

LES FREINS A LA PERFORMANCE

Ils peuvent aussi être des catalyseurs
de performance

La crise économique, financière ou mondiale, difficile encore de lui donner un nom, s'est déclenchée en Septembre 2008 et, par ces effets systémiques elle est toujours bien là. C'est vrai que certains commencent à voir le bout du tunnel mais chacun d'entre nous reste prudent dans ses propos et dans ses actions entrepreneuriales.

En même temps, nous vivons quelque chose de complètement nouveau puisque tous les économistes s'accordent à dire que c'est la crise la plus importante depuis la crise de 1929, certains vont même dire que c'est la crise la plus importante que l'homme ait connue. Un peu comme si ayant pratiquement écarté dans nos pays occidentaux le risque d'une guerre sanglante, un certain laisser-aller aurait créé une espèce de guerre économique qui du coup touche tout le monde. Aurions-nous besoin de vivre de temps en temps des crises ? Ce n'est pas le propos philosophique de cet article mais ce serait bien de se pencher sur la question pour éviter ces états de faits. Il est vrai que depuis la fin de la deuxième guerre mondiale, dans les pays occidentaux, nous sommes la première génération à vivre un moment aussi difficile. Cependant, il est bien de relativiser, nous sommes bien loin de vivre ce qu'ont vécu nos grands-parents et bien loin de ce qui se vit dans d'autres coins du monde.

Comme c'est nouveau, c'est forcément difficile car nous aimerions trouver et avoir la solution miracle pour que d'une baguette magique tout redevienne comme avant. Après 18 mois de crise, nous commençons à prendre conscience que tout ne reviendra pas comme avant et que certaines cartes du jeu sont à redistribuer ou sont déjà redistribuées. Alors, chacun y va de sa solution, de sa théorie, de sa vision mais concrètement la réalité est bien là, plus qu'avant, il est nécessaire d'être performant et efficace au quotidien.

Le fait qu'elle soit mondiale et médiatisée, la crise a eu au moins pour effet d'être connue de tous. Selon le secteur d'activité, chacun a été touché plus ou moins vite, plus ou moins fort mais tout le monde, sauf à part quelques exceptions, a été touché.

Le plus grand risque était certainement de ne rien faire. Chacun dans son coin a pris des décisions et a essayé de les mettre en place. Par exemple, ANSE a diversifié sa clientèle pour développer son portefeuille de prospects et de clients, a multiplié sa prospection, a adapté son module de coaching court à la performance. ANSE est en plein développement par la création d'un concept ANSE-Performance. Le réseau Metasystème a développé la formation au coaching dans divers pays d'Europe et ANSE-Coaching a pris en charge les pays hispaniques. S'il n'y avait pas eu la crise, aurions-nous développé ces activités aussi rapidement ?

Dans de nombreuses entreprises, à défaut de stratégie à plus long terme, le concept de crise a suscité généralement des réflexes plus stratégiques comme se recentrer sur son cœur de métier, faire baisser les stocks inutiles, couper toutes dépenses non productives, voire radicalement réduire l'organisation pour en limiter les coûts de personnel.

L'ensemble de ces réflexes stratégiques nécessaires a eu des effets collatéraux, pas toujours mesurables ni prévisibles :

a) D'ordre structurel

Selon les activités, le bilan 2008 et autres, les banquiers ont réagi en fermant plus ou moins les robinets. Les fournisseurs ont eux aussi commencé à diminuer leurs stocks et exigé des moyens de paiement plus rapides. De nouveaux concurrents sont arrivés soit pour élargir leur portefeuille de commande, soit pour se débarrasser de stock, soit pour explorer un nouveau marché avec son lot d'erreurs, de baisse de prix et de mondialisation. La liste est longue. Toutefois, cette crise a eu aussi pour effet de rendre le client plus regardant, plus exigeant et plus professionnel. L'erreur est de moins en moins permise, voire au premier mécontentement du client celui-ci en a profité pour voir ce qui se passait ailleurs car le client est parfois devenu plus volatile, plus exigeant. Il est aussi devenu plus compréhensif mais souhaitant un langage de la vérité sur l'état de santé de son fournisseur. Tout cela comme si le client et les autres intervenants externes ne voulaient plus entendre d'effet d'annonce, d'effet marketing ou autre ou plutôt comme si le marketing devenait le langage de la vérité, de la preuve.

Cet ensemble de réaction a eu pour effet de parfois obliger à baisser les prix donc les marges, à chercher de nouveaux fournisseurs, clients, de nouvelles stratégies, écrire de nouveaux business modèles, de nouvelles actions, à passer du temps avec ses banquiers, Commissaires aux comptes, experts-comptables, associés, actionnaires : **faire 2 fois plus de choses, en 2 fois moins de temps et 2 fois plus vite.** Voilà une expression que nous avons souvent entendue.

b) D'ordre émotionnel

Les médias ont mis en avant les effets de stress qui ont provoqué jusqu'à des suicides dans les entreprises. Un simple jugement de ma part me fait dire que c'est aussi lié à un défaut de management. Les psychologues constatent que ces personnes en détresse sont souvent des personnes qui, certes, avaient aussi des problèmes personnels, mais qui étaient totalement impliquées dans la vie de l'entreprise et dans leur travail au quotidien.

Cette crise a eu pour effet de créer une perte de sens, de valeur, et de rajouter de la tension supplémentaire à la tension déjà existante. En effet, la peur, la colère, l'anxiété, le désappointement sont des sentiments qui ont pris le pas sur la joie, le calme, le bien-être, la sérénité, la stimulation, l'énergie, l'affection, l'amour, la confiance en soi et en l'autre.

Quel n'est pas le salarié qui a peur de perdre son poste, qui a peur que son entreprise disparaisse ? Quel n'est pas le salarié qui a peur car tout simplement son conjoint vient de perdre son emploi et que tout repose sur ses épaules ?

Quel n'est pas le dirigeant qui a peur de perdre en 5 minutes ce qu'il a monté en plusieurs années ? En effet, quel n'est pas le dirigeant qui dit avoir tout tenté, ne plus voir de solutions et être noyé dans toutes ses émotions négatives ? Les médias ont beaucoup parlé du stress du salarié, ils ont moins parlé du stress du chef d'entreprise et notamment en PME. Il ne faut pas oublier que les gens qui ont décidé de travailler en PME c'est justement parce qu'ils recherchaient une société à taille humaine c'est à dire une société où les émotions s'expriment. En PME, en période de crise, les émotions sont plus vives.

Cet article pourrait s'attarder sur les émotions, les exemples émotionnels, rentrer dans le détail mais l'enjeu de cet article est de démontrer que ce que vous avez vécu, vivez est somme toute identique à ce que d'autres ont vécu et que **le véritable enjeu n'est pas de se rassurer car d'autres vivent la même chose mais bien de voir comment sortir de ses émotions et de ses problèmes structurels car les conséquences sont parfois lourdes à vivre au quotidien.**

c) Leurs conséquences

L'une des premières conséquences de ces effets structurels et émotionnels c'est un accroissement de l'individualisme, de silos au sein de l'entreprise avec la notion de chacun pour soi et non «Tous pour un et un pour tous ». C'est ainsi que parfois, chacun, y compris le dirigeant est devenu plus individuel, défendant en premier lieu ses propres intérêts avant celui de l'entreprise. Gros paradoxe car logiquement les intérêts de l'entreprise sont les intérêts de chacun mais voilà c'est une des conséquences de la crise.

Conclusion : dans ces entreprises se sont créées des concurrences inter-services, des compétitions malsaines en oubliant la coopération, l'intelligence collective. Ceci créant chez certains un fort désappointement.

La peur de la perte de son emploi ou aussi de voir son manager, leader, patron en détresse a créé ou multiplié des effets pervers de jeu de pouvoir au sein de l'entreprise, de jeu de séduction, de jeu de manipulation. En effet, il y a eu des changements de comportements ou

certaines montrent du doigt les carences des autres sans apporter de véritables solutions, certains veulent montrer au dirigeant combien ils sont plus forts que le voisin dans le cas où le patron doit en choisir un parmi les autres. Parfois, le dirigeant lui-même, pris par ses propres émotions ne sait plus s'il doit faire des choix et lesquels faire.

En analyse systémique, tous ces jeux de pouvoir, de séduction, de manipulation, ces créations de bouc émissaire nous semblent tout à fait normaux et ne nous surprennent pas. Toutefois, ils créent l'effet inverse de ce qui est espéré. En effet, tous ces faits et aspects aspirent le dirigeant et par la même l'entreprise vers l'intérieur de l'entreprise or **dans cette période de crise, l'entreprise doit être mobilisée vers l'extérieur**. L'entreprise doit centrer son énergie vers les vrais enjeux (batailles), vers la mise en oeuvre d'actions différentes, d'indicateurs de mesure de résultats différents ; or là ces effets néfastes aspirent l'entreprise vers l'intérieur. Ils ont un but inconscient : la peur d'aller vers autre chose, la peur de prendre des décisions, la peur du changement. En effet, en aspirant (et en se laissant aspirer) la direction, et donc l'entreprise ou l'équipe, vers l'intérieur celle-ci perd contact avec l'extérieur. Alors qu'en période de crise, l'extérieur (actionnaires, banques, fournisseurs, clients, marchés, pouvoirs publics...) sollicite encore plus et veut entendre le discours du dirigeant, leader. De même l'extérieur permet au dirigeant, aux cadres dirigeants de ressentir le marché et de prendre des décisions stratégiques qui parfois sont totalement différentes de ce que l'entreprise avait pu imaginer avant la crise mais qui ont du sens avec le projet d'entreprise et celui du dirigeant.

C'est justement pour éviter ces différentes conséquences ou parce que les entreprises ont compris qu'elles avaient atteint une limite parce que leurs réunions ne ressemblaient plus à grand chose (parce qu'il y avait trop de conflits, trop de problèmes internes), que la théorie du dos rond n'était plus le bon principe, que les bons chiffres n'étaient plus au rendez-vous, que le bout du tunnel semblait bien loin et que malgré tout, **il doit y avoir encore des pistes non explorées qu'elles nous ont appelé pour mettre en place un ou plusieurs modules de développement de la performance**.

La performance est un sujet tellement vaste qu'il faudrait des années d'écriture pour en oublier le moins possible. Sur le site www.anse.fr vous aurez accès à d'autres textes sur la performance PME. En effet, vous accèderez à un texte sur « La performance PME au quotidien, « Comment créer de la performance en PME ? » Vous découvrirez aussi « Les autres leviers de la performance ».

Si vous souhaitez prendre contact avec nous n'hésitez pas à le faire en passant par la rubrique « Contact » ou directement par téléphone au 06 82 69 70 83.

Bien cordialement

Claude ARRIBAS
06 82 69 70 83

Copyright 2010. www.anse.fr Claude Arribas