

Comprendre la solitude du dirigeant

Issu de l'administration puis de l'industrie et élevé au CAC 40, j'ai ensuite appris à connaître et à accompagner les PME, et même d'en créer. Quelle que soit la taille de l'organisation, le constat est le même : les entrepreneurs, dirigeants et managers sont chaque jour confrontés à un puzzle qui leur impose d'être à la fois créatif, développeur, gestionnaire mais également sage, moteur, transmetteur, acheteur, vendeur, conciliant, intransigeant, ami, parent.

Ils doivent savoir adapter leur discours en fonction des circonstances afin d'optimiser l'imbrication étroite entre le fonctionnement et le développement de leur entreprise, de leur organisation ou de leur collectivité car désormais, les collectivités, institutions, établissements publics prennent aussi et enfin conscience des bienfaits d'un pilotage d'entreprise tout en respectant le filtre de certaines réalités.

Napoléon était seul pour décider bien qu'entouré de ses généraux. Le maréchal Joffre avait reconnu qu'il avait beaucoup moins d'admiration pour l'empereur depuis qu'il commandait une coalition. Mais rien ne dit que le premier n'aurait pas préféré être à la place du second et même ne pas faire la guerre ...

Par François CHARLES*

En constante réflexion, un carnet toujours à la main, vérifiant tout ce qu'on lui dit, évitant la controverse, ayant une correspondance régulière, travaillant en collaboration, le dirigeant, homme ou femme, doit être performant et innovant, doit maîtriser son environnement à savoir la concurrence, les entrants, les substituts, les fournisseurs, les clients et les réglementations institutionnelles qui peuvent l'aider ou le freiner, faire preuve d'improvisation et d'initiative, veiller à transmettre les bons codes à ses collaborateurs et entretenir les bons réflexes.

Le dirigeant d'une petite et même d'une grosse organisation est plus seul qu'on ne le pense ou qu'on ne le voit. Le patron de PME sera très actif toujours le nez dans le guidon. N'aimerait-il pas relever la tête et s'apercevoir qu'il peut travailler mieux et changer de cap avant la chute ? Quant au grand patron, apparemment très socialement entouré de sa « cour », n'aimerait-il pas connaître parfois la « vérité » avant le coup de théâtre de la faille prévisible en oubliant parfois qu'il était à la tête d'une PME. Le haut fonctionnaire propulsé à la tête d'une entreprise la dirigerait-il mieux s'il avançait sans filet ? Le président d'un Conseil Régional prendra-t-il les bonnes décisions pour le territoire et peut-il toujours avoir confiance en ses troupes, non élues ?

Le dirigeant sait aussi que les faillites sont certes issues de difficultés financières, parfois liées à un mauvais contexte

économique, mais sont souvent le fruit de problèmes de management comme le manque de vision, de maîtrise, voire d'appréhension des processus vitaux et élémentaires pour l'entreprise. L'importance des enjeux de la prise d'information et de décision varie souvent avec la taille de l'organisation.

Bien entendu les clubs, organisations professionnelles et autres organismes consulaires ainsi que les multiples propositions de conseil sont là pour échanger. Mais le dirigeant a souvent besoin d'une vraie confiance et d'une écoute active à la fois méthodologique et experte de généraliste connectée sur les savoirs, les savoir-être et les savoir-faire. Elle va l'aider à prendre de la hauteur, décroiser certaines fonctions mais aussi parfois le recadrer sans en avoir peur. Il ne s'agira ni l'expert comptable, ni le super-conseiller, ni le « dircab » qui se prend pour le chef, ni son conjoint.

Il pourra disposer d'un certain nombre d'outils qui lui permettront d'apprendre à connaître ses préférences, ses forces et ses faiblesses, pour fonctionner de façon équilibrée « sur ses deux pieds » et en interdépendance avant de franchir la ligne imaginaire de chaque action en fonction des situations et ne pas tomber dans le piège de l'adoption automatique de ce qui a marché pour Pierre ou Paul car chaque personne et chaque entreprise est différente.

Autant le dirigeant devrait maîtriser le vocabulaire stratégique (SWOT, PORTER, BCG...) et des processus d'atteinte d'objectif (GROW, SMART, AMDEC, 5S...), autant il semble aussi important qu'il montre une maîtrise du langage transactionnel. Il peut même optimiser son fonctionnement et sa prise de décision en décloisonnant l'utilisation de certains outils selon la méthode SPM. Bien entendu, nombre de dirigeants font déjà à l'instinct, mais c'est tellement mieux avec méthode. Les préférences d'attitudes et de fonctionnement peuvent être une force comme une faiblesse dans certaines situations. Il n'existe pas forcément de profil de dirigeant. Tout le monde en a les capacités avec des efforts différents. L'essentiel est d'agir en connaissance de cause sur ses quatre balances essentielles utilisées en MBTI en privilégiant d'abord ses forces mais en connaissant ses zones d'ombre pour mieux réussir ou gérer le stress de l'événement potentiellement perturbant. Je n'emploierai que peu d'exemples précis pour laisser libre court à l'imagination du lecteur sur l'entreprise ou à la gestion publique, nationale ou internationale

I - Quelle attitude de communication adopter ?

Certains tireront spontanément leur énergie du contact, élaboreront leur pensées en parlant et s'exprimeront spontanément. D'autres iront plutôt chercher leur ressources

dans leur monde intérieur et parleront après avoir réfléchi. A qui peut-il se confier ? A qui peut-il dire ses interrogations sans craindre de voir son leadership ou sa réputation mis en doute ? Doit-on avoir confiance aux divers organismes qui invitent à partager le plus en amont possible mais qui, dès lors, sont au courant de certains projets ou certaines situations ? Doit-il dire que ça va, le cacher, voire mentir ? Peut-il en parler à sa famille ? Qui l'accompagnera dans les succès ou les échecs sans forcément le blâmer ? Doit-il partager ses projets et ses informations de façon extravertie au risque de se voir dépouillé ou tout garder pour lui au risque qu'il constate qu'il a fait fausse route avec les impacts pour son organisation ? De quelle protection dispose-t-il pour se donner la permission d'échanger ? Doit-il faire confiance à son interlocuteur qui semble trop bien synchronisé en pleine négociation ? Est-il en dépendance ou en interdépendance de confiance ? N'a-t-il rien oublié dans son PRAJI ? Pourquoi l'atmosphère est-elle tendue aujourd'hui ? Quelle place prendre entre victime, sauveteur et persécuteur ? Mais où sont donc ses fioles de potion magique de PNL, quelle pourrait être sa devise pour mieux aller de l'avant ? Comment se voit-il pour ce partenariat et... comment les voit-on, lui et son organisation ? Doit-il écrire au ministre, au député, au conseiller général ou se débrouiller seul ?

II - Sa prise d'information est-elle la bonne ?

Faut-il préférer porter son attention sur les faits en étant réaliste, pratique, orienté vers le résultat et procéder par étapes ou alors analyser les possibilités, la nouveauté et procéder par à-coups ? Si le chef de PME a le nez dans le guidon avec des informations progressives qui l'empêchent de voir parfois qu'il aurait pu prendre un autre chemin, le patron de groupe n'a souvent plus les réalités du terrain car trop habitué aux concepts ou parce qu'on les lui cache volontairement ! Quels sont les éléments contrôlables ou incontrôlables ? A-t-il assez d'informations pour définir un objectif spécifique, mesurable, réaliste et réalisable avec avoir passé au tamis les réalités et les options qui lui permettraient de ne pas emmener le bateau sur les récifs ? Ne fait pas trop de « coups » sans vision ni logique ? Fait-il des exercices de décloisonnement et s'est-il déjà posé la question de savoir si une bonne mesure sociale ne pourrait pas solutionner son problème commercial ou du reporting informatique car une information rentrée fautive par désintérêt produira un résultat faux ? Doit-il faire confiance à ceux qui détiennent l'information ? Pourquoi ne pourrait-il pas faire autrement cette fois ? Ne fait-il pas trop confiance à son expert-comptable ? Faut-il faire intervenir un cabinet de conseil ou chercher déjà autour de soi ou même chez soi sachant aussi que le conseil se verra parfois injustement blâmé et

dévalorisé de sa valeur ajoutée pour avoir en fait synthétisé les éléments que le dirigeant n'avait pas réussi à faire et je déconseille par expérience tous les confrères de s'aventurer dans l'altruisme de sauvetage d'un dirigeant sans contrat même au nom de l'intérêt général ...

III - Sa décision sera-t-elle la bonne ?

Certains vont prendre des décisions logiques, la tête froide avec des critères objectifs, impersonnels et de façon indépendante alors que d'autres vont décider par ressenti, avec le cœur, en évaluant la cohérence avec leur échelle de valeur, en se mettant à la place et souvent avec risque mais en ressentant davantage le coup dur quand il arrive et surtout quand cela va impacter la vie des salariés qui pourront s'estimer trompés. Fait-il ou vérifie-t-il un SWOT avant chaque investissement, lancement de produit partenariat ou collaboration ? Doit-il se comporter en bon père de famille, en adulte ou en enfant ? La CGPME a-t-elle raison de dire que les membres du Medef sont moins responsables car souvent salariés mais gérant beaucoup plus de personnes et de capitaux ? Analyse-t-il les risques, organisationnels, financiers, juridiques, politiques... Certains le font par principe, d'autres pour se rassurer, d'autres pour imaginer le coup d'après, d'autres ne le font pas. Joue-t-il encore à Superman ou accepte-t-il désormais de déléguer et assurer le co pilotage en ayant compris que rien ni personne n'est à l'abri de quoi que ce soit ? Prendra-t-il une décision

courageuse même impopulaire ou ne plaisant pas aux actionnaires mais satisfaisant les salariés ?

IV – comment doit-il fonctionner ?

Faut-il mieux tout prévoir très tôt ou être très réactif ? Certains vont plutôt être structurés, organisés, prévoyants, agissant par anticipation quand d'autres vont être plutôt adaptables, flexibles, improvisant à la dernière minute et agissant sous la pression pour réagir et foncer. Certes, stratégie et prise de temps de réflexion valent souvent mieux que persévérance mais en situation de crise le dirigeant sera souvent attendu sur une réaction à court terme. Ses décisions seront d'autant plus justes qu'il s'y est préparé à l'avance, donc par anticipation structurée dans le temps. Flexibilité et structuration peuvent donc être complémentaires et non opposées. Il en va de même pour éviter de manquer toute bonne opportunité. Ne vous est-il jamais arrivé de vouloir aller au théâtre le soir même et de constater qu'il n'y a plus de place ? Si vous montez un projet hôtel, êtes-vous conscient de la pénurie de personnels pour l'hôtellerie et la restauration ? Avez-vous prévu un plan B ? Certains dirigeants, dans l'action, se contentent de peu d'informations alors que d'autres veulent en collecter le maximum pour ne pas se tromper mais parfois en vivant le coup de théâtre de l'événement fâcheux que l'on ne voulait voir. Je me souviens avoir réussi une conciliation entre une entreprise issue de l'administration et une autre plutôt

dans le secteur civil concurrentiel donc sur deux fonctionnements différents. Elles devaient travailler ensemble pour l'administration, plutôt proche de l'une, qui souhaitait disposer de solutions innovantes dans le domaine du soutien, donc plutôt proche de l'autre. Il avait suffi de prouver les forces complémentaires de ces deux polarités pour qu'elles posent leurs pistolets et commencent à travailler

Enfin, sur le leadership

Faut-il mieux être idéaliste, rationnel, artisan ou gardien ? Faut-il être plutôt organisateur, contrôleur, conseiller ou explorateur ? Quel leader doit-il être ? responsable, de processus, opérationnel, psychologique, historique, tous à la fois ? Doit-il avoir un leadership autocratique, démocratique, bienveillant ou laisser faire ? Doit-il annoncer les licenciements ou la fermeture d'un site une fois la décision prise ou pour mieux la prendre ? Aucun modèle n'est figé et aucune solution n'est universelle. L'important est d'identifier plusieurs options adaptées aux réalités et non l'inverse. Tout dépend de l'entreprise, de ses employés et de son environnement mais gare à la *planche à secousse* pour ceux qui ne sauront prendre les décisions au bon moment ou qui changeront d'avis trop souvent.

*coach et conseil en stratégie, management et développement personnel, certifié MBTI et TMS, écrivain, auteur des Fabliaux du Management et des booklets mémos, créateur du modèle SPM®