

La crise ? C'est moi !

par Jean-Christophe Berlot (81)

Le 17 juin dernier, Jean-Christophe Berlot (81) a présenté son ouvrage « La Crise ? C'est moi ! » lors d'une conférence organisée à l'initiative de Jean Biabaut (61), devant un public nombreux.

La crise, l'entreprise, la société... et moi

« La Crise ? C'est moi ! », nous expliquait l'auteur de ce livre, paru aux Editions de L'Harmattan au début de l'année, avant tout parce que « l'anti-crise », ma capacité de développement, est également en moi. Le comportement de chacun est souvent déterminant pour faire la crise et la défaire. Mais, pris par la force des habitudes, on ne le sait même pas.

L'expérience montre en effet que la crise de bien des entreprises, pertes de marge ou de chiffre d'affaires, recours à des plans sociaux dévastateurs, est souvent liée aux inorganisations chroniques, aux imaginations étouffées, aux manques de motivation, aux forces qui s'engluent et se démobilisent dans le poids du quotidien. La crise peut être vécue aussi comme nos propres limites – limites de nos sociétés qui ne créent plus, limites de chacun de nous qui ne faisons plus qu'attendre et subir au lieu d'agir et de prendre en charge. Alors que, plus que jamais, le futur doit s'inventer chaque jour dans un monde où tout reste à rêver, à découvrir, à inventer et à construire.

La crise ne peut sans doute pas se réduire à des questions de comportements individuels et collectifs : les grandes données macro-économiques montrent à quel point les carcans administratifs et les prélèvements obligatoires pèsent sur la compétitivité et la performance des entreprises. L'auteur affirme néanmoins que jamais, dans aucune des missions de conseil qu'il a menées, il n'a vu d'entreprise qui ne puisse pas être remise sur les rails par l'amélioration des comportements de ses collaborateurs.

Les camarades présents ont largement abondé dans ce sens. Henri-Paul Ruellan (51) cite l'exemple d'une coordination réussie entre concepteurs et fondeurs dans l'industrie automobile, qui a permis d'économiser quatre mois sur le développement

d'un nouveau véhicule. Jacques Berger (47b) met en exergue l'attitude de service et cite l'exemple de... son bureau de poste : l'arrivée d'un nouveau responsable et d'une adjointe souriante à peu à peu incité les clients à revenir vers ce bureau qu'ils fuyaient jusqu'alors, dès lors que l'esprit de service a prévalu.

Les comportements individuels déterminent l'organisation, l'efficacité et le service, ils sont également importants pour la création de valeur. Marie-France Robbe (92) s'interroge sur la faiblesse des liens entre Recherche et Industrie. François Dalle, l'ancien Président de l'Oréal, n'organisait-il pas justement des « confrontations » entre chercheurs et vendeurs, qu'il présidait lui-même, pour orienter les premiers vers les voies de valeur ajoutée les plus prometteuses à la vente ?

Comment « déplacer les montagnes » ?

Les entrepreneurs prennent aujourd'hui peu à peu conscience que le problème n'est pas macro, mais bien micro-économique. On commence à parler « changement de culture », « attitude de service », puis « progrès individuel », « pouvoir à la première ligne ». Les entreprises découvrent que si elles ont « trop de monde », elles manquent surtout cruellement de compétences pour se développer. Le défi des directeurs généraux (et d'ailleurs de chaque cadre) commence là : faire de chacun, de leurs salariés des plus opérationnels jusqu'aux dirigeants, de véritables entrepreneurs.

Mais comment faire ? Comment « déplacer les montagnes » ? Comment mettre en mouvement des individus désactivés par des années de déresponsabilisation, d'assistantat et de promesses publiques, voire à la limite de l'employabilité ? Le Président Michel Besson (59) souligne d'ailleurs à quel point l'administration, tout comme le système éducatif actuel, n'incite pas à l'entreprise ni à l'émulation.

JEAN-CHRISTOPHE BERLOT

La crise ? C'est moi !

Préface d'Yvon Gattaz
de l'Institut

L'Harmattan

Dans toutes les entreprises où l'auteur est intervenu, la prise de conscience a toujours constitué la première étape pour engager une dynamique de progrès : prise de conscience, accroissement de la vision de synthèse, compréhension des leviers d'action et de son propre rôle constituent traditionnellement les premiers moteurs du « changement ». « Motivez les collaborateurs, affirme Jean-Christophe Berlot, remettez-les en face de leurs responsabilités et de leur véritable objectif, celui dont ils ne savent même pas aujourd'hui qu'ils l'ont en commun : le client, le marché ; et vous verrez la compétitivité de l'entreprise croître à nouveau, et les parts de marché. »

Le rôle du cadre a d'ailleurs fortement évolué ces dernières années. Le Président Pierre Peaucelle (54) souligne combien les plans sociaux et les licenciements dont ils sont de plus en plus souvent victimes, peuvent pénaliser l'attachement (jadis inconditionnel) qu'ils portent à l'entreprise. Jean-François Perrin (81) souligne que le comportement individuel du cadre s'est également adapté : en effet le cadre d'aujourd'hui est beaucoup plus « mercenaire » que par le passé. Mais on peut sans doute aussi le considérer davantage comme un entrepreneur : les responsabilités qu'on lui confie, les situations auxquelles il est confronté doivent avant tout l'enrichir et le faire évoluer lui-même. Dans un monde qui change de plus en plus vite, beaucoup plus global et désincarné que jadis, « La Crise ? C'est moi » ne signifie-t-il pas aussi, et d'abord, que « Je suis une entreprise » ? ■

(Suite de la Bibliographie p. 38) ■