

Les travers classiques qu'il

La plupart des erreurs de parcours s'expliquent par les mêmes comportements et ressorts psychologiques. Au manager de les identifier pour mieux s'en prémunir.

Comment un inspecteur des finances aussi avisé que Jean-Yves Haberer a-t-il pu provoquer la débâcle du Crédit lyonnais? Sous sa présidence, entre 1988 et 1993, la banque s'engage dans une fuite en avant. Multiplication des acquisitions, hypertrophie du portefeuille industriel, rachat des studios de la MGM, appui sans limites à Bernard Tapie... Dans une conjoncture difficile, Jean-Yves Haberer accumule les paris hasardeux. Bilan : une perte de 13 milliards de francs, épongée par le contribuable. Un ancien adjoint se souvient qu'il prenait toujours ses désirs pour la réalité et qu'il présentait

toujours cette dernière sous son jour le plus favorable. L'échec retentissant de ce brillant cerveau illustre à quel point, parfois, la raison n'empêche pas de commettre les pires erreurs.

Dans son best-seller «Quand les grands patrons se plantent» (Editions d'organisation), Sydney Finkelstein note que la plupart de ses «sujets» sont pourtant «des gens au talent remarquable, pourvus d'une intelligence hors du commun». Selon une étude de la Harvard Business School, 70% des erreurs de management seraient dues au facteur humain. «Mais, pour peu qu'on le reconnaisse, l'échec est un inestimable levier de progrès», estime le psychiatre Patrick Légeron, fon-

dateur du cabinet Stimulus et spécialiste du stress au travail. Car admettre ses erreurs, c'est déjà se mettre en position de progresser ou au moins de ne pas les répéter. A cet égard, les meilleurs managers sont ceux qui se sont déjà plantés.

Dans la culture anglo-saxonne, l'échec n'a rien de tabou. Un Howard Stevenson lance en préambule de son cours de MBA à la Harvard Business School un provocateur «je suis un véritable entrepreneur car, avant de faire fortune, j'ai connu deux faillites». En France, l'association ReCréer plaide pour un «droit à l'erreur de l'entrepreneur» et propose aux managers de parler de leurs fiascos pour mieux rebondir. On s'aperçoit, au cours de ces discussions, que ce sont toujours les mêmes comportements qui expliquent la plupart des échecs. Revue de détail des sept péchés capitaux qui vous menacent. ■ Anne-Isabelle Six



Toujours débordé, vous ne savez pas prendre de recul

Philippe Bourguignon se rapproche de s'être noyé dans les détails lorsqu'il était patron d'Euro Disney. «J'étais complètement accaparé par le quotidien : une grève, une manifestation de paysans, les menaces des agents de voyages... J'en ai oublié les questions structurelles.»

Vision stratégique. Se laisser envahir par des tâches accessoires fait perdre le sens des priorités. «Concentré sur l'opérationnel, on néglige la vision stratégique, qui demande du recul. Pour la retrouver, un manager doit savoir prendre des rendez-vous avec lui-même», indique le coach Christophe Belud. Les consultants en entreprise de l'Institut français d'action sur le stress (Ifas) soulignent les conséquences de cette incapacité à faire le tri. Tel manager met en danger son chiffre d'affaires car il n'a pas dégagé assez de temps pour sa prospection commerciale. Tel autre oublie un rendez-vous décisif avec un banquier parce qu'il s'est focalisé sur des conflits internes. «Nous devons souvent traiter 60 e-mails par jour. Il faut aller de plus en plus vite, alors que notre capacité cérébrale n'est pas illimitée. Cette pollution du temps favorise les erreurs», prévient Dominique Jaillon, consultant chez SFCoach.

Patrick Légeron, psychiatre, est formel : un échec peut devenir un atout.



Faut corriger pour réussir



Passéiste, vous ne jurez que par les vieilles méthodes

Le dénominateur commun des «grands patrons qui se plantent» est, selon Sydney Finkelstein, de retourner sans cesse vers les stratégies et les tactiques qui leur ont valu des succès à leurs débuts. Ils ne parviennent pas à remettre en cause le mythe fondateur de l'entreprise, de son «âge d'or», et s'enferment dans des schémas éprouvés de longue date. Il cite Jill Barad, la patronne de Mattel, s'entêtant à reprendre les techniques promotionnelles qui avaient été efficaces aux premières heures de la poupée Barbie. Cette incapacité à évoluer, à innover, menace la pérennité de l'entreprise dans un monde où tout bouge.

Inhibition devant l'inconnu. Eric Albert, fondateur de l'Ifas, estime de son côté que «le grand danger est d'être dans la répétition, de ne pas tenter quelque chose de nouveau face à une situation forcément inédite». Mais cette peur de prendre des initiatives, cette inhibition devant l'inconnu tiennent aussi à un paradoxe bien français. Notre culture d'entreprise stigmatise l'échec et surtout celui qui est supposé l'incarner – le chef d'entreprise qui a fait les mauvais choix. Or un entrepreneur est là pour prendre des risques, du matin au soir.



Sûr de votre toute-puissance, vous refusez de déléguer

Jusqu'à l'âge de 2 ans, un bébé a l'impression que le monde tourne autour de son nombril. «C'est l'illusion de la toute-puissance infantile, explique le psychosociologue Jacques Salomé. Ensuite, le principe de réalité prend le dessus. Sauf si la maman laisse croire à l'enfant que tous ses désirs sont réalisables immédiatement.» De même, entretenus par un entourage trop servile dans leur sentiment d'infailibilité, voire d'invulnérabilité, certains dirigeants surestiment leurs capacités physiques et intellectuelles, alors qu'ils ont dépassé leur seuil d'incompétence.

Avis d'experts. Ce travers se traduit aussi par une incapacité à déléguer, à s'appuyer sur les compétences des autres. Et conduit naturellement à commettre des erreurs. «On se trompe ou on repousse à plus tard le traitement des problèmes. C'est idiot. Il faut savoir admettre qu'on ne peut pas s'en sortir tout seul. Et accepter de recourir à des experts, en période de restructuration notamment», témoigne Hervé Lecesne, qui a connu un dépôt de bilan dans l'agroalimentaire. Il a ensuite fondé le Groupe Nactis, spécialisé dans les arômes, qu'il pilote désormais «avec prudence».



Rigide, vous êtes incapable de vous mettre à l'écoute

Un quadricoptère s'apprête à atterrir à Portland (Oregon). En enclenchant le train d'atterrissage, les pilotes perçoivent un bruit. Pendant une heure, cherchant la cause du phénomène, ils font tourner l'avion, lequel finit par s'écraser, faute de carburant. En cause : un quiproquo entre pilotes, chacun pensant que l'autre gérait le kérosène. Du coup, les compagnies initient désormais leurs équipes à la communication pour développer le dialogue dans le cockpit...

Déficit émotionnel. Le psychiatre Patrick Légeron observe ce même déficit d'intelligence émotionnelle dans les entreprises qui privilégient le cortex cérébral (cerveau rationnel) et négligent le système limbique (cerveau émotionnel). Il accompagne actuellement un manager de 38 ans, au parcours sans faute, qui a provoqué une grève en annonçant sans ménagement un plan social. «Il déprime car il ne comprend pas cette fronde. Il a parfaitement expliqué aux salariés le pourquoi et le comment de la réorganisation, mais n'a pas su entendre leur inquiétude ou leur découragement. Ce manque d'empathie, d'«écoute active», prive un manager d'éléments essentiels à la prise de décision.

Même les plus avisés se font piéger par leurs sentiments



Trop gentil, vous êtes souvent victime de vos amis

Vouloir être aimé... Quoi de plus normal chez les êtres humains ? Nous sommes parfois prêts à tout faire pour acquérir, puis garder l'estime, voire l'affection des autres. Les managers les plus expérimentés prennent alors des décisions dictées par l'indulgence ou le manque de courage, comme celle de conserver un collaborateur qui, manifestement, ne fait plus l'affaire.

Décisions difficiles. Pierre Lescure, du temps où il était PDG de Canal Plus, avait « du mal à être un homme de décision à l'égard de ses copains ». Il tarda à remercier son ami Michel Thoulouze, ce qui creusa dramatiquement les pertes de Telepiù, la filiale italienne. Même incapacité à taper du poing sur la table chez Thierry Jallon, lorsqu'il reprit l'entreprise familiale d'électricité. « Trop guidé par l'affectif, je n'ai pas su mettre la pression sur des collaborateurs que je connaissais depuis longtemps, avoue-t-il aujourd'hui. Ils refusaient la nouvelle politique de croissance externe. J'ai mal apprécié leur pouvoir de nuisance. » Résultat, un dépôt de bilan. Mais aussi une leçon : « Un patron ne doit pas sortir de son rôle pour devenir ami ou gourou. Il est là pour faire tourner une structure économique et assurer sa pérennité, c'est déjà beaucoup. »



Passionné par votre travail, vous en oubliez sa finalité

Peut-on imaginer comportement plus absurde que celui de ce colonel anglais, prisonnier des Japonais durant la Seconde Guerre mondiale, qui mit tout son talent et son zèle à construire un pont destiné à ses ennemis ? Obnubilé par le goût de l'ouvrage bien fait, il oublia la finalité de ce travail. Le sociologue Christian Morel, auteur des « Décisions absurdes » (« Folio essais »), qualifie cette attitude de syndrome du pont de la rivière Kwai : « Dans les organisations également, il arrive que l'on ne se fixe pas d'objectif clair, que l'on fasse quelque chose uniquement par sens du devoir, ou bien par routine, ou même simplement pour le plaisir, sans que cela ait un sens stratégique. »

Satisfactions immédiates. Emportés par la folie de la Net économie, beaucoup de dirigeants de jeunes pousses ont perdu de vue la nécessité de construire un modèle économique viable. Leur carburant : se faire plaisir en privilégiant un certain mode de vie, mais en oubliant les difficultés. Leur réveil fut souvent brutal. « Nombre de plantages sont dus à une mauvaise gestion des émotions (colère, plaisir, impatience) face à une situation qui fausse la capacité de jugement », souligne le psychiatre Eric Albert.



Entouré de clones, vous tournez en rond

La peur de l'autre pousse certains dirigeants à s'entourer de collaborateurs qui leur ressemblent et qui vont toujours dans le même sens qu'eux. Ne recruter que des clones leur permet, certes, de constituer des équipes homogènes. Mais ces « semblables », s'ils les rassurent, les privent aussi d'avis différents ou originaux.

Sensibilités différentes. « C'est un système qui tourne en rond, qui ne se nourrit plus de rien », prévient Christophe Belud, coach et conseil d'entreprise chez Excelia. Ce sentiment d'être menacé par un avis différent conduit aussi à écarter systématiquement les grandes gueules, les têtes qui dépassent. En résulte un appauvrissement de la vitalité de l'entreprise. « Il est suicidaire qu'une seule filière de formation, les ingénieurs par exemple, soit représentée dans un comité de direction. Il faut également y faire entrer des commerciaux, des sociologues, des philosophes, pour que l'entreprise bénéficie du débat entre des cultures, des sensibilités différentes », estime Dominique Jaillon, président de SFCoach. Ce psychosociologue explique ce refus fréquent de la confrontation par une « réduction de la dissonance cognitive » : « Je nie ce qui me dérange, quitte à faire l'autruche. »