



Enquête • ces patrons qui ne communiquent pas

Sortez de votre tour d'ivoire



Jean-Marie Messier, rebaptisé J6M (Jean-Marie Messier Moi-même Maître du Monde) par les Guignols de l'info, non sans raison.

Ils sont impossibles à toucher. Ces dirigeants qui se coupent du réel !

Enfermés dans leur statut et leur fonction dirigeante, certains chefs d'entreprise se calefont dans leur tour d'ivoire sans même parfois s'en rendre compte. Accrocs aux indicateurs opérationnels délivrés par leurs équipes, ils vouent à ces chiffres une quasi dévotion, persuadés qu'ils correspondent à la réalité de leur entreprise et, plus largement, de leur secteur d'activité. Avec ces chiffres et leurs propres convictions, ils déterminent ensuite

les stratégies sans mettre un pied sur le terrain. Certains s'appuient sur une « forte aura », d'autres sur une non-communication voilée sous une avalanche de consignes partant du haut, d'autres encore refusent toute proximité avec leurs collaborateurs, comme s'ils étaient totalement hermétiques à tout dialogue.

Quel que soit leur credo, ils prennent garde à s'entourer d'une petite « élite dirigeante », manifestant son avis avec timidité, retenue et allégeance. Un temps sans conséquence, cette falsifi-



Jacques Servier, malgré des milliers de morts, garde toujours la même ligne de défense, estimant avoir agi « de manière responsable ».

Pierre Kosciusko-Morizet : « J'ai tout appris

Voilà 10 ans qu'il a su imposer son idée et qu'il bouscule les codes du management et l'image du chef d'entreprise à succès. Très accessible, Pierre Kosciusko-Morizet (PriceMinister), c'est l'antithèse de la tour d'ivoire. « Je crois beaucoup à la discussion... Je fais avancer ma réflexion au fil des discussions avec mes associés. J'écoute beaucoup, parce que l'on apprend énormément en écoutant son entourage », ainsi se confiait-il récemment. Chef d'entreprise nouvelle vague

? Cela lui réussit plutôt bien. « Beaucoup de gens ont de bonnes idées. Je fais confiance à mes associés, mes actionnaires, mes collaborateurs... aux gens en général qui ne sont pas aigris ». Ne pas rester isolé ne l'empêche pas d'être ultra-investi. Même s'il a vendu l'été dernier PriceMinister au japonais Rakuten pour 200 millions d'euros, Pierre Kosciusko-Morizet n'en lâche pas pour autant les rênes de son entreprise, amplifie son activité d'investisseur et trouve même le temps

de livrer ses conseils aux jeunes. « Les meilleures idées ne viennent pas d'en haut mais du terrain, à travers ceux qui sont en contact avec le client. Une des recettes, c'est de laisser un maximum d'autonomie à chacun et d'essayer juste de coordonner l'ensemble pour que tout aille dans le bon sens ». Sa recette pour créer un bon environnement de travail et motiver ses troupes ? « Donner des responsabilités à chacun, leur permettre d'évoluer. Il faut que les gens soient contents d'être là. À moi

cation de la réalité est pourtant lourde de conséquences pour l'entreprise à moyen terme. Salariés démotivés, parfois poussés au suicide comme l'illustre la triste affaire France Télécom, chiffres en baisse, mauvaise image auprès des fournisseurs mais aussi des clients... la liste est longue et fait souvent voler en éclats la confortable tour d'ivoire.

En plein décalage

Plus souvent et plus rapidement qu'il ne le pense, le dirigeant s'installe dans une autre réalité que celle vécue pas ses salariés. Il en résulte une réelle démotivation des troupes. Difficile dans ces conditions de renouer avec les bénéficiaires. Et, au lieu de se remettre en question, la tentation est grande pour ces patrons inabondables d'accuser la crise, la mondialisation... en ignorant superbement les difficultés opérationnelles vécues par les équipes. L'expression «tour d'ivoire» est alors appropriée. «Utilisée pour qualifier une personne immergée dans son monde, isolée, loin de l'agitation des masses, cette expression fait référence au poète qui se retirait dans sa tour, afin de rédiger ses vers, au calme, de manière aussi

fine et minutieuse que l'artiste qui travaille l'ivoire. Dans le monde économique, on l'utilise pour nommer des dirigeants qui évoluent hors de la réalité»,

commente Olivier Malabiau, directeur général de l'Institut Mahé de la Bourdonnais. En affaires, cette attitude n'a évidemment rien de poétique ! Elle se révèle plutôt catastrophique. «Les décisions prises ne concordent pas avec l'activité que vivent les salariés sur le terrain. Il se dégage des frustrations des équipes, générant une absence d'appartenance et une motivation déclinante. Ces réactions se perçoivent même auprès des clients, impuissants pour faire réagir l'entreprise face à la dégradation des prestations de service. Les cellules chargées de répondre aux réclamations de la clientèle ont pour habitude de formuler des réponses préétablies, ce qui rend le mécontentement des clients plus intense encore» constate, affligé, Olivier Malabiau. Serait-il le seul à s'inquiéter de ce syndrome ? Les dirigeants montrés du doigt répondent souvent aux accusations des syndicalistes, généralement les premiers à réagir, en brandissant leurs fameux tableaux de bord. Il faut bien qu'ils rendent des comptes à leurs actionnaires !

Carlos Ghosn, repenté ? Il n'a pourtant pas pu échapper aux excuses publiques à l'encontre des cadres accusés d'espionnage et licenciés.



>> Margarita Louis Dreyfus, héritière du groupe Dreyfus, dirige l'empire de Genève.

en allant sur le terrain

de créer une bonne atmosphère». À cela s'ajoute une personnalité, une âme d'entrepreneur. «J'arrive à fédérer, à donner envie aux autres de me suivre. C'est un

Pierre Kosciusko-Morizet, P-DG cofondateur de PriceMinister



point commun que je partage avec de nombreux entrepreneurs. Convaincre

PRICEMINISTER
l'Achat - Vente Garantit

associés, investisseurs, salarié(e)s, clients, fournisseurs...c'est le boulot quotidien des entrepreneurs». Un style de management qui a fait ses preuves.

Le mal des grands groupes ?

Les tours d'ivoire se construisent de préférence dans les grandes entreprises. Structurellement, les PME obligent leur dirigeant à faire preuve d'accessibilité. Ces derniers ayant monté leur boîte, soutenu leur concept devant les investisseurs, les clients et les salariés, ils sont généralement en prise directe avec le terrain. La communication s'établit

avec davantage de fluidité puisqu'il y a moins d'intermédiaires entre le chef d'entreprise et ses salariés. Cela accroît évidemment la communication (dans les deux sens) mais aussi l'efficacité dans la prise de décisions. Plus de relief et d'intensité dans les échanges, voilà qui est réjouissant. Mais attention, la tour guette... Une porte trop souvent fermée, la mise en place d'un seul interlocuteur pour l'ensemble des salariés, le manque de temps et une personnalité peu encline au dialogue... peuvent installer le «syndrome de la tour d'ivoire» dans l'entreprise, sans distinction de taille. Conscients qu'ils ne sont pas à l'abri de ce syndrome, nombreux chefs d'entreprise rectifient le tir et travaillent sur une approche plus ouverte, plus fluide et chaleureuse auprès de leurs

«Un manager qui s'enferme dans son bureau, c'est un aveu de faiblesse»

À la tête du groupe Norsys et de 230 salariés, Sylvain Breuzard fera partie du millier de dirigeants réunis les 12 et 13 mai à Nantes à l'occasion du 2^{ème} Parlement des **Entrepreneurs** d'avenir. Au programme : réinventer l'entreprise pour un avenir souhaitable. Un avenir où les dirigeants brisent leur tour d'ivoire.



Sylvain Breuzard, président de Norsys

particulièrement avec les jeunes qui expriment un réel besoin de proximité avec leur manager.

Vers quoi évoluent les rapports hiérarchiques au sein de l'entreprise ?

Une hiérarchie qui se marque par le statut n'a plus de crédibilité auprès des jeunes générations pour qui la crédibilité d'un manager passe par la réponse à la question : Qu'est-ce que tu fais pour moi ? C'est ce qui leur donne envie de travailler pour lui, et non pas son statut ou ses fortes compétences, qui prime. La notion de proximité a désormais plus de valeur. Un chef d'entreprise qui a besoin de s'enfermer dans son bureau, c'est un aveu de faiblesse.

Quels sont les facteurs de cette évolution ?

Avec Internet notamment, les salariés peuvent tout savoir de

leur entreprise. Il existe des sites de notation des entreprises, des réseaux sociaux se créent. Les salariés communiquent en un clic sur leurs mécontentements. Les nouvelles technologies changent la donne, pas seulement dans la sphère politique, mais aussi dans la réalité des entreprises. Elles sont totalement incompatibles avec un management tour d'ivoire !

Quelle réflexion dégagez-vous de vos études de management auprès de jeunes diplômés ?

On observe une montée en puissance des salariés qui ne supportent plus d'être de simples pions. Ils sont plus éveillés et c'est tant mieux, parce qu'ils sont aussi plus impliqués dans la vie de leur entreprise. Aujourd'hui, tout salarié qualifié, tout jeune diplômé a le choix de son travail. Il n'hésite pas à en changer. Dans ce contexte tout à fait nouveau, les jeunes générations, pour rechercher leur entreprise, utilisent systématiquement les outils informatiques. Ils se rapprochent plus volontiers des entreprises à taille humaine, celles où règne une politique de proximité avec la direction.

N'est-ce pas plus difficile pour les grands groupes de jouer la proximité ?

Nous ne sommes que 230 à Norsys, mais si nous étions 10 fois plus, cela ne changerait rien. J'ai créé une filière de formation permanente pour les managers. Tous les mois, pendant 2 à 3 heures, ils partagent les problématiques et échangent des connaissances et des pratiques. Il s'agit d'assurer un vrai relais. Il faut des intermédiaires qui ne soient pas des mécaniques mais qui incarnent la direction.

Peut-on parler d'une certaine forme d'impact de la RSE ?

Dans ce concept, les chefs d'entreprise sont amenés à s'interroger sur leur responsabilité envers les parties prenantes mais aussi en termes de gouvernance (actionnaires, salariés, mode de fonctionnement...). S'enfermer dans sa tour d'ivoire constituant une grande faiblesse de gouvernance, une incompréhension naît si la direction annonce menée une politique sociétale et que le vécu des salariés est autre. Il y a alors incohérence frontale qui nuit gravement à l'entreprise.

équipes. Ce n'est pas un hasard si les cabinets de conseil en management fleurissent à chaque coin de rue.

Dans les grands groupes, la prise de conscience est plus difficile, comme l'illustre le cas France Télécom (ex groupe nationalisé), pointant du doigt les méfaits d'une stratégie de l'entêtement dans l'erreur. «Ce n'est qu'après une vingtaine de suicides et un tapage médiatique que les dirigeants se sont confrontés à la réalité, descendant de leur tour d'ivoire, pour enfin se rendre compte des dégâts moraux et

collatéraux subis par les équipes opérationnelles face à la politique intranquillante de mobilité», constate amèrement Olivier Malabiau. Heureusement, une partie de ces grands groupes sont désormais dirigés par une nouvelle génération d'hommes, à l'opposé de ce management «à la papa». «Ils ont souvent débuté leur activité professionnelle auprès des équipes opérationnelles, avec ou sans diplôme, et ont développé peu à peu un potentiel émotionnel, leur permettant d'intégrer en priorité le facteur humain dans

leurs décisions. Ils ont compris que du haut de sa tour, "on n'y voit rien", et que seuls les grands philosophes, écrivains et poètes peuvent se permettre de faire bouillonner leurs méninges, même s'il leur est conseillé de descendre régulièrement les marches afin de travailler jambes et fessier...», ironise Olivier Malabiau. S'il faut raison et œil ouvert garder, l'avenir est aux entreprises ouvertes sur l'extérieur. Patrons, si vous n'êtes pas faciles à voir, c'est mauvais signe.

Virginie Legoud