

Les sept péchés capitaux des entreprises

■ Jean-Louis Vaysse, qui coordonne la sécurité et l'environnement chez l'équipementier automobile Plastic Omnium, ne manque pas de clarté. Il souligne les incohérences dans le management des entreprises qui poussent les directions à décider une chose et appliquer le contraire. « *Les tendances naturelles des individus vont en général dans le sens contraire des bonnes pratiques* », affirme-t-il.

Risques. Par exemple : mettre des indicateurs de performances individuelles dans le cadre d'évaluation de travail d'équipe ; ou bien exiger un minimum de risques alors que l'innovation exige de prendre un maximum de risques, ou encore vouloir à tout prix chiffrer les projets en sachant que par définition tout projet est difficilement mesurable. Aussi bien a-t-il recensé les sept péchés mortels qui peuvent causer la chute de l'entreprise à plus ou moins long terme.

Le 1^{er} péché : la force d'inertie. « *L'efficacité, ce n'est pas le gros qui mange le petit, explique-t-il, c'est le rapide qui va plus vite que le lent. Vouloir*

atteindre un effet de taille n'est pas un signe d'efficacité. »

Le cloisonnement représente, à ses yeux, le 2^e péché. Quand l'entreprise a pris du poids, la manie consiste à la découper en rondelles. « *La bunkerisation en business unit, en métiers, et même en projets aboutit au règne du chacun pour soi. On ne tient plus compte de ce qui se passe à côté.* »

Le 3^e défaut des entreprises est le frein au changement. Les gens qui ont de l'expérience considèrent que tout le reste n'est pas valable. Cet esprit conservateur les maintient dans ce qu'ils ont déjà fait, cela ne leur permet pas d'innover. Il résume cela par une formule laconique : « *Not invented here.* »

Le 4^e péché : le management par le visible. Les directions ne mesurent que ce qui est visible et mesurable. « *Malheureusement il y a des éléments qui n'apparaissent pas dans les prévisions chiffrées. Une machine qu'on a achetée moins cher mais qui consomme deux fois n'est pas une bonne affaire. La probabilité du risque, la motivation, la productivité ne sont pas chiffrables.* »

La dictature de la pensée unique, ce qu'il appelle le « panurgisme »,

forme le 5^e péché capital. Autrement dit : « mieux vaut avoir tort avec tout le monde que raison tout seul ». Les directions ont tendance à donner dans le « politiquement correct », à suivre les modes, à imiter les autres, à embaucher les personnes qui leur ressemblent, à se comparer aux autres. Dans le cas du benchmarking, les gens ont tendance à s'évaluer par rapport à ce qui a déjà été fait par les concurrents. Comment, dans ces conditions, obtenir un avantage concurrentiel ? Ce qui est important n'est pas ce qu'attend le client aujourd'hui mais demain.

Application. 6^e péché : « *L'attentisme est également une des manies de l'entreprise. Si on attend que le client, le patron ou le marché le demande, on est sûr qu'un concurrent répondra avant.* »

Enfin, dernier péché : la confusion entre la décision et l'application. « *Ce n'est pas parce qu'on décide quelque chose que le problème est résolu. Le problème ne fait que commencer.* » Ce n'est ainsi pas parce qu'on a de plus en plus de « management par projet » qu'on fait les choses plus facilement.

Yan de Kerorguen

« LES
TENDANCES
NATURELLES
DES INDIVIDUS
VONT DANS
LE SENS
CONTRAIRE
DES BONNES
PRATIQUES. »