



Yves Connan
PDG, KA MATE STRATEGY SAS

LEVIER n°2 – Les Comportements Perturbateurs au sein des Equipes Dirigeantes

J'ai parcouru avec intérêt la publication LinkedIn de Jack et Suzy Welch de début Avril 2013 sur les "5 types of Directors who don't deliver". Pour ceux qui n'ont pas eu la chance de la parcourir, Jack présentait les 5 comportements récurrents que l'on pouvait trouver au sein des conseils d'administration qui engendrent - si ce n'est un dysfonctionnement - au moins une réelle inefficacité.

A la lecture de cet article j'ai immédiatement pensé aux comportements auxquels nous sommes confrontés dans les Comités de Direction où nous intervenons. Je ne peux résister à l'envie de vous en faire partager quelques-uns et je sais que vous retrouverez facilement plusieurs comportements négatifs que vous avez déjà pu rencontrer au sein de votre propre équipe dirigeante.

LE PAS CONCERNE

Celui qui ne dit rien car les sujets traités au sein du Comité de Direction ne contribuent pas à ses objectifs individuels. Il ne participera que si vous abordez des sujets qui le concernent directement. Le plus souvent vous le verrez gérer ses e-mails en réunion ou encore surfer sur internet que ce soit sur son laptop, sa tablette ou son smartphone.

LE NON-PRENEUR DE RISQUE OU LE PEUREUX

Celui qui bloquera toute initiative si elle est risquée pour lui-même ou qui l'obligerait à s'engager sur une réalisation (que ce soit en termes de résultats ou en termes de délais). Il aime se faire oublier dans les réunions sauf lorsque les sujets traités ne l'impliquent pas, dans ce cas il peut même parfois être très virulent !

LE VIZIR

Celui qui veut devenir Calife à la place du Calife. Cette position sera parfois cachée, parfois totalement assumée. Il saisira toutes les opportunités pour se mettre en avant que ce soit pour parler de ses réalisations ou pour mettre en difficulté ses collègues.

LE BIAISEUR PRAGMATIQUE

Celui qui accompagnera toutes ses interventions de données chiffrées très détaillées afin d'éviter de parler sur le vrai fond du sujet. Plus il parlera de données chiffrées plus il donnera l'impression de maîtriser son sujet, moins il sera challengé par ses pairs. Malheureusement les causes racines du problème n'étant pas abordées, aucune prise de décision optimum ne pourra être réalisée.

L'ORATEUR

Celui qui parle en permanence en utilisant beaucoup de références et d'allégories mais sur des sujets connexes. Il passe beaucoup de temps à s'écouter mais rarement à écouter les autres. Si l'équipe veut avoir une discussion constructive, il devra être canalisé pour n'intervenir qu'à bon escient.

L'ANCIEN CONSULTANT

Celui qui sait, toujours, ou plutôt qui ne peut pas ne pas savoir!

L'INGERANT

Celui qui passe son temps à regarder en détail ce qui se passe dans les autres directions... mais qui n'acceptera jamais que quelqu'un d'autre vienne mettre son nez dans sa propre organisation.

LE CRITIQUE

Celui qui trouvera toujours que ce qui est fait par les autres ne peut être bien fait. Il aura en permanence une attitude critique (à bon ou mauvais escient) mais cela résultera inévitablement par un manque de partage d'information car ses pairs préféreront éviter toute discussion avec lui.

LE SACHANT

Il est en général très discret et n'intervient que lorsqu'il peut montrer à tout le monde sa connaissance sur le sujet abordé. Sur les autres sujets il ne sera qu'un très faible contributeur.

Cette liste n'est pas exhaustive mais je pense avoir réuni une grande majorité des comportements perturbateurs.

Une équipe de direction ne pourra être efficace que lorsque ces comportements perturbateurs seront minimisés et qu'une véritable dynamique d'équipe pourra se construire entre tous les membres. Il faut que chaque membre de l'équipe de direction accepte son double rôle au sein de la gouvernance de l'entreprise. Son premier rôle, qui est communément admis, est celui de Directeur qui le rend responsable de l'atteinte de ses objectifs individuels vis-à-vis du CEO. L'échelle de temps est l'année et ce rôle est donc orienté vers le court-terme. Le second rôle qui est moins souvent accepté, voir compris, est le rôle de membre de l'équipe dirigeante. En tant que membre de l'équipe dirigeante il est garant de la pérennité de l'Entreprise. L'échelle de temps est donc le plan à moyen-terme qui s'inscrit comme une étape vers la Vision de l'entreprise. Ce deuxième rôle ne peut être un objectif individuel, il correspond nécessairement à un objectif d'équipe et seul un fonctionnement réellement performant de l'équipe dirigeante permettra d'atteindre cet objectif.

Pour cette raison, une réelle prise de conscience de ce double rôle est nécessaire afin que chaque membre de l'équipe dirigeante puisse réaliser un travail sur ses propres comportements à la fois au niveau individuel et collectif dans le but d'optimiser LA DYNAMIQUE DE L'EQUIPE DIRIGEANTE.

Yves CONNAN

Président Directeur Général