



LE TAGÈTE

Vol. 3 n° 6, 15 mars 2013

Marcel JB Tardif

Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.

NIVEAU SUPÉRIEUR

Peu de dirigeants peuvent transformer leurs organisations de 'bonnes' (good) à 'exceptionnelles' (great). Sur les 1435 entreprises, ayant fait l'objet d'une chronique dans le Fortune 500, de 1965 à 1995, 11 pourcent seulement avaient réussi ce passageⁱ. Et pour citer l'oracle de Omaha, Warren Buffett, nous redirons comme lui: 'vous devriez investir dans une entreprise qu'un demeuré peut gérer, parce qu'un jour un débile le fera'ⁱⁱ.

Ce dont les organisations ont le plus besoin de nos jours, ce ne sont pas des indicateurs de mesure de la performance à profusion, mais des dirigeants capables de les faire progresser sur la voie de l'excellence. Les cibles de résultat sont sans doute des jalons nécessaires à l'appréciation de la progression dans le développement des affaires de l'entreprise, mais elles ne sont pas des stimulants à l'engagement à mieux produire au sein des organisations visées.

Le malheur, c'est que nombre de conseils d'administration cèdent aux pressions du marché boursier, quand l'entreprise n'est pas un promoteur de placement sur titres mais un producteur de biens et services adaptés à une demande à satisfaire. Et cet exercice commande des dispositifs qui s'étalent dans le temps et dans l'espace de concurrence de l'entreprise, et non pas se consomment en une fraction de seconde d'investissement spéculatif sur le capital émis.

Les entreprises ont besoin de vision, de mission et de valeurs portées par des leaders engageants, qui les situent en amont de la concurrence dans leur marché, plutôt qu'en aval des analyses d'experts financiers dans la presse boursière. En somme, les entreprises, pour atteindre un niveau de performance plus assuré, doivent déconsidérer l'appât du gain facile (le court terme), pour privilégier l'effort difficile de différenciation dans l'activité menée (le long terme). Nul ne peut révolutionner la production à chaque étape de son exécution, par des modes, méthodes et pratiques de gestion de la ressource induite dans l'activité qui soient entièrement différentes, mais tous peuvent soutenir un engagement des preneurs aux actes dans l'organisation à se dépasser en permanence pour exceller sur le long terme comme instruments de réponse à la demande réelle. Durer en affaires peut advenir, sans que nécessairement l'entreprise n'améliore ce qu'elle fait. Mais à défaut de se réinventer dans le marché, pour dépasser la concurrence, ses façons d'être et d'agir comme organisation atteindront à sa capacité d'exploiter son activité au rythme des exigences nouvelles de la demande. Elle sera dépassée par les autres, un jour où l'autre.

L'entreprise qui se démarque dans son marché, doit passer d'un niveau de rendement sur l'activité rendue à un autre supérieur, pour demeurer concurrentielle. Elle ne peut escompter se répéter sans cesse, pour durer profitablement. Elle doit passer à un niveau supérieur !

ⁱ Patterson, S., et Jauhal, P., (2001), 'Rewarding with shares rather than with options is more fair', Sunday Times, 15 juillet, section Affaires 3.11.

ⁱⁱ Gates, B., (1996), 'What I learned from Warren Buffett', Harvard Business Review, janvier-février, p. 146.