

Introduction

Vous tenez entre vos mains le troisième volume de la série « Managez mieux, Stressez moins » *Le dirigeant et son équipe de managers*.

Dans les volumes précédents, nous avons abordé la réalité actuelle du métier de manager ainsi que son rôle au sein d'une entreprise¹. Pour ce qui est du présent volume, il nous a semblé tout à fait opportun d'aborder des questions rarement soulevées dans le domaine du management : qu'est-ce qu'un dirigeant de société ? Quel est son rôle et quelles sont ses responsabilités au sein de son entreprise ? Certes, cela peut sembler évident à première vue ; pourtant, il n'en est rien.

Aucune entreprise ne peut fonctionner sans le pilier que représente la direction. Qu'elle soit assumée par une seule personne ou par un groupe, sa fonction est pour le moins essentielle. Or, trop souvent, le constat qui émerge de nombre d'entreprises met en évidence une lacune. En effet, il souligne une certaine méconnaissance de ce que représentent réellement le rôle et les responsabilités d'un dirigeant, et ce, pour une grande partie du personnel, celui-ci se le représentant comme le patron, au sens passif du terme. En somme, c'est lui qui commande. Mais au-delà de cette perception souvent marquée d'une image stéréotypée, il s'avère désormais nécessaire, aujourd'hui plus que jamais, de mettre en évidence la nature, le rôle et les responsabilités du dirigeant au sein de l'entreprise. De fait, il en est un membre actif à part entière, tout comme chacun de ceux qui la composent. Au sein d'une société, tous ont leur importance dans son bon fonctionnement. Dans le contexte actuel, l'ancien modèle pyramidal qui

1. Dans cet ouvrage, le terme entreprise fera référence à la réalité englobée par le terme « organisation » au Québec. Il se rapporte donc à toute forme de société, structure, entreprise privée et publique, entreprise gouvernementale etc. dans laquelle des personnes sont employées.

plaçait les individus en position de supériorité ou d'infériorité devrait être perçu différemment. À cet égard, tous les membres sont importants, mais c'est sur la base des rôles et des responsabilités de chacun que se constitue la relation entre l'entreprise et ses employés.

Voilà pourquoi nous jugeons important de soulever un réel questionnement face à telle situation. Cela étant dit, il se peut que certains décident de refermer ce volume avant même d'en avoir lu et assimilé le contenu, certains pensant qu'ils n'en ont pas besoin, et d'autres n'y voyant pas de raisons particulières de s'y attarder, n'étant pas eux-mêmes des dirigeants. Ce sont là des arguments pour ainsi dire justifiés. Il existe pourtant une excellente raison de poursuivre votre lecture. En effet, qui refuserait, ne serait-ce que pour le vérifier, de s'informer sur ce qui est proposé ici ? Qui ne souhaite pas mettre en place les outils les plus adéquats pour atteindre la réussite, qu'elle soit personnelle ou professionnelle ? Chacun sait qu'il ne suffit pas de posséder une bonne voiture ou d'avoir lu le Code de la route pour conduire correctement. Les deux conditions se veulent essentielles, en plus de la partie pratique de la conduite sanctionnée par un permis de conduire. Toutefois, un autre élément s'avère tout aussi important : les années d'expérience qui développent et confirment l'art de la conduite. Il n'existe pas de permis de dirigeant, mais cela n'exclut pas pour autant de maîtriser les règles de la gestion saine d'une entreprise.

Alors pourquoi la rédaction de ce volume ?, se demanderont certains. Il se trouve qu'au cours de nos années d'intervention en formation et en coaching, dans des entreprises de toutes tailles, publiques et privées, ou œuvrant dans les domaines les plus variés, nous en sommes arrivés à un constat des plus surprenants. En parodiant le film américain à succès *Airplane ! (Y a-t-il un pilote dans l'avion ?)*, 1980), nous avons pu résumer ce dernier volume en cinq propositions d'état des lieux :

- Y a-t-il un dirigeant dans l'entreprise ?
- Y a-t-il trop de dirigeants dans l'entreprise ?
- Y a-t-il quelqu'un d'autre que le dirigeant qui puisse prendre des décisions ?
- Y a-t-il quelqu'un qui prend les décisions qui s'imposent ?
- Y a-t-il quelqu'un qui sache dans quelle direction on se dirige ?

À la lecture de ces propositions, on peut certes en venir à se poser des questions et même à douter pour certaines. Pourtant, aussi surprenant que cela puisse l'être, il s'agit bel et bien ici d'une réalité. En ce sens, un pourcentage non négligeable de dirigeants ne remplissent pas leur rôle, pas plus qu'ils n'assument leurs responsabilités, au mieux de leur intérêt et de celui de leur société. Quelle en est la raison ? À ce titre, il ne s'agit nullement de mettre en cause les capacités de chacun à pouvoir diriger une société. Dans les faits, il apparaît que, dans la plupart des cas, cette situation provient notamment d'un manque d'adaptation aux contraintes actuelles des marchés, auquel s'ajoute une façon de faire devenue routinière.

***Le temps
n'est plus
celui de
la pensée
magique
justifiée
par le « Ça
n'arrive
qu'aux
autres ».***

On peut bien sûr s'inquiéter ou sourire quant à cette façon de voir les choses, voire se montrer indifférent. Pourtant, il s'agit véritablement d'une réalité et non d'une fiction. Le seul point commun entre les cinq questions posées précédemment, c'est qu'elles peuvent toutes aboutir en catastrophe. Voilà pourquoi, plus que jamais, nous sommes convaincus de la nécessité d'apporter notre expertise sur ces trois questions essentielles : qu'est-ce qu'un dirigeant d'entreprise ? Quel est son rôle ? Quelles sont ses responsabilités au sein de sa société ? Susciter la réflexion, le désir de réaction et proposer des orientations concrètes afin d'optimiser les conditions d'efficacité et de performance que tout dirigeant est en droit d'attendre de son entreprise : voilà la raison d'être de ce volume. Et pour parvenir à cette efficacité, c'est le dirigeant et personne d'autre qui doit prendre les rênes.

Les deux premiers volumes de la série avaient pour objectif de mettre en évidence l'importance d'assurer à la fois une gestion saine ainsi qu'une supervision appropriée du personnel. Deux démarches qui ne peuvent être efficaces sans l'existence d'un cadre de gestion structuré et de sa mise en application rigoureuse par les managers. Une autre exigence vient toutefois s'imposer pour la réussite de ces démarches : que ces mêmes principes s'appliquent au plus haut niveau de l'entreprise. Le dirigeant doit en effet être le capitaine du navire, et non laisser celui-ci naviguer au gré des courants. Gérer ou se faire gérer ? C'est une question de base que tout dirigeant devrait toujours avoir à l'esprit concernant la conduite de ses affaires.

Qui aurait pu prévoir, avant la crise économique mondiale de 2008, que diriger une entreprise soit devenu une affaire aussi complexe ? L'homme-orchestre qui, auparavant, pouvait intervenir dans toutes les sphères de l'entreprise, se doit désormais d'en être le chef d'orchestre. Il lui appartient donc de savoir définir les valeurs auxquelles il tient et auxquelles il s'identifie, en plus de s'assurer qu'il n'y ait aucune fausse note à tous les échelons de sa société. Pour ce faire, il a besoin de son personnel et de son équipe de managers qui, à leur tour, doivent suivre ses orientations et ses directives pour bien fonctionner. C'est là l'une des clés de la réussite.

Dans le contexte actuel de fragilité et d'instabilité des marchés à l'échelle mondiale, il n'est plus temps de faire la politique de l'autruche en refusant de faire face à certains constats. Dans la jungle, il n'y a qu'une seule loi : celle du plus fort qui dévore le plus faible, sans pitié ni remords. On ne peut trouver meilleure image de la situation économique contemporaine. Il est fondamental de se rendre à l'évidence que nul n'est à l'abri de cette réalité, encore moins celui qui s'imagine ne pas être concerné et qui, en l'occurrence, se place en situation de vulnérabilité.

Pour vous en convaincre, voici un exemple très significatif de cette situation problématique. En 2011, l'Observatoire français des défaillances Coface² estimait qu'environ 15 000 petites et moyennes entreprises françaises

Il existe un point commun entre le monde de l'économie et celui de la jungle : c'est la loi du plus fort qui l'emporte.

se sont retrouvées en faillite. Pourtant, a priori, aucune d'entre elles n'était en mauvaise situation : carnets de commandes remplis, volonté de progression établie et management efficace. Dans ce cas, où était le problème, me direz-vous ? Il se situait là où aucun des dirigeants de ces entreprises ne l'avait anticipé : au sein des banques. Avant la crise économique mondiale de 2008, celles-ci prêtaient largement, sans égard au montant de la dette accumulée par l'entreprise, tant et aussi longtemps qu'elle était rentable. Compte tenu de l'instabilité de la situation économique mondiale, les banques sont toutefois devenues plus frileuses et très réticentes par la suite dans

l'octroi de prêts et de marges de crédit. Résultat : les entreprises se sont alors effondrées sous le poids de leur dette par manque de liquidités. Une telle situation démontre ainsi une chose : on ne peut plus se contenter de la manière dont une société était auparavant dirigée. Trop de nouveaux

2. www.coface.fr

facteurs, difficilement contrôlables, entrent aujourd'hui en jeu et en fragilisent le fonctionnement, tout comme les résultats. Ils imposent donc aux dirigeants de développer, non seulement une autre façon de faire, mais également de s'ouvrir à un domaine de connaissances et d'informations plus large que celui auquel ils sont habitués. C'est la survie de leur société qui, notamment, en dépend.

Face à cette constatation, la question devant être posée est la suivante : sur quoi se fonde la direction d'une société ? Autre question : qu'est-ce qu'un dirigeant ? Pour bon nombre de gens, ce rôle apparaît le plus souvent comme celui d'un individu disposant du pouvoir de commander. C'est lui le décideur. En soi, cette perception n'est pas fautive, mais dans les faits, qu'en est-il réellement ? Suffit-il de donner des directives pour remplir correctement son rôle de dirigeant ? À cet égard, il est surprenant de constater combien d'entre eux s'épuisent à vouloir tout diriger eux-mêmes, sans toutefois prendre en compte les avantages que pourrait comporter un autre modèle de management. Il est tout aussi surprenant de voir à quel point on ignore quels peuvent être le rôle et l'action du dirigeant au sein même de son entreprise. Dans ce contexte, on est en droit de se demander sur quoi s'appuie la relation employeur-employé. C'est à partir d'une compréhension commune et mutuelle des rôles et responsabilités de chacun que se s'instaure le bon fonctionnement d'une société. Encore faut-il que tous et chacun en soient conscients.

Notre prise de position à l'égard de cette question ne néglige nullement la réalité de la plupart des dirigeants. C'est précisément parce que nous en sommes conscients que nous souhaitons leur apporter les outils les plus pertinents, lesquels permettront d'assurer la vigilance et la capacité d'affronter les turbulences des marchés : deux conditions indispensables à toute réussite. Dans ce volume, nous souhaitons mettre en évidence l'importance de bien comprendre ce que doit être le dirigeant d'une société dans le contexte économique contemporain. C'est pourquoi nous visons tant les dirigeants de carrière formés au sein des écoles d'administration et qui sont à la tête de grandes sociétés, voire de multinationales ou d'entreprises publiques, que ceux des petites et moyennes entreprises. Tout en possédant un bagage personnel et professionnel important, ces derniers, bien souvent, n'ont pas nécessairement l'expertise complète requise pour la gestion de la société à la tête de laquelle ils se retrouvent. Malgré tout, cela ne signifie pas pour autant un manque de compétence de leur part. Aujourd'hui, et compte tenu de la réalité des marchés financiers et du

monde du travail, les exigences et les compétences requises pour y faire face obligent à une expertise multiple bien ancrée.

Pourquoi un tel choix ? Loin de nous l'idée de considérer que seules les petites ou les moyennes entreprises, privées ou publiques, seraient concernées par notre prise de position. Toute entreprise, quelle que soit sa taille, sa notoriété ou sa valeur a commencé par le rêve d'un ou de plusieurs individus qui, au fil des années, ont su le développer, voire le réaliser pour certains. Qu'il s'agisse d'entreprises telles que les restaurants McDonald's ou Le Cirque du Soleil, ce qui a fait leur réussite est la complémentarité des talents dont ont su s'entourer les initiateurs. Par contre, il nous apparaît évident que, dans un contexte économique fragile et instable, plusieurs petites et moyennes entreprises peuvent se retrouver en situation vulnérable. Bien souvent, leur structure organisationnelle se base sur une transmission familiale de la direction, ou encore parce que la création de la société résulte de la vision d'une ou de plusieurs personnes. Or, force est d'admettre que la bonne volonté et les meilleures intentions du monde, parfois, n'assurent pas nécessairement la maîtrise des outils d'une gestion saine et efficace.

On peut facilement comprendre qu'un dirigeant veuille garder le contrôle de sa société. Ce n'est qu'à force de détermination, de travail et de persévérance que certains construisent leurs projets. Dans ce contexte, vouloir en garder la maîtrise fait partie de l'ordre des choses et cette réaction pouvait ne pas poser problème jusqu'à tout récemment, car nous sommes à une époque où la férocité de la compétition ne laisse aucune chance à l'entreprise qui ne réussit pas à s'adapter au rythme et aux contraintes des marchés. Il devient donc nécessaire non pas de lâcher prise, mais au contraire de savoir multiplier les forces de la réussite et, pour cela, rien de mieux qu'un équipage compétent. En bout de piste, la réussite de toutes les entreprises en sera la preuve indéniable.

Trois objectifs nous guident par ailleurs dans cette démarche : d'une part, mettre en lumière les conditions qui déterminent le rôle et les responsabilités d'un dirigeant, d'autre part, établir la nature du lien qui doit s'établir entre un dirigeant et ses managers, et finalement, développer chez les managers actuels et futurs une meilleure compréhension des exigences et des responsabilités

La responsabilité première du cap à suivre appartient au capitaine et non à l'équipage.

qui incombent aux dirigeants. Ce sont là des conditions nécessaires à l'établissement d'une culture de la société axée sur la réussite, autant pour l'entreprise que pour les employés. Il ne faut pas perdre de vue que la cohérence du lien entre le dirigeant et ses managers est directement perçue par les employés et, donc, facilite l'atteinte des objectifs de performance et d'efficacité de l'entreprise.

Dans les deux volumes précédents, nous avons souvent appuyé nos propos en nous servant de l'image d'un navire et de son équipage. Le parallèle avec la direction d'une société est également justifié. On ne se retrouve pas à la tête d'une société par hasard. Bâtir et maintenir en vie ce que l'on a construit exige une vigilance et un engagement personnel constants. Le travail, sans compter les heures, et la détermination, sont à la base de la fierté d'avoir mené à terme un projet. Par contre, se retrouver à la barre du navire implique son lot de responsabilités et de contraintes. Le capitaine est peut-être le seul maître à bord, mais il ne peut mener seul son navire. Il lui faut un équipage : qui plus est, il doit avoir confiance en ces hommes et femmes qui, à leur tour, doivent faire de même. La seule condition pour y parvenir est la compétence : celle du capitaine au même titre que celle de l'équipage.

Naviguer en eau calme ne pose généralement pas de réel problème. C'est dans les tempêtes ou dans des conditions de navigation dangereuses que doit se manifester la compétence du capitaine. Or, de nos jours, aucune entreprise ne peut être assurée de toujours pouvoir naviguer en eau calme. L'instabilité des marchés et les crises économiques mondiales successives ont forcé l'ensemble des sociétés, publiques ou privées et sans égard à leur taille, à une vigilance permanente. Leur survie dépend de la façon dont elles sont dirigées, mais également d'une nécessaire connaissance de la culture économique contemporaine et de ses rouages.

Aujourd'hui, plus que jamais, cette réalité impose aux dirigeants de maîtriser les compétences indispensables à la bonne marche de leurs entreprises. Il est fondamental de savoir où vous vous situez dans cette société dont vous êtes le responsable. Vous identifiez-vous à un profil entrepreneur ou à un profil manager ? Question anodine, peut-être, mais pourtant essentielle. Parvenu à un certain stade de développement d'une société, il devient difficile, voire impossible de vouloir ou pouvoir assumer les deux rôles. De votre réponse dépendent votre façon d'agir, de décider et de

savoir vous entourer de collaborateurs dont les compétences viendront compléter les vôtres et, parfois même, les bonifier.

« Qu'ai-je à gagner d'une telle démarche ? », se demanderont certains. Voilà un argument qu'on souhaitera fort probablement faire valoir envers notre proposition. La réponse est cependant on ne peut plus simple : tout ! Autant du point de vue professionnel que sous l'angle personnel. Pour un dirigeant, il est fondamental d'oser savoir se remettre en question, d'avoir la curiosité de voir ce qui se fait ailleurs, de ne pas craindre, dans certaines circonstances, de faire confiance à ses collaborateurs et à ses managers plutôt qu'à soi-même.

Opérer un changement dans la façon de percevoir où l'on se situe dans le contexte actuel nécessite du courage. Mais n'est-ce pas là le propre de chaque dirigeant ? De même, cependant, prendre conscience que le courage ne consiste pas à se lancer dans le vide... sans parachute.