

# LA JOURNEE SPM® DU DIRIGEANT

Comme toute personne dans sa vie professionnelle ou personnelle, le dirigeant d'organisation (entreprise ou collectivité) peut optimiser sa journée au profit de ses salariés, de son entreprise, de son groupe, de son territoire, sa nation, de l'Europe, sans oublier sa famille. Son humeur donne souvent le ton. Autant qu'elle soit bonne pour donner l'exemple.

Le dirigeant désire se sentir bien dans sa position, comprendre et maîtriser son environnement, entretenir une vision et être porteur de sens, mettre en adéquation les ressources avec la stratégie, accroître la performance en tenant compte du potentiel humain, avoir un leadership adapté, identifier des personnes de confiance pour rompre son isolement, prendre ses décisions en connaissance de cause et responsabilité, gérer les conflits, les risques et les crises, hiérarchiser les tâches, décider et gérer tout changement potentiel, trouver un équilibre avec sa vie privée... Le dirigeant de PME doit souvent être à la fois créatif, prévoyant, sage, moteur, transmetteur, intransigeant, organisé, parent, ami, innovant, facilitateur, performant, négociateur, conciliant, communicatif, vendeur, acheteur...

Grâce au modèle SPM ® (Stratégie, Processus, Psychologie, Marketing, Management, Mental) le dirigeant saura se lever du bon pied, mieux définir et atteindre

ses objectifs, prendre en compte les réalités, définir les options et passer aux actions réalistes, réalisables, mesurables et déterminées dans le temps (GROW, SMART). Il va vivre de façon décloisonnée et équilibrée certaines méthodes pour l'aider à mieux fonctionner en fonction des situations rencontrées.

---

Par François CHARLES\*

---

Il est 6 heures, Philippe s'éveille. Il dirige une PME industrielle de 300 personnes qu'il a reprise il y a 5 ans. Cette fois-ci, il a bien dormi. Mieux qu'une aspirine avant de se coucher, il avait *fait le deuil* de la réunion de la veille, où il a failli perdre un client significatif. Il était passé par toutes les phases et s'est reconstruit grandi après le *coup de tamis*. Il repense à son coup de poker du « *sans toi* » et sa *meilleure solution de rechange* (MESORE) tendue in extremis pour signer le contrat. Mais quelle énergie consommée ! Sa famille n'aura pas à subir d'ondes négatives mais de toute façon, il sait désormais *se ressourcer* pour éviter cela même en cas d'échec et tire profit de son caractère de préférence introverti. Mais avant d'attaquer cette nouvelle journée de travail « *positive* », il décide de se faire un *ancrage* de bien-être avec son épouse, genre de *fiolle de potion magique*, qu'il pourra ressortir en cas de besoin sévère mais non automatique,

« comme les antibiotiques », comme lui dit sa fille.

Il va profiter du rasage pour une fois de plus rentrer dans sa *préférence introvertie* et *visualiser* certaines tâches du jour pour mieux les aborder. Il ne passera cette fois trop de temps de réflexion avant de franchir la *ligne imaginaire* pour les aborder. Il a appris à mieux partager et confronter ses idées et impressions comme les extravertis. Quelques informations à la télévision pendant le petit-déjeuner pour se nourrir d'une certaine façon et le voilà prêt...à regarder ses emails sur son téléphone portable, véritable outils d'apprentissage de la connaissance de soi et du management. Sa force introvertie fait qu'il peut davantage mûrir la réponse jusqu'à son ordinateur mais il aura appris à répondre parfois aux messages très urgents, ce qui n'est en fait pas le cas ce matin. Après les *rituels* d'usage avant de quitter la maison et une petite phase d'*intimité* pour rétablir le dialogue et l'*écoute active* avec son fils qui semble s'éloigner de ses objectifs scolaires, notre dirigeant monte dans sa voiture direction le travail. Pour casser la routine du trajet et éviter les risques sur le parcours, il se remet dans le cadran de l'*apprentissage* chaque semaine en changeant si besoin d'itinéraire et s'interdit les appels. Il repense à cet alpiniste qui s'était tué avec pourtant 20 ans d'expérience mais qui avait juste oublié qu'il n'était pas

devenu Superman. Ce n'est pas un rituel ni une *activité* mais plutôt un mixte des deux. Il peut penser mais toujours de façon équilibrée et si possible sécurisante. Le matin, la moitié du chemin est consacré à sa famille et ensuite à son travail. Et vice versa le soir pour vivre l'instant, *ici et maintenant*, afin de pouvoir mieux ensuite rentrer en dynamique mais en s'obligeant souvent ce genre d'aller retour. En tant que golfeur, cela lui fait penser à ceux qui affichent le nombre de coups réalisés et ceux qui annoncent le coup futur. Il a aussi beaucoup réappris sur l'environnement de l'entreprise en redécouvrant par là même ce sport sous l'approche SPM.

Il entretient son « *PRAJI* » aux feux en pratiquant quelques *passé-temps*. Il regarde les voitures et leurs occupants, souvent des femmes avec leurs enfants en train de réciter les devoirs, les choses à faire dans la journée, en train de reconforter, ou de penser que leur *pyramide de Maslow* est en train de s'effondrer ou encore de penser qu'ils sont encore en retard. Il l'a connu aussi cela avec son côté « *travailleuse-persévérant* » qui rajoutait toujours quelque chose à l'emploi du temps. Au final il était en retard, ce qui était inadmissible et le rendait de mauvaise humeur et qui ensuite le faisait douter. Mais désormais c'est terminé. Avec le MBTI, il sait prendre de la marge ou relativiser en cas d'imprévu.

Le *passé temps* de Juliette, son assistante, va s'arrêter quand elle va voir arriver sa voiture. Elle lui prépare une surprise pour son anniversaire, comme tous les autres cadres. Une fois arrivé, ils vont s'accorder une demi-heure pour passer en revue les événements, les rendez-vous de la journée et les dossiers en cours. Il aime cette *relation à deux*. Ils forment aussi un couple avec un style de management *bienveillant* en maîtrisant certains flux. Il a choisi une assistante avec un profil complémentaire, à savoir organisée pour compenser sa trop grande flexibilité, sociale, *persévérante phase battante* qui aime que les choses avancent avec conviction sans lui faire de l'ombre et qui sait prendre certaines initiatives. Le processus est sous contrôle mais il sait parfois insister pour vérifier des détails et se rassurer. Elle a vite compris qu'il fallait lui présenter ses dossiers de façon *structurée*, avec tous les filtres des réalités possibles et au moins deux *options* d'actions. L'écoute active est intense, comme un *branchement*. Les problèmes sont vite abordés. Quand cela se dérègle un peu, notre dirigeant et son profil perfectionniste rejoint son assistante sur la zone *altruiste* en pensant au bien des employés et de l'entreprise, ce qui est idéal pour l'écoute ou sur la zone *modérateur*. Il aime bien l'envoyer parfois en avant-garde pour défricher le terrain et pour mettre les clients à l'aise. Cela fonctionne mieux qu'avec son ancienne collaboratrice très

observatrice qui pouvait rentrer en opposition forte avec déséquilibre sans forcément justifier son comportement.

Une fois cette première réunion passée, arrive le rituel du « bonjour » dans l'entreprise. Mais, en plus, Philippe a appris à chercher un mot différent pour chaque personne en fonction des *profils et besoins psychologiques de chacun*. Ce qui nécessite parfois un peu de réflexion avant de *passer la ligne imaginaire* avec l'interlocuteur. Cela lui procure un bon entraînement pour ses relations avec ses visiteurs, clients ou partenaires privés ou publics. Puis vient le rituel du café, et des événements passés rentrant de ce fait progressivement en phase d'*activité* et de travail.

Ce matin, il devra ensuite vivre une phase d'intimité avec le DAF qui semble vouloir prendre un peu de *pouvoir* « *pour* » et « *sur* » depuis que la nouvelle organisation est en place. Le *leader responsable*, c'est lui. Son DAF, quant à lui, est *leader de processus*. Heureusement qu'il peut compter sur Paul, le directeur des opérations, véritable *leader psychologique* tel le prêtre qui recueille les états d'âme en toute confidentialité mais qui peut aussi véhiculer certains messages en se donnant la *permission* de la faire par une *protection* de conscience professionnelle individuelle et collective ou en le demandant simplement à sa source.

Puis viendra sa réunion du matin avec le bureau d'étude. Un moment de retrait sera approprié pour trouver les ressources nécessaires avant de franchir le Rubicon de la salle de réunion. En bon *artisan* « SP » orienté vers l'action, le monde présent, les résultats, il va devoir adapter son discours et maîtriser son énergie avec le bureau d'étude pour expliquer ce qu'attend le client de la veille. De par sa forte valeur ajoutée, ce sous-groupe organisationnel *d'explorateurs* exerce parfois un certain pouvoir sur les processus de fabrication et la direction. Il va devoir parler à une population de *rationnels* « NT », orientés vers la théorie, cherchant à comprendre le fonctionnement des choses, faisant confiance à la logique et à la raison, se montrant sceptiques et précis, pensant en terme de différences, catégories, définitions et structures, se concentrant sur les stratégies et les modèles qui aident à atteindre les objectifs et optimisent le progrès, recherchant la compétence et la connaissance approfondie qui lui faisait défaut lors de son arrivée il y a 5 ans. Il va également tenter de parler du *risque coût - délais - performance* (CDP) d'être trop conceptuel et mettra un peu *de 5M, de 5S* et de *bête à corne*, outils de l'ingénieur, pour leur parler *d'intelligence économique* pour les aider à ranger leur bureau avant de partir...

La matinée passée il déjeunera avec l'expert comptable. Ils parleront des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT) d'opter pour une gérance. Ils aborderont aussi le modèle économique de rémunération globale englobant une plus grande part de contrats de retraite. Ces dispositions sociales et financières séduisent son côté « F ». Mais avant de prendre sa décision, il veut vérifier la logique de rentabilité de le faire à son âge ainsi que vérifier « la tête froide, avec la préférence « T » du comptable, la logique, les avantages et inconvénients pour ses salariés au delà de tout discours commercial.

Rentré dans sa PME, il s'accorde un quart d'heure de...sieste, autre rituel incontournable qu'il a autorisé – mais contrôlé, pour être plus efficace l'après midi. Philippe relisait volontiers parfois la *fable du « manager ou du grand Foyaka »* qui le confortait dans sa façon de donner du sens à travers ses équipes, *bâtisseurs de cathédrales* plutôt que tailleurs de pierres, avec de bons résultats et certains *signes de reconnaissances* souvent appréciés. Par son côté « *Family Management* », il rêve de pouvoir organiser une osmose travail - vie privée avec un service de garde d'enfants ou d'autres avantages de bien être.

Puis c'est la réunion d'avancement du projet « 3X », nom de code de protection attribué à chaque client ayant demandé une certaine

confidentialité. Le curseur d'avancement semble bon, les *éléments contrôlables et incontrôlables* maîtrisés jusqu'à ce qu'un membre de l'équipe relate un épisode intéressant sur le risque CDP, caché pour l'instant au client, très malléable, sur une partie de la prestation à cause d'un changement de fournisseur. Philippe contient ses *émotions*, reste calme tout en *sur contrôlant* et sans partir en croisade. Il sait que la *planche à clous* est dangereuse dans cette période de crise et que ses collaborateurs, comme ses clients sont précieux. Mais il veut que ce dernier prenne conscience de ce « grain de sable » et reconnaisse que ce jeu transactionnel de *RCJ* (Régions son compte à Joe), où le client trompé en ressort souvent vainqueur, risque de fragiliser l'entreprise. Il est absolument nécessaire d'analyser le *coup d'après* et d'être en *interdépendance* « win-win » au risque que la rentabilité des investissements soit remise en cause et que ce projet ne passe jamais en phase *vedette*.

Laissons désormais Philippe terminer sa journée. Et vous, quelle est votre journée SPM ® ?

---

\*coach en stratégie, management et développement personnel, créateur du modèle SPM ®, dirigeant de NOVIAL [www.novial.fr](http://www.novial.fr)