souvient de ces stars des nouvelles technologies regardant avec dédain les entreprises dites traditionnelles.

**Vous risquez d'être dangereux si...**

- ◆ Vous êtes persuadé que vous pouvez faire tout ce que vous voulez parce que vous avez une position dominante sur le marché.

- ◆ Vous vous surprenez souvent à manquer de respect qu'il s'agisse de vos confrères ou de vos sous-traitants, (ou de vos salariés).
- ◆ La gestion de vos relations publiques est plus importante que vos interrogations sur l'avenir de votre business.

## **F- LES DANGERS D'UNE BONNE REPUTATION**

Souvent les managers sont connus pour quelque chose de « successful » qu'ils ont commis et sur laquelle s'assoit leur réputation (...et leur rémunération !).  
Vivre des expériences gagnantes structure la pensée. C'est bien.

Mais, la frontière entre une pensée structurée et une pensée rigide est très facile à franchir.

On applique alors à une situation nouvelle le schéma de pensée gagnant d'une situation passée.

Comme le déclare Carlos Ghosn « il faut avoir l'humilité de repartir d'une page blanche à chaque fois ».

Gatorade, la boisson de l'effort, a été remarquablement lancée sur le marché par Monsieur William Smithburg travaillant alors pour QuakerOats.

C'est sur cette réputation, que le même William Smithburg s'est fait embaucher par les propriétaires de « Snaple » qui devait être la nouvelle boisson culte. Les mêmes méthodes ont été appliquées. On sait ce qu'il advint...personne ne la connaît !!!

**Vous êtes dangereux si...**

- ◆ Vous persistez dans vos décisions même si votre entourage arrive quand même à vous dire timidement qu'elles sont inappropriées.
- ◆ Vous avez une lecture sélective des enquêtes et des études terrain qu'on vous propose, ne retenant que ce qui vient satisfaire vos préférences.
- ◆ Vous balayez d'un revers de main les faits qui viennent contredire vos initiatives stratégiques.

Nous savons tous qu'il est important d'apprendre de nos erreurs.

Le faisons-nous souvent ?

Combien de temps y passons-nous ?

Pourtant toutes les études produites sur le sujet des échecs d'entreprises produisent toujours les mêmes fondamentaux : les dirigeants se laissent prendre dans les mêmes pièges.

Parfois le prix à payer est énorme, tant pour l'actionnaire que pour le salarié.

Soyez prudent.

Faites donc le check-up de vos façons de penser.



**Why smart executive fail ?**  
de Steven Roth  
Editions : Portfolio