



PAR PATRICK DELARIVE
Homme d'affaires
et chroniqueur

DANIEL BOREL, PATRON DE LOGITECH, SE RACONTE À BILAN

«L'échec arrive par le succès, qui voile la face»

Je me réjouis de ce rendez-vous. Daniel Borel sait parler de ses échecs avec positivité et Logitech passe une période difficile; parfait pour ma rubrique! Borel me reçoit en jeans et baskets sans lacets. Il a le regard franc, un vrai sourire et le teint (toujours) hâlé. Il me précise qu'il n'a pas beaucoup de temps. C'est bizarre comme tous mes invités me disent ça! J'explique ma rubrique et m'attends à entrer calmement dans le vif du sujet. Mais Borel s'emporte sur la presse qu'il juge trop négative sur l'actualité. Pour Borel, l'échec arrive par le succès, qui voile la face. La vie n'est pas une ligne droite. Il faut sans cesse se remettre en question, corriger, apprendre pour grandir. Ça fait parfois mal et ce n'est jamais blanc ou noir.

Il m'indique quelque chose de fondamental à retenir lors de l'engagement d'un collaborateur. Embaucher quelqu'un est difficile, c'est bien connu. On peut prendre toutes les références mais il reste une part subjective. Ce qu'il m'explique, c'est que l'on saura après deux mois si l'on a fait le mauvais choix mais il faudra attendre deux ans pour savoir si on a fait le bon! C'est génial et ça peut s'appliquer dans tant de situations de vie. Quand on a compris cela, on évite l'emballage intempestif et on reste vigilant.

ACCEPTER QUE LES CHOSSES SOIENT FAITES DIFFÉREMMENT

Je tente de parler de Logitech. On tourne un peu autour du pot. Le choix du top manager: ce n'était pas le mauvais, mais ça n'était pas le bon. Une stratégie peut être juste mais c'est l'esprit d'entreprise dans laquelle elle évolue qui va en faire un succès ou pas. Prenez Logitech ou n'importe quelle société. Se mettre à son compte n'est pas facile. Le fondateur au début faisait tout lui-même. Les achats, la vente, la facturation, la comptabilité, le personnel, la poste, etc. Avec le succès vient la création d'emplois qui oblige le self-employed à déléguer une multitude de tâches. Cette étape est difficile. Le patron ne pouvant plus tout gérer tout seul devra accepter que les choses soient faites différemment. En s'élevant, il perdra le contact avec la base, qui parle aux clients et fournisseurs. Elle est composée de collaborateurs présents depuis

des années et c'est leur engagement absolu pour un patron qui est la clé du succès. Ils ont considéré sa société comme la leur, ils se sont battus pour vendre plus et dépenser moins. Dans cette phase d'évolution, le patron devenu businessowner a réussi à maintenir la dynamique de ses troupes grâce aux cadres composés de fidèles du début qui ont fait le lien pour que l'esprit d'entreprise circule. Le temps passe, le patron CEO continue à s'élever avec sa société. Demain, il ne s'occupera plus que de stratégie. Son successeur apportera une valeur ajoutée par son expérience, souvent externe.



ATTENTION AUX DÉGÂTS!

Mais comment mettre en œuvre une stratégie dans une entreprise de fait «étrangère» sans le ressenti et les réseaux internes? Pour se protéger contre l'inconnu, rien de tel que de mettre en place des procédures et autres normes. Les équipes qui ont évolué dans la confiance et le respect vont soudainement se sentir contrôlées et avoir l'impression que l'on ne leur fait plus confiance. Les collaborateurs vont se renfermer, penser à leur (in)confort, se concentrer sur eux-mêmes et non plus sur l'entreprise. Certains vont déprimer, d'autres tomber malade. La

stratégie se retrouvera bloquée par des bouchons dans la fluidité de l'esprit d'entreprise. Il suffit alors d'un nouvel élément hostile pour que tous les ingrédients soient réunis pour rentrer en une crise profonde.

Après plus d'une heure d'entretien avec Daniel Borel, on oublierait presque la crise. Ce qui en ressort, c'est que toutes les étapes de l'évolution d'une entreprise engendrent des changements importants pour soi-même mais également dans tout l'entourage, à l'image des grands bouleversements personnels. Comme patron, c'est le moment où il lâchera l'opérationnel à un autre qui ne lui ressemblera peut-être pas (assez). Le nouveau venu mettra en place plein de bonnes choses sur le papier, parfois même suggérées par de très chers (...) consultants. Attention alors aux dégâts! On dit souvent que les extrêmes se touchent et que c'est un atout pour «vivre ensemble». Soit, mais ne vaut-il pas mieux se ressembler un peu, beaucoup, passionnément?

Je vous souhaite une belle quinzaine. ■■■