

Un cas, une analyse. "Le DG doit cultiver sa vision"

Histoires de coaching " vous propose, à travers l'étude d'un cas concret rencontré par un coach, de mieux cerner la démarche de ces professionnels de l'accompagnement. Etienne Roy expose et décode le cas d'un DG qui, en pleine crise, se consacre trop au court terme plutôt que de cultiver sa vision à long terme."

LE CAS : Un DG au four et au moulin

Témoignage : " Directeur général d'une entreprise informatique, en cette période de crise, je cours et je stresse, comme beaucoup d'autres dirigeants. Mon carnet de commandes ne me donne pas la même visibilité sur l'année qu'auparavant. La conquête de chaque nouveau client et la moindre reconduction de contrat sont d'âpres batailles et ce d'autant plus que les prix sont durement négociés. Depuis quelques mois, je vois régulièrement des collaborateurs non staffés et la situation m'inquiète. J'ai resserré les niveaux de contrôle, renforcé les reportings, réduit les autorisations de dépense... J'ai le sentiment de courir sur le pont du bateau, d'être de toutes les manoeuvres et d'en faire quelques-unes à la place de mes collaborateurs. Ancien commercial, je me sens le devoir d'être le premier à trouver de nouveaux clients. Peut être ai-je besoin moi-même de me rassurer dans des actions que je sais maîtriser " ?

L'OEIL DU COACH : éviter de courir après le court terme

Qui, dans ce moment de changement, n'a pas envie de se rassurer au travers d'activités maîtrisées, qui renvoient du positif immédiatement ? Notre homme est arrivé, en retard d'une demi-heure après une journée

passée à gérer les urgences, débordé, essoufflé : " *Je cours, je cours, comment courir encore plus vite, pour pouvoir tout faire* ". J'ai proposé à ce dirigeant, pour l'aider à prendre un peu de distance, d'évaluer l'évolution du chiffre d'affaires de l'entreprise s'il s'absentait durant les deux à trois semaines à venir. D'abord surpris, il a pris conscience qu'une entreprise, comme un bateau qui navigue, dispose d'une erre, d'une inertie plus ou moins importantes. Malgré les apparences, le court terme n'est que le résultat des actions des derniers mois, des dernières semaines. Les forces commerciales de cette entreprise, performantes jusqu'à aujourd'hui, n'avaient donc aucune raison de ne pas réaliser les objectifs des 3 à 6 mois à venir. Le vrai point sur lequel ce dirigeant devait aider sa direction commerciale à se focaliser était la construction des 6 à 12 mois suivants. C'est là qu'est sa véritable valeur ajoutée. Là où il peut aider ses équipes afin de pérenniser et le développement de l'entreprise.

UNE SOLUTION : se forger une vision et la garder en tête

Selon votre niveau de responsabilité, regardez quel est votre horizon de temps. Vous disposez très certainement d'indicateurs sur lesquels vous vous sentez responsables. Sont-ils quotidiens, hebdomadaires, mensuels, annuels ? Et maintenant, prenez conscience de là où vous focalisez votre énergie, vos actions. Est-ce en cohérence avec ces indicateurs ? En situation de turbulences, s'il est indispensable de disposer d'indicateurs fins, détaillés, court terme, il faut surtout ne pas oublier vos indicateurs cibles, ceux qui vont donner le cap à suivre, vous maintiennent dans la bonne direction. Pilotez à court terme, en jalonnant au mois, voire à la semaine, mais en gardant toujours en tête votre vision à 3 ans. Elle raconte une histoire à construire. Prenez-le temps, dès maintenant, de faire une mise au point sur votre vision, celle que vous avez "rangée" en attendant des jours meilleurs !

REPERES pour en savoir plus

Construire sa vision c'est savoir où l'on va et pourquoi.

La vision, selon Collins et Porras est composée de deux éléments principaux : une philosophie centrale et une conception de l'avenir, qu'ils définissent comme " une vue du futur motivante et porteuse de sens " (**Bulding your company's vision**, Harvard Business Review 1996). Construire sa vision, c'est se projeter dans le futur et donc construire son futur et celui du système que nous pilotons. Nous créons le futur que nous imaginons. Avant que nos gestes, nos discours et nos attitudes deviennent réalité, nous les pensons, nous les imaginons. C'est pourquoi, nous avons tout à gagner à investir du temps et de l'énergie à nous construire une vision forte et stimulante de l'avenir. La vision s'enracine aussi dans les valeurs, dans les compétences et dans les aspirations des acteurs de l'entreprise. Elle propose une articulation de tous ces éléments, même s'ils sont contradictoires. Elle combine, mixe et mélange. Sa logique est celle du rêve.

Comment, demande un reporter à une actrice, pouvez-vous avoir une vie aussi tumultueuse ?

" Très simplement. Au réveil, j'écris mon journal intime et le reste de la journée, je m'efforce de vivre ce que j'ai imaginé le matin ! "

Quelques " visionnaires " célèbres :

" Avant la fin de la décennie nous marcherons sur la lune ", J.F.

Kennedy,

" Vive la France libre ", Général De Gaulle,

" La poule au pot pour tous les Français ", Henri IV,

" Nous sommes enfin libres ", Martin Luther King,

Révélez vos talents de leader, C. Lainé, E. Portanéry, E. Roy, Editions ESF, Paris 2003, réédité 2007