

Une équipe de direction, ça se construit ou ça se subit ?

Derrière la provocation il y a, vous vous en doutez bien, une longue liste d'expériences qui nous amène aujourd'hui à vous interpeller. Car soit que les choix initiaux aient été trompeurs, soit que surtout ils aient été faits sur de mauvais critères, les mariages d'amour d'associés et les lunes de miels d'équipes initiales se transforment souvent, hélas, en divorces sanglants...

Comment s'est passée votre association initiale ?

Chaque histoire est sur le sujet banale ou captivante : longue amitié, hasard d'une rencontre, études faites ensemble, opportunité, recherche organisée. Comme en amour certains coups de foudre s'avèrent un sourire de la vie et l'adéquation de départ est une force qui traverse les difficultés ; bien d'autres hélas ne résistent guère à l'épreuve du temps, la réalité de la vie nous rappelant que l'émotion ne fait pas tout. Ainsi en est-il dans la fondation d'une start-up : bien des promesses sont dissoutes dans un fonctionnement collectif qui dans la durée n'opère pas. Au point que beaucoup de grandes écoles et de master en viennent à déconseiller l'association : c'est ce qu'on appelle régler les problèmes de divorce par l'appel au célibat...

Quelles vraies causes aux complications ?

Au-delà d'une généralité de bon sens selon laquelle chaque aventure humaine est nécessairement ponctuée de frottements et d'ajustements, il y a une réalité du fonctionnement entre les personnes qu'il faut aller voir de plus près. De même que 10 pistons ne feront jamais un moteur, de même la superposition de compétences ne seront jamais la garantie d'un fonctionnement opérationnel ; mieux vaut un moteur monocylindre qui fonctionne que six cylindres sans bielle et mieux vaut un stratège associé à un chef des opérations que six experts coalisés. La plupart d'entre vous me répondront qu'il y a bien quelqu'un de désigné dans l'équipe pour jouer le rôle : ma question est alors de savoir si c'est une compétence dévolue par nécessité ou bien un choix de personnalité ; on ne demande pas à un piston de se transformer en bielle...

Comprendre les moteurs de personnalité.

Comme dans les couples, le marqueur de la justesse des combinaisons est la durée. Il y faut la volonté mais aussi la nature. Conduire opérationnellement une boutique en pleine croissance n'est pas une compétence mais une posture, une orientation fondamentale de la personnalité. A partir de là il faut comprendre que le choix du DG/COO n'est pas une désignation à la courte paille ou la préférence attribuée au plus costaud, au plus pragmatique ou à « celui qui passe le mieux avec les équipes » mais bien un choix sur des critères objectifs de personnalité. De même l'action commerciale, la créativité opérationnelle et prospective, etc.

Le binôme vision-exécution.

Pour répondre à nos fervents défenseur du célibat forcé, il faut prendre acte précisément que c'est l'équipe et l'équipe seule qui peut répondre à la complexité de l'évolution d'une entreprise, mais sous réserve bien sûr d'être correctement constituée. L'axe indispensable de la croissance durable est l'axe vision-exécution : une personne créative, du moins auto-motrice, capable d'aller chercher au loin le futur et une personne réactive, dotée de discernement opérationnel, capable de décider jour après jour de ce que l'exécution rend possible et de canaliser la création dans les bornes du réel...

Recruter selon les bons critères.

« Dis-moi qui tu es, je te dirais qui tu recrutes... » Consciemment ou non chaque type de personnalité cherche à s'entourer suivant des critères différents : un expert cherche l'« ADSL », c'est-à-dire l'échange le plus large et le plus qualifié possible car pour lui la valeur des choses c'est le fond partagé, la connaissance acquise ; un relationnel cherche à bien s'entendre car la valeur pour lui c'est l'échange ; un chef naturel raisonnera plus par rapport à l'action et choisira peut-être davantage ses compléments voire ses contraires en termes de personnalité (et non de compétences).

Ce difficile discernement doit en tous les cas être un vrai travail de lucide assemblage dans lequel aucun conseil n'est de trop. L'essentiel est de soumettre chaque nouveau choix à un regard qui restitue à la déformation affective ou à la satisfaction intellectuelle des éléments objectifs d'appréciation de la personnalité.