

Préface

Je ne suis pas un intellectuel. Je ne suis donc pas supposé écrire. Avec mes mots, avec mon style, j'ai pourtant eu envie de communiquer mes expériences, mon ressenti, parce que j'aurais aimé de tels témoignages lorsque j'étais PDG, et que je cherchais des idées ou me sentais un peu seul à essayer de sortir de difficultés. Parce que je pense avoir aujourd'hui assez d'antécédents dans le métier de dirigeant pour en tirer des enseignements qui peuvent être utiles aux autres. Parce que lorsque vous lancez un projet, tant d'obstacles vont se présenter devant vous que des conseils peuvent vous aider. Et vous n'aurez pas toujours les ressources pour vous offrir des spécialistes qui vous guideront. Un livre pour inspirer les dirigeants et tous ceux qui aspirent à mener un projet autour d'une équipe. Pour montrer pourquoi si c'était à refaire je recommencerais.

Ce n'est pas un traité d'économie, d'analyses hautement scientifiques, ou intellectuelles ; ce n'est pas non plus un recueil de recettes de management. C'est une suite de réflexions, de descriptions pratiques, de comportements, qui s'appuient sur des exemples vécus. Sans chercher systématiquement à généraliser, puisqu'il n'y a pas deux univers identiques d'une entreprise à l'autre, et puisque chaque responsable a ses valeurs, son style, ses opinions. C'est une synthèse des conclusions que j'en tire sur la façon de diriger une organisation pour la rendre performante. Comment bâtir une stratégie, la conduire et s'y tenir. Comment mener son équipe, comment se comporter comme chef d'entreprise dans l'environnement actuel. Comment se projeter dans l'avenir, comment être tourné vers la réussite, comment franchir les crises. Comment garder la maîtrise de toutes les situations.

Mes parcours personnels, mes ressentis, ne servent qu'à appuyer la démonstration. Ils apportent un complément unique aux nombreuses démonstrations plus techniques, plus théoriques, de gestion d'entreprise qui sont écrites par des universitaires, des chercheurs, des psychologues,

ou d'anciens cadres supérieurs. Certains pourront trouver une partie du raisonnement trop idéaliste, utopique, voire naïf, parce que loin des pratiques de beaucoup d'entrepreneurs aujourd'hui. Il correspond bien à une réalité, celle que j'ai expérimentée, et à des convictions.

Le livre est structuré en trois parties :

Une première partie décrit l'ensemble des acteurs d'une organisation : l'entreprise elle-même dans ses fondements et ses comportements, l'équipe, son leader et ses partenaires extérieurs. La deuxième partie étudie le projet d'entreprise et sa mise en œuvre. Elle donne un certain regard sur les différentes fonctions de toute organisation, sur les processus, les pratiques, sans chercher à aborder systématiquement tous les aspects de la fonction. La troisième partie est consacrée à la maîtrise de l'environnement de l'entreprise, sous son angle le plus douloureux. Elle aborde la gestion des crises. C'est aussi une analyse de l'échec, parce que je n'ai pas trouvé dans les livres de management d'analyse de l'échec par un chef d'entreprise, parce que cela ne s'avoue pas, parce qu'un champion réussit toujours. Cette partie montre jusqu'où peut être entraîné juridiquement un dirigeant, et comment réagir. Elle se termine sur la maîtrise du changement.

Toujours rebâtir, partager, convaincre, motiver, imaginer, rester sage. C'est l'histoire de ce livre. Un livre qui ne pratique pas la langue de bois, et à ne pas mettre dans les mains de ceux qui ne supportent pas les mots d'efficacité, de performance, de rentabilité, de gestion des ressources.

L'histoire de beaucoup de satisfactions, de partages, et d'un peu de douleur. D'un voyage passionnant. Pour servir de référence à tous ceux qui dirigent une PME, une organisation, et pour tous ceux qui s'y préparent ou qui en rêvent.

Chapitre 2

L'équipe

Jusque dans les années soixante-dix, la production était au cœur de l'entreprise. Puis, ce fut le client que beaucoup de sociétés placèrent au centre de leur stratégie.

Mais rien ne serait possible, sans l'équipe qui constitue l'entreprise, une ressource dont la performance est encore plus essentielle. Aujourd'hui, toute l'attention de la direction d'une entreprise doit d'abord se tourner vers les hommes et femmes qui la constituent. C'est son capital le plus précieux, même si beaucoup de chefs d'entreprise ne semblent pas l'avoir assimilé. À un moment où les relations sociales deviennent de plus en plus tendues, où l'individualisme éloigne de plus en plus l'homme de sa société, il est plus que jamais essentiel de considérer que la ressource humaine doit prévaloir sur les autres. Le collaborateur doit être le centre de la stratégie de toute organisation. Ce sont les hommes et les femmes qui en font la force.

Comment former son équipe ?

Pour celui qui est dans une organisation publique française, la question va paraître incongrue, puisqu'elle lui échappe la plupart du temps. Le sujet concerne donc l'entreprise privée.

Existe-t-il une équipe idéale, celle qui réunit toutes les compétences pour mener au mieux un projet d'entreprise ? Des psychologues auront peut-être la réponse. Ils diraient par exemple qu'il faut un savant mélange d'expertise technique, d'intelligence créative, de capacité à résoudre des problèmes complexes, d'opportunité pour repérer les bonnes idées. Il faut un chef qui distribue les rôles, recadre, un leader, du dynamisme...

Dans certaines grandes entreprises où un responsable peut créer une équipe pour un projet défini, il pourra peut-être se rapprocher d'un tel idéal. De même, celui qui crée une société pourra aussi y tendre, puisqu'il aura la chance de recruter chaque personne de l'équipe qui l'entoure. Sur cinq entreprises dirigées, je n'ai eu qu'une fois cette chance. Ce fut Tiga. Et encore j'ai fait des erreurs ! La réalité est souvent loin de cet idéal dans une PME. Celui qui reprend la direction d'une structure existante aura souvent peu de marge de manœuvre. Il pourra au mieux modifier le profil de son équipe, en déplaçant, en licenciant et en embauchant de nouveaux collaborateurs. Mais alors, comment les choisir ?

10^e attitude

Constituez-vous une petite équipe en qui vous ayez confiance

La gestion d'une entreprise est un exercice solitaire. Il l'est d'autant plus que le patron est entouré le plus souvent d'une équipe qui s'est constituée avant son arrivée et au fil des années. Une équipe qui correspondait au responsable précédent, lequel n'a peut-être pas eu le courage d'entreprendre les changements nécessaires. Beaucoup d'équipes sont ainsi faites, sans grande cohérence. Difficiles à mobiliser autour d'un projet.

Il faut pourtant que le patron puisse se reposer sur certains collaborateurs. Partager une vision commune, être certain qu'ils travailleront dans le sens de la stratégie décidée ensemble. Qu'ils soient aptes à discuter toute question, sans être principalement motivés par leur intérêt personnel. Comme tout responsable dispose d'un temps limité à leur consacrer, il n'est pas souhaitable de multiplier le nombre de contacts directs. Six personnes reportant directement à tout responsable est un maximum à ne pas dépasser, sauf temporairement.

Il faut donc choisir. En essayant d'appréhender les forces et faiblesses de chacun, ses connaissances, ses expertises, ses capacités de leader, de relations avec les autres, le dirigeant qui reprend la direction d'une organisation s'efforcera de dessiner une structure optimale, une meilleure répartition des rôles, des responsabilités. Ceci se traduira par des changements importants des attributions. Il donnera ainsi plus de pouvoir à ceux qui sont prêts à suivre le projet d'entreprise et qui s'efforceront de faire exécuter ses décisions. Il pourra se reposer sur eux lorsqu'il s'absentera.

D'autres responsables en direct viendront compléter ce team de choc. Il aura confiance en eux, mais pas au point de tout partager, de tout déléguer. Ce plan lui permettra aussi de casser la routine de ceux qui sont en place depuis longtemps.

11^e attitude

N'hésitez pas à prendre des collaborateurs de compétence supérieure à la vôtre

Dans la plupart des entreprises dont un dirigeant reprend la direction, il est plus que probable que certains collaborateurs seront beaucoup plus compétents que lui dans la technicité du métier de l'entreprise. C'est une évidence dès le départ, puisque les métiers sont souvent nouveaux pour lui.

J'ai rencontré cette situation dans quatre métiers. Passé une période d'adaptation, je n'avais pas de difficulté à en savoir assez pour faire progresser l'entreprise techniquement. Mais, les débuts n'étaient pas toujours des plus faciles. Dans les rôtissoires par exemple, l'équipe de production m'a piégé, en fabriquant un nouveau modèle qui a pris feu chez le premier client. Pour bien me faire remarquer que j'avais eu tort de recruter un designer extérieur et un ingénieur débutant pour redessiner les formes des produits. Dans les étiquettes, le responsable de production en place m'a accueilli en essayant de contester mon autorité et en rejetant systématiquement mes idées. Clairement, il convoitait ma place. Cela ne m'a pas perturbé. Je ne contestais pas sa compétence ; mon rôle n'était pas d'être le détenteur du savoir.

Dans d'autres entreprises, ce pourra être une hiérarchie qui vient imposer ce choix d'un collaborateur plus compétent. Pour certains responsables, cette situation sera un nouveau challenge. Pour les autres, la crainte d'être dépassé par meilleur que soi ou de perdre la face devant leur équipe, les confrontera à une situation inconfortable. Il est à prévoir que dans ce type de circonstances l'information circulera difficilement. Les directives seront peu claires. Les encouragements seront rares. Les résultats de l'équipe seront moyens.

Tout patron devrait être convaincu que plus il a de compétences autour de lui, plus il sera performant. Il ne devrait donc pas craindre cette situation, mais au contraire la rechercher. Inversement, il est évident qu'il ne devrait jamais choisir ses collaborateurs pour leur incompétence, pour être sûr qu'ils ne contesteront jamais son autorité. Des « yes men » comme disent les Américains. Le dirigeant doit avoir confiance en lui-même. Son métier n'est pas de tout connaître, et il y aura forcément dans chaque fonction précise un plus compétent que lui, ne serait-ce que parce qu'il y consacre tout son temps. Parce qu'il fait des tâches que lui ne fait pas.

Lorsque j'ai créé Tiga, j'avais 34 ans et 10 ans d'expérience professionnelle. Pour mener un tel projet je devais mettre la barre haute en termes de compétences. Après un an, lorsqu'il est devenu clair que je ne pourrais pas diriger seul toutes les fonctions de l'entreprise, j'embauchais comme adjoint un centralien Sciences-Po, donc plus diplômé que moi. C'était un esprit brillant, avec une réelle capacité de « leadership ». Ses compétences furent d'un apport indispensable à notre projet. Le suivi de production de Tiga a été assuré au début par un directeur d'usine d'expérience. Malheureusement, il rencontrait des problèmes psychologiques et je dus m'en séparer. Il fut remplacé ensuite par son adjoint, lequel fut efficace pendant deux ans. Lorsqu'il fut nommé directeur d'usine, il perdit le sens des réalités. Pour le remplacer, je recrutais un jeune polytechnicien qui avait passé deux ans comme chef d'atelier dans la construction automobile. En à peine un an, il mettait en place des méthodes d'organisation beaucoup plus rigoureuses qui ont permis de diviser les prix de revient par deux, bien au-delà de ce que nous nous étions fixé comme objectifs.

12^e attitude

Attirez et retenez les bons profils et hauts potentiels

Le chef d'entreprise d'une PME n'aura pas toujours la possibilité de recruter les profils les mieux adaptés à son besoin. Ses budgets constitueront une première limite. Il se peut aussi que l'image du produit ou de la société attire difficilement certains candidats. Surtout, il ne suffit pas de chercher pour trouver le bon profil, il faut aussi être capable de le détecter. Il faut de la chance pour le trouver. La réalité, c'est que les possibilités de se tromper sont multiples. Souvent la solution retenue résultera d'une élimination progressive qui se terminera par une loterie, ce qui est une mauvaise approche.

Mais quelles règles se fixer? L'équipe de tête, c'est trois ou quatre personnes. Pas question d'économiser sur tous. Il faut donc ne pas hésiter à embaucher des personnels surqualifiés si l'opportunité se présente. Il faudra bien sûr les payer en conséquence, et être en mesure de pouvoir satisfaire une partie de leurs envies. Il faudra leur laisser le maximum d'opportunités de se réaliser, le plus longtemps possible. Malheureusement, ils vous quitteront un jour; en attendant, ils auront tiré votre affaire vers le haut. Si les rapports avec vos concurrents sont moyens ou inexistantes, il ne faut pas hésiter à débaucher un de leurs collaborateurs, s'il est vraiment bon. Sans pour autant oublier d'étudier les conséquences juridiques éventuelles s'il crée un grave préjudice en partant.

Dans les fonctions commerciales, il est préférable, si vous avez le choix, de rechercher un vendeur ayant une connaissance du marché, mais marché au sens large.

Dans l'étiquette, j'ai recruté une commerciale du verre, autre secteur du « packaging », parce qu'elle connaissait le marché du cosmétique, notre marché privilégié. J'ai surtout privilégié ses qualités personnelles. Je me méfie par contre des commerciaux qui sont dans le même métier depuis longtemps; ils ont tendance à s'endormir sur une clientèle, et à ne pas chercher plus loin.

Dans les fonctions d'encadrement d'atelier, d'usine, une réelle capacité de leadership est indispensable. Pour moi, elle prime sur la technique. Pour autant, il est nécessaire d'avoir à la tête de la production un responsable ayant de bonnes compétences techniques.

S'agissant de la finance, celui qui est plus un leader-entrepreneur qu'un manager s'entourera d'un bon gestionnaire pour s'assurer d'une bonne gestion, et peut-être même, d'un contrôleur de gestion si les budgets le permettent.

Pour toutes ces fonctions d'encadrement, il est raisonnable d'utiliser un cabinet de recrutement. C'est cher sur le coup, mais c'est beaucoup moins cher que des erreurs. Ce qui ne veut pas dire qu'eux aussi ne se trompent pas, certains candidats cachant bien leur jeu. Mais au moins, ils ont une bonne capacité à analyser les compétences personnelles.

Dernier critère, si le choix se présente, les relations personnelles pourront être privilégiées à condition que la personne ait la compétence requise. En s'efforçant de ne pas l'imposer à l'équipe. Cela peut paraître injuste, mais la probabilité de loyauté y est plus forte. Et surtout, les recrutés qui connaissent directement ou indirectement le dirigeant ou ses proches auront plus facilement confiance, et seront donc mieux à même d'adhérer au projet d'entreprise.

13^e attitude

Recrutez des gagnants, des combattants

L'environnement économique devient si compétitif, si changeant, que les entreprises qui veulent être des gagnantes ne devraient plus s'entourer d'un encadrement qui ne soit pas performant. Dans l'équipe commerciale, il faudrait uniquement des gagnants. À la tête de l'équipe de production, les capacités techniques sont importantes, mais pas les plus essentielles. Il faut des leaders qui soient des gagnants pour affronter des équipes qui sont souvent les plus importantes en nombre de l'entreprise.

Objectifs théoriques, certes. Vision idéale de l'entreprise mais qui n'est pas la réalité, parce qu'un patron ne va pas changer complètement une équipe dont les performances sont bonnes, mais loin d'être excellentes. Il se contente donc souvent de garder l'équipe qui l'entoure depuis longtemps.

Avec un tel raisonnement, l'entreprise ne sera jamais une gagnante. Surtout si elle vient à affronter des difficultés importantes, qui impliquent de lancer à la fois un plan de développement et un plan de restructuration drastique. La tâche sera complexe alors, parce que dans ce type de situa-

tion le dirigeant n'y arrivera bien que s'il s'entoure de quelques gagnants, et si les autres sont bons.

Le premier directeur d'usine de Tiga s'est avéré très instable, après quelques mois. Je n'aurais jamais dû l'embaucher, même s'il était compétent techniquement, mais je n'avais pas pris assez de temps pour le recruter. Son successeur était un gagnant, tellement gagnant qu'il en a perdu le sens des réalités. Le troisième était le bon choix. Comme il était trop compétent pour le poste, il m'avait prévenu qu'il ne resterait que deux ans. Il a tenu sa promesse, mais quel travail il avait accompli !

Le numéro 2 de Gouzy était un perdant individualiste qui ne voyait pas, ou refusait de voir qu'il entraînait la société vers le fond. J'ai eu du mal à m'en séparer, mais son départ a été une de mes premières priorités. Son remplacement s'est fait par la promotion interne d'un ouvrier spécialisé. Il a repris l'usine en main très vite. J'avais trouvé un vrai gagnant.

S'entourer de gagnants certes, mais cela ne suffira pas. Parce qu'un tempérament de gagnant ne s'exprimera que si le dirigeant crée, favorise un cadre de travail où il pourra s'exprimer. Parce que ceci suppose des équipiers qui savent ce qu'ils veulent et croient aux mêmes valeurs, au même projet. Des courageux, des preneurs de risque. Ceux-là seront des gagnants quand ils auront les pleins pouvoirs pour se réaliser.

S'il y a le choix, il faut préférer aussi ceux des hommes qui s'exposent au combat. Ce doit être en tout cas un objectif pour les proches, la cellule de crise, celle qui gagne. Tous ne peuvent pas en faire partie, même s'ils ont un rang important dans la hiérarchie. Ce devrait être l'approche retenue lors de la constitution d'une équipe avec laquelle il faudra accomplir l'impossible.

Lorsque j'ai rejoint la rhumerie Mount Gay à la Barbade, j'avais pour instruction de me séparer rapidement de trois des quatre cadres de la société, causes de toutes les difficultés de la société, d'après mon supérieur hiérarchique direct. J'ai d'abord observé qui ils étaient, et les ai regardés travailler. J'ai rapidement décidé de les garder tous. Nous avons rebâti un projet ensemble. Au bout de deux ans, j'avais quatre gagnants autour de moi.

14^e attitude

Recrutez si vous ne pouvez pas promouvoir en interne

Nous vivons dans une société qui a une forte tendance à considérer que l'on est capable d'être responsable, de diriger, que si l'on a fait de « bonnes études », que si l'on a un « bon » diplôme. Pour beaucoup, sans ce diplôme vous n'êtes rien, vous n'arriverez jamais à progresser, ou tellement plus difficilement. Parce qu'à dix-huit ans, lorsque chacun passe le bac, l'histoire de son intelligence, de ses compétences, serait écrite. Parce que seul un diplôme serait l'indication d'une bonne capacité d'analyse, de synthèse, de discernement, de jugement. D'une bonne aptitude conceptuelle et rationnelle. Parce que celui qui a le meilleur diplôme serait capable de diriger l'univers !

Je ne suis pas d'accord avec cette idée. Beaucoup de non-diplômés ont de réelles capacités à diriger une organisation. De même, la capacité des hommes et des femmes à diriger ne vient pas uniquement de leurs aptitudes intellectuelles telles qu'elles se sont exprimées dans leurs études. La vivacité, le savoir-faire, la créativité, le sens des autres sont autant de facultés qui contribuent largement au développement, aux performances d'un individu et qui ne se retrouvent pas nécessairement dans un diplôme. De même, qui oserait affirmer que les énarques et les polytechniciens sont tous de grands leaders ?

Celui qui recrute uniquement des diplômés pour son encadrement devrait changer d'attitude et ne pas hésiter à faire de la promotion interne en priorité, s'il pense qu'il y a dans l'équipe un candidat potentiel pour un poste à pourvoir. Si le nouveau promu accepte cette nouvelle responsabilité, il est plus que probable que cette promotion va répondre à une ambition personnelle, et qu'il s'y réalisera pleinement. Mais le challenge sera dur. À cause du regard des autres dans l'équipe, dans sa famille, à cause des jalousies. Le nouveau promu aura donc besoin de beaucoup de soutien de sa hiérarchie, ce qui suppose que la décision soit pleinement acceptée par ses supérieurs, sinon c'est l'échec assuré. Il sera alors le meilleur défenseur des idées de sa direction, du projet d'entreprise. S'il s'avère être un bon leader, sa connaissance des hommes de son équipe, sa pratique du terrain, aura des chances d'en faire un meilleur patron pour son équipe.

Chez Gouzy, je me suis séparé non sans mal du chef de production. Je procédais avec son départ en préretraite à une réorganisation. Pour m'y aider, je fis réaliser par un cabinet de recrutement plusieurs bilans de compétence. L'un d'eux montrait que le délégué du personnel que je souhaitais promouvoir chef d'équipe avait un potentiel largement supérieur. Après quelques mois comme chef d'équipe, je lui confiais la responsabilité de l'atelier. Un coach l'avait accompagné dans les premiers mois de cette étape où ses pairs ne lui avaient pas fait de cadeau. Une formation à la gestion de production. Un soutien de ma part sans faille. Un an plus tard je lui confiais l'ensemble de la production. Les résultats ont été bien meilleurs que mes attentes.

Dans une PME, l'une des difficultés pour faire de la promotion interne est que la hiérarchie est simplifiée, et qu'il n'y a pas beaucoup de possibilités de promotion internes. Il ne faut donc pas rater l'opportunité qu'il y a de donner des chances à ceux qui le méritent, ne serait-ce que pour donner de l'espoir aux autres. La promotion interne, c'est aussi un signe pour les autres, pour leur donner envie de rester et de se dépasser.

Chez Mount Gay, quelques jours avec les quatre managers m'avaient vite fait comprendre qu'ils n'étaient peut-être pas la cause des problèmes multiples de la société ; que le problème, c'était sans doute les directeurs généraux qui s'étaient succédé qui n'avaient pas su leur donner de réelles motivations pour travailler bien. Un recrutement externe pour remplacer certains d'entre eux n'aurait jamais permis de remettre l'entreprise d'aplomb en si peu de temps.

15^e attitude

**Si vous ne pouvez pas recruter les meilleurs,
faites appel au conseil externe**

S'entourer des meilleurs est un objectif souvent difficile à atteindre. Ce devrait être un objectif constant à chercher à atteindre dans le temps. C'est de nouveau un objectif le jour où l'un des équipiers s'en va. La réalité du PDG de PME est qu'il ne peut pas s'entourer des meilleurs dans chaque fonction. Parce qu'il ne les trouve pas. Parce qu'il a des difficultés à se séparer de collaborateurs moyens, mais qui sont des hommes ou des femmes bien, et qu'il décide donc de les garder. Même s'il essaie de les

former, de les mobiliser, il leur restera toujours des lacunes. Il fera donc lui-même une partie de leur travail. Il est donc toujours des domaines où le patron travaille seul, pense seul. L'échange sur ces domaines sera difficile à l'intérieur de l'organisation, parce que les autres responsables n'auront pas nécessairement les compétences techniques pour discuter avec lui. Il est aussi des sujets qui ne doivent pas être abordés avec son équipe, parce qu'ils portent sur des décisions non prises, et que les évoquer pourrait troubler. Parce qu'ils concernent des collaborateurs de l'équipe, et que la confidentialité est plus qu'indispensable. Parce qu'ils intéressent l'actionnariat, et que certains projets pourraient déstabiliser le personnel.

L'écoute d'une tierce personne avec laquelle une grande confiance s'est instaurée, devra être recherchée dans ces cas-là. Ce peut-être un actionnaire. Ce peut être un proche. Tous peuvent jouer un rôle essentiel pour échanger dans des moments difficiles, pour tester la validité d'une décision, pour arbitrer entre différentes options, pour conforter lors des moments de doute, pour partager moralement un risque chaque fois que la barre est plus haute.

Pierre Prieux a été incontestablement cet homme dans l'histoire de Tiga. Il fut indispensable dans la construction du « business plan » au départ, dans les multiples décisions difficiles qu'il a fallu prendre, dans la bataille concurrentielle que nous avons rencontrée. J'ai retrouvé depuis un seul conseil ami qui a dirigé des filiales importantes dans un groupe industriel. J'ai surtout échangé avec lui lors des conflits de personnes dont il avait une grande expérience. Ce n'était souvent que quelques minutes de conversation au téléphone, mais des minutes toujours très utiles, surtout parce qu'elles me confortaient dans mes décisions.

L'autre approche qui est complémentaire est de faire appel à des conseils externes. Même si les consultants connaissent souvent moins bien les sujets qui leur sont soumis, ils prennent le temps de poser les questions qui délimitent le problème. Qui peuvent éclairer. Ils prennent du recul par rapport au dirigeant et à ses collaborateurs. Ils peuvent souvent débloquer une situation, proposer d'autres solutions qu'aucun n'aurait osé envisager. Pour retenir cette option, seuls les enjeux devraient être pris en considération, et pas seulement un coût qui peut paraître élevé au départ.

Obtenir le meilleur de ses collaborateurs

À défaut d'avoir autour de soi les meilleurs, il est plus facile d'obtenir le meilleur de son équipe. Ce qui dépend beaucoup d'eux bien sûr, mais surtout du patron lui-même.

16^e attitude

Soyez constamment à l'écoute

Petit retour en arrière. 1974, mon premier cours à l'INSEAD. J'avais beaucoup emprunté pour financer cette année d'étude. Le premier cours était entièrement consacré à l'écoute. Je me suis vraiment demandé si je n'étais pas en train de me tromper de formation, tant ce sujet me paraissait loin des préoccupations d'un manager. Il m'a fallu du temps pour comprendre, mais aujourd'hui je suis profondément convaincu de la force d'une grande capacité d'écoute. Lorsque je suis en réunion avec un collaborateur je consacre beaucoup plus de temps à écouter qu'à parler.

La plupart de ceux qui travaillent dans une grande entreprise sont des habitués de la réunionite aiguë. Certaines réunions sont très utiles. D'autres résultent d'une mauvaise communication, de luttes de pouvoir, de la frilosité de quelques responsables. Les chefs réunissent ainsi souvent leurs collaborateurs dans des réunions interminables pour les informer, pour les amener à une décision qu'ils ont souvent déjà prise, pour leur faire avaler des décisions d'un supérieur hiérarchique... Beaucoup de pertes de temps, d'autant que peu écoutent, certains s'écoutent parler ou se plaisent à semer le trouble.

La PME est souvent loin de ce monde. Ce n'est pas pour autant que la communication y est très productive.

Sur tout sujet abordé dans l'entreprise, le dirigeant a son idée. Ceux qui échangent avec lui ont sans doute une idée différente. Quelle est la meilleure ? Qui peut le dire ? Qui ne se trompe pas ? Étant donné sa position, tout dirigeant ignore beaucoup de facteurs de décisions. C'est son équipe qui va les lui donner. En l'écoutant, il va l'impliquer dans le processus. Les expériences similaires sont multiples. Elles commencent déjà avec les

collaborateurs les plus proches. Le patron que vous êtes a-t-il la conviction qu'il les écoute réellement ? Peu d'hommes sont capables de bien écouter. Plus dur encore à réaliser est d'écouter ses employés, ses ouvriers. Parce que prendre en compte les idées d'un membre de son équipe, pour un supérieur hiérarchique, c'est aussi prendre le risque de lui donner trop de pouvoir, c'est se sentir coupable de n'avoir pas apporté la réponse au problème posé, donc de n'être pas compétent. Mais cette écoute est très importante, parce que l'insatisfaction des ouvriers au travail vient beaucoup du fait qu'ils ne sont pas écoutés, qu'ils ont souvent la conviction que leurs opinions ne comptent pas. Qu'importe donc si leur supérieur n'est pas content parce qu'il est court-circuité. La priorité c'est l'efficacité, surtout quand l'entreprise connaît des difficultés. En interrogeant ses ouvriers en direct, le patron leur permet de communiquer et éventuellement de lui rendre service, parce qu'ils auront souvent la réponse aux questions qu'il se pose, puisqu'ils sont les plus compétents à leur poste de travail. Alors pourquoi s'en priver.

Lorsque j'ai repris la direction de Mount Gay, la nouvelle unité d'embouteillage tournait à moins de 35 % de capacité théorique. Situation grave, parce qu'il n'y avait qu'une unité. L'entreprise était donc souvent en rupture. En écoutant la nouvelle équipe, j'ai entendu que cette ligne ne marcherait jamais. En fait, aucun dirigeant de la société n'avait sérieusement essayé de rapprocher les concepteurs de la ligne, une société italienne, et l'équipe qui était chargée de la faire tourner. Ils ne parlaient même pas la même langue. Je n'ai pas eu besoin de connaître le métier pour trouver des premières solutions d'amélioration. En écoutant les opérateurs de la ligne j'avais rapidement identifié une bonne partie des problèmes. Ma formation théorique d'ingénieur avait suffi pour amorcer une discussion technique. Progressivement, chacun à son niveau allait apporter sa part d'analyse des dysfonctionnements et de solutions. En quelques semaines, la capacité doublait, ce qui était largement suffisant pour les besoins. L'insuffisance chronique de capacité résultait d'un manque de communication. Il n'y avait eu que très peu de consultation des futurs utilisateurs à l'origine du projet. Ceci avait bloqué toute l'équipe.

Pour les mêmes raisons, tout responsable doit pousser aussi ses collaborateurs à réunir leur équipe pour que chacun puisse s'exprimer, même si souvent ce sera plus difficile pour lui à organiser.

Écoute et partage des idées sont nécessaires, indispensables. Tout le monde a des idées intéressantes et qui peuvent être très utiles au groupe. Et si les idées sont mauvaises, peu importe. Écouter sagement son interlocuteur, c'est lui faire plaisir, c'est le respecter. Cela demande juste un peu de patience. Et sauf s'il fait perdre trop de temps, ce plaisir ne coûtera pas trop cher.

Écouter pour un dirigeant, c'est aussi apprendre ce qui se passe de bien, de mal dans l'entreprise, et qu'il ignore peut-être. De bien, parce que les supérieurs hiérarchiques peuvent ne pas chercher à valoriser leurs collaborateurs qui pourraient leur faire de l'ombre, ou tout simplement ne pas souhaiter leur réussite. De mal, parce que l'homme a souvent un penchant pour dire du mal des autres. Cynique, mais ce peut être très utile et faire gagner beaucoup de temps.

17^e attitude

Valorisez l'expérience des autres parce qu'ils savent souvent mieux et que vous ne savez pas tout

Le patron est responsable de la stratégie, des idées, des décisions... Il n'est pas obligé de tout savoir. Il ne sait pas tout. Il n'a pas toujours raison. Dans la réalité, chacun est persuadé de détenir plus ou moins la vérité, de disposer de suffisamment de connaissances pour n'avoir pas besoin de l'avis des autres. Beaucoup sont prêts à ne suivre que leurs idées propres, et elles seules. Mais, personne ne détient complètement la vérité, pas même le spécialiste technique, l'expert en la matière. Il est souvent trop enfermé dans un schéma, celui qu'il connaît presque parfaitement. De ce comportement lui viennent un manque d'attention, une absence d'écoute, d'intérêt. D'ailleurs, qui détient la vérité ? Et quelle est la vérité ?

Celui qui arrive à la direction d'une entreprise ne doit pas avoir peur de dire dans les premières semaines qu'il ne sait pas et de demander.

C'est ainsi que j'ai pu explorer de nouvelles idées chez Gouzy où ma connaissance technique du métier était quasi nulle en arrivant. Certains cadres techniques qui étaient supposés m'aider, essayaient de m'entraîner vers de fausses pistes, pour que je me fourvoie, pour juger mes capacités. Mais comme certaines de mes idées venaient des ouvriers qui connaissaient bien le métier, j'étais sûr de ne pas me tromper sur toutes.

Je continuais donc à écouter les ouvriers et les employés, les autres cadres et agents de maîtrise, à comprendre rapidement que nous pourrions faire beaucoup mieux. C'est en restant tard le soir, lorsque les ouvriers de la deuxième équipe étaient seuls, sans chef d'atelier, que j'en apprenais le plus. J'y construisais aussi mon réseau des premiers qui adhéreraient au projet de développement futur sur lequel je réfléchissais, ceux qui seraient les plus loyaux.

Les connaissances de tous vos collaborateurs sont utiles dans la recherche d'innovations, d'idées nouvelles sur l'organisation, les pratiques. La participation des techniciens ou des ouvriers qui sont sur les machines peut apporter des points de vue, des solutions différentes. Elle peut permettre aussi de vaincre plus facilement les résistances aux futurs changements.

18^e attitude

La mobilisation est plus indispensable que la motivation

L'idée courante qu'il faut s'appuyer sur la motivation de son équipe pour obtenir son adhésion à un projet, repose sur le fait que nous sommes tous influençables. Il faut donc, pour motiver les membres de son équipe des plans de promotion, des primes, des stock-options... beaucoup de promesses. C'est important, mais ce n'est pas suffisant.

Pour qu'ils atteignent un haut niveau de performance, de qualité de leur travail, il faut que leur métier leur plaise. Que l'enthousiasme avec lequel ils vont s'y consacrer résulte d'un choix profond. Il faut qu'ils le veuillent ; il leur faut des raisons valables pour suivre leur responsable. Clairement, la manipulation, la pression, la peur ne fonctionnent pas. La séduction non plus.

La mobilisation est donc encore plus importante. Elle permet d'obtenir un engagement fort parce qu'elle fait appel à des valeurs, à des choix personnels. Encore plus que la motivation, la mobilisation passe par des mots, par la communication. Mais il ne faut pas que les discours ne soient que des intentions. Pour qu'il y ait mobilisation, il faut qu'un climat de confiance s'instaure. Les équipes croient ce qu'elles voient, plus que ce qu'elles entendent. C'est un domaine où il est fondamental d'avoir un projet d'entreprise, un projet pour chacun. Les équipes vont se mobiliser par identification à ces projets, à ces décisions, plus que par des récompenses ou inversement par la peur de sanctions. D'où l'importance de mobiliser chez

ses collaborateurs ce qu'ils ont de plus profond en eux : leur courage, leur intelligence, leur dynamisme, leur capacité à entraîner les autres, à faire avancer un projet... Des formations, de bonnes conditions de travail, la possibilité de bien mener en parallèle sa vie personnelle, un niveau raisonnable de stress sont autant d'autres facteurs qui contribueront à la mobilisation d'une équipe. En d'autres termes, la mobilisation c'est le moyen le plus fort d'entraîner une équipe. C'est peut-être le moyen le moins cher à pratiquer, mais c'est le plus difficile.

19^e attitude

Donnez droit à l'erreur à vos équipes

L'enfance pour tous est une longue période d'éducation où parents et éducateurs ont essayé de nous inculquer entre autres, quelle est la limite entre le bien et le mal. La faute, c'est le mal. Comme beaucoup confondent l'erreur avec une faute, pour eux l'erreur c'est le mal. Le droit à l'erreur, et à plus forte raison à l'échec, ils ne connaissent pas. Il n'est pas permis.

La peur d'échouer dans la vie peut venir d'un orgueil excessif. Cet orgueil-là peut être positif, parce qu'il ne nous empêche pas d'aller au bout de nos projets, il ne détruit pas la confiance que l'on peut avoir en soi.

Par contre la peur de l'erreur, de l'échec, d'être durement critiqué, voire sanctionné, va entraîner des comportements complètement improductifs. Elle va bloquer l'initiative, la prise de risque. Elle va inciter à cacher des événements, des produits, ce qui ne permettra pas de corriger l'erreur.

Le patron qui veut que son entreprise progresse vite doit absolument donner le droit à l'erreur à tous les membres de son équipe. Parce que seuls ceux qui n'entreprennent rien ne se tromperont jamais. Ils n'avanceront pas non plus. Et toute l'organisation freinera.

Lorsque j'ai repris Gouzy, une des premières réflexions que j'ai entendues sur l'un des responsables était sa forte propension à pousser les gens à l'échec, et à voir l'échec partout. Le moindre faux pas devenait sanction, brutalité verbale, donc crainte, déstabilisation. Ce comportement déclenchait une peur constante de se tromper et d'être mal jugé. Une vraie paranoïa collective, et improductive.

L'erreur commise était donc cachée, le fruit de l'erreur disparaissait. Je me suis levé contre ce comportement dès mes premières communications au personnel. J'autorisais donc l'erreur, pourvu que les conséquences en soient tirées et qu'elles ne se reproduisent pas. Il a fallu le répéter souvent pour être crédible, pour que la confiance se restaure, pour que les comportements changent. Pour que chacun ose sans avoir la peur au ventre. Je n'ai eu que rarement à intervenir ensuite pour reprocher une erreur, et dans les quelques cas où je l'ai fait, ce fut principalement envers ceux qui devaient partir.

20^e attitude

Respectez la vie personnelle de vos collaborateurs

Longtemps, en France, il était de bon ton chez les cadres dans la plupart des entreprises, d'arriver dans les premiers et de rester tard. Beaucoup d'entreprises, grandes ou petites, continuent à connaître ce mode de fonctionnement. Mais les habitudes commencent à changer. Presque tous recherchent avant tout un équilibre personnel, entre la famille et le travail. Sauf dans certains secteurs d'activité ou dans certaines entreprises, la majorité des cadres ne veut plus d'horaires excessifs, d'appels téléphoniques intempestifs par leur supérieur à toute heure. Les ouvriers n'acceptent plus automatiquement les heures supplémentaires. La loi aussi devient plus contraignante, au moins pour les grandes entreprises.

Il apparaît de plus en plus nécessaire de revoir la façon de faire, de renoncer aux excès, pour qui veut sérieusement mobiliser son équipe. Il faut essayer de ne pas considérer que les collaborateurs soient corvéables. Leur engagement éventuel doit résulter d'une décision personnelle, d'un choix, pas d'un droit du patron. Cela ne veut pas dire qu'il ne faut pas continuer certaines pratiques, et verser dans l'excès inverse. Une opportunité de rachat peut ne pas attendre. Il faut bien être présent sur certains salons le week-end. Un retard de production, la remise de certaines offres peuvent nécessiter beaucoup d'heures supplémentaires. Il est bon aussi quelquefois de se réunir le week-end pour réfléchir dans le calme, en dehors de l'action. Mais il faut considérer que ces pratiques ne sont pas des dus. Leur acceptation amène des compensations.