
PASCAL WUILLAUME

CEO TOUT-TERRAIN

LES 4X4 PRINCIPES POUR RÉUSSIR DANS TOUS
LES SECTEURS PARTOUT DANS LE MONDE

Table des matières

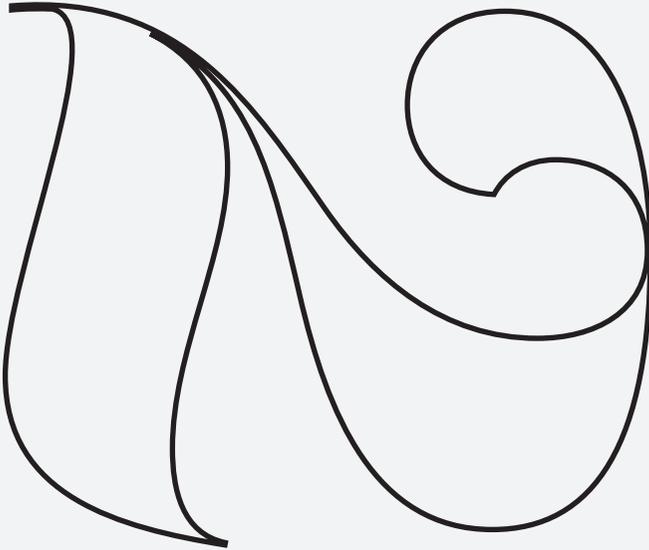
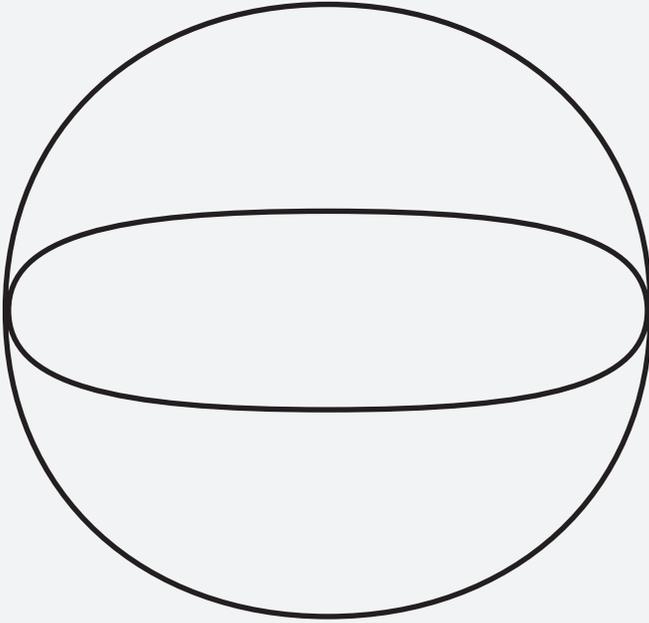
Thème 1. MON EXPÉRIENCE PERSONNELLE ET HUMAINE	17
<hr/>	
1. L'expatriation	19
<hr/>	
Pourquoi choisir la bonne l'entreprise avant vos trente ans ?	19
Comment la performance fait la différence ?	20
Comment sortir de votre cocon ?	20
Que voulez-vous vraiment dans la vie ?	21
Comment pensez-vous que votre patron va réagir ?	21
Quelles sont les bonnes attitudes et aptitudes ?	22
Quid de la famille dans tout ça ?	23
Quel état d'esprit pour le grand départ ?	24
Comment concilier l'expatriation et la vie familiale ?	25
Qu'apporte une expatriation ?	25
Comment ne pas se faire oublier ?	26
Quels avantages et désavantages des fuseaux horaires ?	27
Comment gérer son patrimoine depuis l'étranger ?	28
Comment organiser son retour ?	29
2. Les études et la formation continue	31
<hr/>	
L'importance des études	31
Le choix des études supérieures	31
Mes premières conclusions	32
Le bon moment pour faire un MBA	35
L'executive MBA	35
La formation continue	37
La formation en entreprise	38
Le cadre à haut-potentiel	38

3. Se connaître soi-même et avancer avec les autres	41
<hr/>	
L'état d'esprit de développement	41
La connaissance et le respect de soi	43
Le jugement des autres	44
Les croyances transmises par nos parents	45
L'attitude par rapport à l'autorité	47
L'appel des rêves	47
L'importance d'un mentor	48
Les accidents de la vie	50
Mes séminaires en Allemagne	50
La projection	51
Les familles d'âmes	51
Mes priorités dans la vie	52
La gestion du stress	53
La vulnérabilité	54
La demande d'aide	54
La taille du CEO	55
4. Mes relations dans quatre univers	57
<hr/>	
L'univers de l'entreprise	57
L'univers du networking	62
L'univers de l'éducation	65
L'univers du partnership	67
<hr/>	
Thème 2. LA VIE DE L'ENTREPRISE	71
<hr/>	
1. L'alignement avec mes équipes	73
<hr/>	
Comment bien choisir ses nouveaux collaborateurs ?	73
Comment prendre sa place quand on arrive comme nouveau CEO dans une équipe de direction existante ?	74
Comment faire pour que chaque membre de l'équipe accepte l'autre ?	75
Comment s'assurer d'avoir une équipe bien diversifiée ?	77

Comment gérer le tempo d'un comité de direction ?	79
Comment incarner les valeurs de l'entreprise ?	80
Comment travailler avec des hommes et les femmes dans l'entreprise ?	81
Comment gérer une crise grave dans l'entreprise ?	83
Comment aider ses équipes à se surpasser ?	85
Comment travailler en déléguant ?	86
Comment comprendre les raisons sous-jacentes qui rendent la relation difficile ?	88
2. Les outils d'évaluation du leadership	91
<hr/>	
Les trois caractéristiques d'un bon leader	91
Les différences entre un leader et un manager	93
Les tests de personnalité	94
3. La vente	101
<hr/>	
Le profil commercial	101
Le client a toujours raison	103
L'action commerciale	103
L'influence culturelle sur le métier commercial	104
Le CEO est le commercial N°1 de son entreprise	104
La vente est la principale raison de la réussite d'une entreprise	105
Les différentes énergies du cycle de la vente en B2B	105
Le chasseur et l'éleveur	106
Le Management des équipes commerciales	108
Réseau commercial interne et externe	109
La bonne santé commence par un bon suivi de l'activité commerciale	110
Les commerciaux ne sont jugés que sur leurs résultats	111
L'importance de la langue	111
Le plan de commissionnement des commerciaux	112
Le sens de la fête	114
4. Ma relation avec les stakeholders externes	117
<hr/>	
Les actionnaires et le Conseil d'Administration	117

Les fournisseurs	124
Les clients	126
Les syndicats	129
Les banquiers	130
<hr/>	
Thème 3. LES DÉFIS DE L'ENTREPRISE	133
<hr/>	
1. La croissance interne	135
<hr/>	
La croissance est une chose naturelle	135
Le cycle de vie d'une entreprise	135
Les clés de réussite de la croissance interne	138
Les différents types de croissance interne	140
L'efficacité de la croissance interne	143
2. La croissance externe	147
<hr/>	
Quand croître dans un marché saturé à un coût	147
Quand le risque financier est trop élevé	147
Quand la durée de la croissance organique est trop longue	148
Quand la croissance externe a deux secrets	148
Quand il faut choisir entre croissance interne ou externe	150
Quand la valeur d'une entreprise est liée à sa croissance	150
Quand il faut savoir s'arrêter à temps	151
Quand la croissance trop rapide comprend des risques	152
3. L'entreprise en transition	155
<hr/>	
De la vision à la transition	155
Le changement doit être un état d'esprit dans votre société	155
La gestion du changement	156
Les étapes du changement	157
4. L'aspect humain dans toute transition	167
<hr/>	
L'implication des cadres et des employés dans le processus de changement	168
L'importance de la diffusion de l'esprit du changement dans l'entreprise	169
Le changement et le chaos	170

Le changement et la charge de travail	171
Le respect de ses employés	172
Les bienfaits d'une entreprise en transition pour votre carrière	173
<hr/>	
Thème 4. L'ENTREPRISE ET LES CHIFFRES	177
<hr/>	
1. Votre tableau de bord	179
<hr/>	
2. Le réseau commercial et sa rentabilité	185
<hr/>	
Comment mesurer la vraie rentabilité de votre réseau commercial ?	185
Quels indicateurs peuvent devenir de faux amis ?	187
3. Le calcul de rentabilité et l'importance du Cash	191
<hr/>	
Comment définir facilement votre prix public tout en assurant votre marge brute ?	191
Comment calculer votre marge brute dans une société industrielle ?	192
Pourquoi le cash est-il l'élément clé de toute entreprise ?	193
Pourquoi suivre le DSO est pratiquement plus important que de suivre la balance âgée ?	195
4. La qualité et la satisfaction client	197
<hr/>	
La qualité est une affaire du CEO !	197
NPS, c'est quoi et ça sert à quoi ?	198
En quoi la satisfaction client et l'image de votre entreprise vont-elles de pair ?	200



LA VIE DE L'ENTREPRISE

Une entreprise est avant tout une aventure humaine. Bien sûr, chacun a un rôle à y jouer, avec ses compétences spécifiques et sa fonction mais c'est surtout une histoire d'alignement. Œuvrer ensemble à la réalisation d'un même objectif, d'une vision commune, de valeurs. Une entreprise, c'est aussi un lieu où on apprend à déléguer, à faire confiance, à s'ouvrir à l'autre. En effet, les clients, les fournisseurs, les actionnaires et les banquiers, toutes ces parties prenantes externes seront souvent des piliers de soutien.

CHAPITRE 1

L'alignement avec mes équipes

Comment bien choisir ses nouveaux collaborateurs ?

Ce qui compte le plus pour moi quand je dois engager un collaborateur, c'est son attitude. En quelques secondes, je me fais déjà une idée à travers certains de ses gestes que je note sur mon papier blanc dans un cadre à droite en haut. L'attitude est une chose fondamentale car chaque minute, chaque heure, chaque journée que je passerai avec cette personne, c'est son attitude qui fera la différence.

De plus, chaque personne engagée représente la société et ses valeurs. C'est pour cela que j'ai toujours demandé à mon DRH de rencontrer les N-2 avec comme seul objectif, non pas de vérifier leurs compétences, mais de sentir si, dans leur attitude, il correspondait à l'image que je veux donner à ma société.

Il est évident que dans l'embauche d'un collaborateur, on recherche surtout ses compétences. C'est-à-dire, le savoir et le savoir-faire. En ce qui concerne le savoir, c'est facile : les diplômes, les langues, les spécialités. Plus difficile est de découvrir quel est le vrai savoir-faire de cette personne. C'est pour cela que j'aime bien lui demander chaque fois des exemples clairs et personnels avec des situations concrètes. Je fais bien attention que la personne en face de moi dise « je » et pas « on » et je la regarde bien dans les yeux pour bien sentir si elle dit la vérité et/ou si elle se sent bien à l'aise.

Nous ne nous en rendons toujours pas compte mais nous faisons tous des projections. En d'autres mots, on voit dans l'autre ce qu'on porte en soi. J'ai évoqué ce sujet dans le chapitre 3 du thème 1.

Personnellement, je ne peux pas concevoir de tricher sur un élément de mon CV. Lors de l'embauche, à la suite du principe de la projection, je croirai sur parole ce qui est écrit dans le CV. Je n'aurai pas le réflexe d'avoir des suspicions sur la véracité du message du candidat. Pourtant, en 2020, aux USA, 36 % des candidats reconnaissent avoir menti sur leur CV. En France, 22 % des CV étudiés présentent un mensonge grave.

Une façon de diminuer au maximum ce risque est de faire rencontrer le candidat par trois personnes au moins, avec des caractères et des styles de vie très différents. Par exemple, l'une doit être très analytique et rationnelle ; l'autre très fort dans le ressenti ; la troisième de préférence un peu borderline, quelqu'un qui n'a pas trop l'habitude de suivre les règles. Il est important que les rendez-vous aient chaque fois lieu entre quatre yeux afin qu'un interviewer n'influence pas l'autre. Ensuite, on se voit tous les trois et on partage les points visibles ainsi que les points « non visibles » mais ressentis. Mon collègue « borderline » remarquera naturellement dès la première seconde si quelque chose cloche dans le discours du candidat. Le candidat ne sera embauché que si les trois personnes sont 100% positives.

Comment prendre sa place quand on arrive comme nouveau CEO dans une équipe de direction existante ?

Pendant ma carrière, j'ai eu sept fois l'occasion d'arriver comme CEO externe dans une équipe que je ne connaissais pas et qui ne me connaissait pas non plus. Je reconnais ne pas toujours avoir eu la bonne attitude car trop préoccupé par moi-même, par le souci de bien apparaître. Avec le temps, j'ai appris à mieux aborder ce sujet. La première chose qui importe en tant que nouvel arrivé est de se mettre à la place de l'autre. Il/elle est mal à l'aise et se demande ce qui va lui arriver.

La seconde chose la plus importante est de bien apprendre à connaître chacun de ses nouveaux collègues : sa situation familiale, son vécu professionnel, ce dont il est fier, ses craintes, etc.. Les gens aiment bien parler d'eux-mêmes et sont honorés qu'on passe du temps avec eux.

En plus de ses collaborateurs directs, il est important dans les premières semaines de faire connaissance aussi avec un maximum de cadres et d'ouvriers quand la taille de la société le permet. C'est fou l'effet que cela donne ensuite quand on se promène dans l'usine et que les gens vous appellent par votre prénom ; c'est grâce à cette première rencontre que la glace a été brisée.

La troisième chose, très importante aussi, est de se respecter soi-même. Si le conseil d'administration m'a nommé comme CEO, c'est que « je le vau**x** bien 😊 ». Et donc, même si cela comporte un changement important dans la vie professionnelle et privée de mes futurs collaborateurs directs, il est important que je me respecte moi-même. Cela veut dire quoi ? C'est important de bien me connaître moi-même et de transmettre à l'autre mes valeurs. Il est évident qu'ils me demanderont quels sont mes objectifs. Il est évident qu'à ce stade, étant à peine arrivé, je ne peux pas encore répondre à cette question. Il me faut donc l'humilité de dire que c'est trop tôt et qu'il me faudra 100 jours avant de pouvoir répondre à leurs questions.

Comment faire pour que chaque membre de l'équipe accepte l'autre ?

— Apprendre à se connaître

Pour qu'une équipe puisse bien fonctionner, il est primordial qu'il n'y ait pas de suspicion entre ses membres. L'être humain a ceci de spécial qu'il se méfie de tout ce qu'il ne connaît pas. Le rôle du CEO est donc de s'assurer que les membres de son équipe apprennent à se connaître. La meilleure façon est de partir au vert, de faire des exercices en équipe de façon ludique et d'ensuite passer une bonne soirée ensemble autour d'une table qui se prolongera par un moment de jeux (cartes ou billard). Pour l'organisation des exercices, je vous suggère de faire appel à des sociétés spécialisées afin de s'assurer que chaque jeu ait un but psychologique très précis.

Pour ceux qui n'ont pas le temps ou le budget pour cela, le bowling suivi d'un diner dans une brasserie fera aussi l'affaire.

Durant les périodes de conjoncture difficile, beaucoup de patrons font l'impasse sur ces choses-là. Ils ont tort !

— S'accepter mutuellement

Une équipe de direction est par définition composée de profils différents, comme par exemple un directeur commercial, un directeur des ressources humaines, un directeur de la production, un directeur financier et un directeur informatique.

Chacun aura bâti au long de sa carrière des connaissances et un savoir-faire bien spécifique. Chacun aura un tempérament bien différent. C'est pour cela que de façon permanente, le CEO doit s'assurer que chaque membre de son équipe accepte l'autre. Une façon assez simple et qui est rarement appliquée est que chaque membre invite un de ses collègues à le suivre pendant une journée. Quelle belle façon de voir dans l'autre les compétences qu'il utilise dans un domaine qu'on ne connaît pas bien soi-même.

— Bas les masques

N'avez-vous jamais remarqué que souvent dans une entreprise, les cadres et les directeurs se donnent un « genre » ? Parce qu'ils ont atteint un niveau hiérarchique, ils croient qu'ils doivent commencer à vouvoyer les personnes d'un niveau inférieur et même garder une certaine distance avec les autres. Pour être honnête, et je n'ai rien contre les Français, mais c'est surtout dans les bureaux parisiens que j'ai remarqué cela.

Heureusement qu'avec l'arrivée de la génération Millénum, tout cela est en train de changer. Avoir un statut actuellement est moins important que de travailler pour quelque chose qui a du sens et qui vous épanouit. J'espère donc qu'à l'avenir, le rêve d'avoir un « corner window office » aura moins d'importance.

Le rôle du CEO est de dire : « Bas les masques ! » Et c'est à lui à montrer l'exemple. Beaucoup de CEO's s'installent actuellement au milieu de leurs équipes et se réservent bien sûr une salle pour des entretiens confidentiels. Le fait de montrer aux autres et à soi-même que nous sommes des êtres humains comme tout le monde mais que chacun de nous a une tâche spécifique à accomplir dans l'entreprise est un geste fort en soi.

Comment s'assurer d'avoir une équipe bien diversifiée ?

Une bonne équipe de direction est une équipe dont les membres ont un caractère différent, des attitudes différentes et des énergies différentes.

— Traits de caractères

Voilà ci-dessous une série de traits de caractères. Faites un petit jeu : choisissez ceux qui vous conviennent le plus ainsi que ceux de vos collègues.

Extraverti ou Introverti	Énergique ou Passif
Méthodique ou Brouillon	Confiant ou Méfiant
Sociable ou Solitaire	Original ou Conformiste
Conscientieux ou Étourdi	Attentif ou Rêveur
Persévérant ou Découragé	Patient ou Impatient
Rapide ou Lent	Enthousiaste ou Indifférent
Idéaliste ou Réaliste	Audacieux ou Timide
Tolérant ou Intolérant	Fonceur ou Prudent
Ambitieux ou Modeste	Solidaire ou Individualiste
Rebelle ou Docile	Calme ou Remuant
Autoritaire ou Soumis	Impulsif ou Réfléchi
Sûr de soi ou Pas sûr de soi	Curieux ou Blasé
Dynamique ou Cool	Colérique ou Placide

SOURCE: REUSSIRMAVIE.NET

Cet exercice nous montre bien à tous la diversité et la richesse de chacun.

— La bonne attitude et le bon comportement

Chaque culture et chaque environnement professionnel a ses propres codes. La façon de s'adresser quelqu'un au Japon n'est pas la même qu'aux USA.

Cette même règle vaut dans le monde professionnel. Chaque entreprise a des valeurs et une culture auxquelles il faut adhérer afin de créer un esprit d'équipe.

Voici une liste de quelques attitudes et comportements à adopter qui sont, à mes yeux, universels.

Avoir une attitude positive	Aimer le travail en équipe
Avoir une forte éthique	Bien s'organiser, sens des priorités
Être fiable et efficace	Avoir le sens des priorités
S'impliquer	Être capable de travailler sous pression
Bien communiquer	Être flexible
Être motivé	Avoir confiance en soi
Respecter ses collègues	Savoir prendre du recul
Être détendu et aimable	Respecter les règles

— Les énergies dans l'entreprise

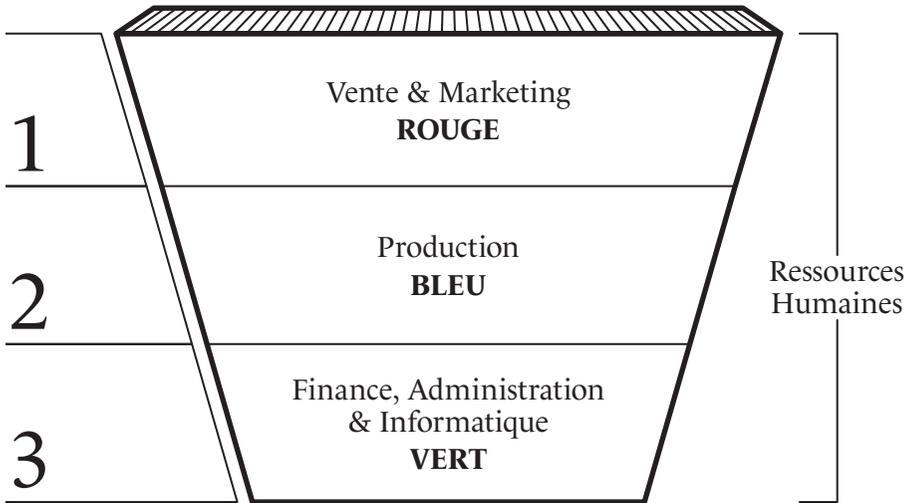
Une entreprise est généralement composée de trois grands blocs : le bloc commercial, le bloc industriel et le bloc administratif et financier. Chacun de ces blocs a besoin de travailler dans une énergie différente.

La vente a une énergie de couleur rouge. C'est la couleur de l'action, du dynamisme, de l'émotion.

La production a une énergie de couleur bleue. C'est la couleur de la responsabilité, de la qualité, de la confiance.

Les services de supports tels que la finance, l'administration et l'informatique ont une énergie de couleur verte. C'est la couleur de l'argent, de la stabilité. Cette couleur est calme et rassurante.

3 ÉNERGIES DIFFÉRENTES



Comment gérer le tempo d'un comité de direction ?

Combien parmi vous ont le souvenir de réunions interminables, où certains sujets sont tirés en longueur et d'autres, par manque de temps, ne sont même pas abordés ?

— Bonne préparation

Un bon comité de direction nécessite une bonne préparation c.-à-d. un agenda qui a été envoyé préalablement incluant les sujets, les noms de ceux qui doivent les présenter et un timing par sujet. Durant toutes les années où j'ai dirigé des entreprises, j'ai moi-même envoyé l'agenda à mes collaborateurs. La plupart du temps, c'était au moins 24h à l'avance et dans certains cas, un peu moins en fonction des circonstances. Il était convenu que mes collaborateurs m'envoiaient bien à temps les points qui devaient être abordés. Comme d'habitude, c'étaient toujours les mêmes qui m'envoiaient leur sujet à temps, et les mêmes qui, pendant le

comité de direction, soulevaient un point qui n'avait pas été prévu et qui mettait le timing de la réunion en péril. Ça vous dit quelque chose ?

— Rester à l'essentiel

Souvent, certaines personnes vont trop dans des détails qui n'apportent rien au sujet et qui distraient l'assemblée. C'est donc le rôle du CEO de jouer au gendarme et de demander à la personne d'aller à l'essentiel. Ce qui m'a souvent marqué en réunion, c'est que deux personnes qui se voient régulièrement en semaine, découvrent une information venant de leur collègue pendant le comité de direction. Or, cet élément aurait naturellement dû être communiqué par la voie normale. Il s'engage alors une polémique que j'ai toujours interrompue en leur demandant de discuter de cela entre eux mais pas au comité de direction.

Ce que j'ai toujours fait en fin de réunion, c'est de résumer les points qui me paraissaient les plus importants. Pour moi, un compte-rendu d'une réunion doit se résumer en une série de points et non en un document de dix pages que personne ne lira de toute façon.

— Le respect du temps de parole

Un bon CEO doit être avant tout un bon pilote. Afin que le timing de la réunion soit respecté, il peut être utile de déléguer le rôle de gendarme à quelqu'un d'autre avant la réunion. N'avez-vous pas remarqué que ce sont toujours les mêmes qui parlent le plus longtemps et les mêmes qui ne disent rien ? Je vois que vous souriez en lisant ces lignes mais vu le coût horaire cumulé des salaires des directeurs présents, cela vaut bien la peine de faire attention à cela aussi.

Comment incarner les valeurs de l'entreprise ?

Beaucoup d'entreprises ont un jour passé une journée au vert avec leurs cadres principaux et se sont mis d'accord sur une liste de valeurs qui ensuite a été couchée dans un document. Souvent, on retrouve aussi ces valeurs à côté de la mission et de la vision de l'entreprise sur leur site Web.

Faites le test. Demandez à n'importe quel membre d'une entreprise de vous lister les valeurs. Neuf fois sur dix, il ne les connaîtra pas ou ne pourra

donc qu'en lister deux ou trois. C'est dommage car la mission ou vision d'une entreprise peut changer avec le temps, en fonction de son évolution ou des fusions et acquisitions. Par contre, les valeurs d'une entreprise sont immuables. Vous avez des entreprises en Allemagne qui existent depuis 300 ans et dont les valeurs sont encore toujours les mêmes.

— Comment faire vivre les valeurs dans l'entreprise ?

Personnellement, je crois qu'il ne faudrait pas plus de cinq ou six valeurs. Cela vous oblige à aller à l'essentiel. Je prends un exemple de valeurs choisies par une société allemande.

1. Nous nous concentrons chaque jour sur nos clients
2. Nous nous améliorons continuellement
3. Nous nous respectons et nous encourageons entre-nous
4. Nous agissons en entrepreneurs
5. Nous tenons nos engagements

Un de mes associés, Jan DM, a développé un outil qui permet de faire vivre les valeurs de cette entreprise à travers tous les employés et de façon assez simple.

Chaque valeur se traduit par 6 comportements et chaque comportement par 6 conseils pratiques. L'employé a accès à un logiciel où il choisit deux comportements qui le touchent et sur lesquels il voudrait travailler. Il reçoit par mail une liste de 12 conseils. Son supérieur hiérarchique reçoit la même liste. Ainsi, à chaque réunion de coaching, il explique quelques actions qu'il a menées en suivant les conseils qu'il a reçus. Imaginez le résultat et la puissance de frappe que cela peut donner sur 3000 collaborateurs !

Comment travailler avec des hommes et les femmes dans l'entreprise ?

— La diversité hommes – femmes

Le cliché d'une époque où les femmes étaient des secrétaires et les hommes des patrons est bien révolue dans nos sociétés modernes.

Durant toute ma carrière, j'ai eu l'occasion de côtoyer les deux sexes et, avec le temps, j'ai commencé à comprendre de mieux en mieux les différences entre les hommes et les femmes dans leurs attitudes et leurs comportements. En écrivant ces lignes, je sais que je marche sur des sables mouvants et que forcément, je frôle la caricature. Pourtant, je veux aborder le sujet car dire qu'il n'y a pas de différences comportementales entre les deux sexes serait un mensonge de ma part.

Je vais commencer par décrire ce que j'ai vécu dans le monde ouvrier dans la logistique. Quand j'étais CEO de PCB, un répartiteur pharmaceutique, nous organisions dix mille livraisons par jour pour 3000 pharmacies. L'ensemble du personnel qui faisait le picking dans nos centres logistiques étaient des femmes. Le taux d'erreur de picking était de 0,2%. La réponse que l'on me donnait à l'époque, est qu'une femme est tout à fait capable de bien se concentrer sur son activité alors que ses pensées peuvent être ailleurs. En terme populaire, on dit qu'une femme peut facilement bien faire plusieurs choses à la fois.

Quelques années, j'étais CEO chez AMP, distributeur de la presse. Chaque jour, nous livrions 6000 points de vente. Comme les magazines et les journaux ont un certain poids, notre personnel ouvrier était composé à 100% d'hommes. Devinez quel était le taux d'erreur ? eh bien, il était de 5 %. Cela se passe de commentaires, non ?

Dans tous les métiers répétitifs, dans les usines ou dans les bureaux, pour l'encodage de commandes ou des factures où l'erreur doit être réduite au minimum, les femmes sont bien plus performantes que les hommes.

Au niveau de l'encadrement, j'ai aussi eu la chance de travailler avec des femmes. Ce que j'ai souvent perçu, c'est leur manque de confiance en soi et un souci de perfection. Quand j'étais CEO chez Fountain, un distributeur de machines à café pour entreprise, la meilleure responsable des ventes du groupe était basée à Paris. Je me souviens qu'elle m'appelait une à deux fois par semaine pour me demander mon avis sur l'une ou l'autre chose. Comme ses dossiers étaient tellement bien préparés, la seule chose que je devais faire était de l'écouter et de dire « oui ». Après trente minutes de conversation, elle était à nouveau regonflée à bloc pour quelques jours.

Ma période la plus agréable comme CEO a été celle où je dirigeais une société de barbecues à Courtrai. Plus de la moitié de mon comité de direction était composé de femmes. Quel plaisir de travailler dans une ambiance si professionnelle. Chaque dossier qui m'était présenté avait été préparé avec tellement de soins. Mon unique souci était parfois de devoir gérer les susceptibilités entre les femmes, ce qui pour moi était chose aisée.

J'ai aussi eu l'occasion de côtoyer des femmes CEO. Une fois de plus, ce qui m'a marqué et que je retiens d'elles, c'est leur professionnalisme et leur souci du détail.

— Et l'EGO dans tout ça ?

Ma plus grande difficulté comme CEO a été le fait de devoir gérer l'ego de certains de mes collaborateurs. Cela se traduisait par des discussions interminables sur la quantité d'accessoires pour leur voiture de fonction ou sur le titre figurant en haut de leur carte de visite ; cela se manifestait aussi dans leur attitude hautaine envers moi quand j'arrivais comme nouveau CEO dans leur entreprise. C'était à peu près ceci : « Cela fait 20 ans que je fais ce métier, vous n'avez rien à m'apprendre ! ». Personnellement, je pouvais gérer ces situations mais la chose devenait plus gênante quand, dans une de mes sociétés, un de mes directeurs refusait de communiquer avec une jeune responsable marketing. Cette jeune personne devait alors passer par moi pour que je transmette sa requête à ce directeur. C'est véridique, je vous l'assure ! Aussi burlesque qu'elle soit, cette histoire vous montre combien la vie en entreprise n'est pas toujours aussi idéale qu'on le souhaiterait et qu'il reste du chemin à faire pour la question du genre.

Je ne me souviens pas avoir eu à gérer un seul problème d'ego avec toutes les femmes avec qui j'ai travaillé. Ceci est tout à leur honneur. Une grande qualité que j'ai en effet remarquée chez elles, c'est leur capacité à se remettre en question.

Comment gérer une crise grave dans l'entreprise ?

Chaque CEO connaîtra dans sa carrière une crise grave à gérer. Toutefois, je ne souhaite à personne, mais vraiment à personne, de vivre la crise que j'ai vécue.

— La crise

Nous sommes lundi matin, le 21 décembre 2009. Je travaille dans mon bureau. Nous sommes à l'approche des fêtes de fin d'année. Vendredi dernier, nous venions de fêter Noël avec toute l'équipe bruxelloise du groupe Fountain dans un bel endroit entouré d'un parc enneigé.

Il est 10h quand le téléphone sonne. C'est la police. « Bonjour Monsieur, vous êtes Pascal Guillaume, le CEO de la société Fountain ? Oui c'est bien moi. Vous connaissez Mr Michel Malschalck ? Oui, c'est mon directeur financier. Eh bien monsieur, j'ai la triste nouvelle de vous annoncer que Mr Malschalck est décédé ce matin dans l'incendie de sa maison avec ses deux jeunes enfants. Son épouse était chez le kiné à ce moment-là. Elle est pour l'instant en état de choc à l'hôpital ».

En quelques secondes, 1000 choses tournaient dans ma tête en même temps. Michel avait travaillé avec moi chez AMP et il m'avait rejoint quelques années plus tard chez Fountain. Il était devenu un ami. J'avais envie de hurler mais mon devoir était d'informer au plus vite le personnel de cette événement tragique. Pis encore ! Rempli d'émotions, je devais aussi me soucier des répercussions de cet évènement sur notre société et particulièrement, sur notre cotation en bourse. FUCK !!! Tout mais pas ça... et pourtant, je devais veiller au grain. J'étais CEO de l'entreprise. Les chiffres 2009 devaient être prêts dans les semaines à venir. Il ne fallait pas créer un mouvement de panique. Le plus important était d'aller à l'hôpital très vite pour voir son épouse Nancy.

Je suis sorti de mon bureau et j'ai vite rassemblé le personnel du siège dans la salle de réunion. Dès l'annonce de cet évènement tragique, j'ai été entouré de hurlements et de pleurs. Ensuite, j'ai marché vers la filiale belge et notre petite unité de production. Même scénario, cris et pleurs. J'ai essayé malgré le choc de garder la tête froide. J'ai ensuite appelé les patrons de mes filiales et j'ai en place, avec mon équipe marketing, une cellule de crise en charge de prendre tous les appels de la presse non financière et de créer un petit blog interne afin que tout le personnel puisse avoir des nouvelles en temps réel.

J'ai pris ma voiture pour aller à l'hôpital. Nancy était en pleurs et avait reçu des calmants. Elle venait de perdre son mari Michel et son bébé Phaedra, qui avait deux ans et demi. Il y avait aussi Théophile, quatre ans, le premier enfant de son mari. Il était chez eux pour le WE.

Quelques jours après, j'ai prononcé devant une salle comble du crématorium, un témoignage sur Michel avec, à côté de moi, un grand cercueil et deux petits cercueils blancs. Devant moi, les mamans, la famille, les membres du personnel de Fountain et d'AMP où Nancy travaillait, ainsi que quelques administrateurs.

Il m'a fallu ensuite très rapidement trouver un nouveau CFO, rassurer la presse financière et prendre les rênes afin d'assurer au maximum la continuité du business. Le soir, chez moi, je laissais libre cours à mes émotions et je pleurais toutes les larmes de mon corps. Chaque fois que je relate cet épisode, j'en ai encore les larmes aux yeux. J'ai accompagné son épouse dans ses démarches diverses durant les mois qui ont suivi. J'ai été étonné par son courage et sa capacité à rebondir.

Des semaines plus tard, j'ai reçu les félicitations de mon conseil d'administration sur la gestion de la crise à laquelle j'avais répondu par une attitude très courageuse, très professionnelle aussi très humaine.

— Ce que j'en retiens

Quoi qu'il arrive dans notre vie, nous restons avant tout des êtres humains. Il n'est donc pas nécessaire de cacher ses sentiments dans des moments pareils. Comme CEO, notre devoir est pourtant avant tout de garder la tête sur les épaules, de reconforter les équipes, de rassurer le marché et de tout mettre en place afin d'assurer la continuité du business. La tâche du CEO est d'assurer, quoi qu'il arrive, l'intérêt et la pérennité de l'entreprise. Il faut s'en rappeler même s'il vous en coûte dans les jours difficiles.

Comment aider ses équipes à se surpasser ?

Si l'on veut qu'une entreprise obtienne des succès, il faut s'assurer que ses équipes visent toujours plus haut, qu'elles s'ouvrent à des nouveaux horizons et qu'elles maintiennent leurs compétences à niveau.

Une façon d'aider ses cadres à viser plus haut, c'est de les confronter avec des exemples en dehors de leur société. C'est pour cela que j'ai offert le livre « Winning » de Jack Welch à tous mes cadres principaux. Bien que plus très adapté actuellement pour les nouvelles générations, la vision et les méthodes

de l'ancien patron de GE étaient pour moi vraiment des exemples à suivre. En parallèle, j'ai offert une MasterClass personnalisée à une dizaine de cadres de notre entreprise. Les cours s'étalaient sur une période de six mois et étaient organisés à l'époque par la Solvay Business School.

Cet exercice m'a permis d'avoir au sein de ma société des collaborateurs qui pouvaient distiller aux autres membres du personnel de nouvelles idées et de nouvelles méthodes de travail. En effet, à la fin de leur MasterClass, ils devaient chacun présenter un projet pour une mise en place concrète dans leur environnement.

Comment travailler en déléguant ?

Vous aurez sûrement remarqué dans votre vie professionnelle que certaines personnes autour de vous délèguent facilement des tâches aux autres et que d'autres ont des difficultés à le faire. Ils sont plus dans le contrôle. Il est vrai que vous vous sentirez plus compétent que vos collaborateurs dans plein de domaines et pour les choses où vous l'êtes moins, vous déléguerez facilement afin de ne plus devoir vous en préoccuper. Eh bien, vous avez tort !

Quand j'étais jeune cadre à New-York, j'avais collé sur le mur une phrase de Donald Reagan sur son management style. Voici ce qu'il disait :

- * Entourez-vous des meilleurs
- * Contrôlez
- * Déléguez

Bien des années plus tard, je dois remercier ce président pour son message que j'ai retenu et appliqué durant tout le reste de ma carrière.

— Entourez-vous des meilleurs

Chaque fois que j'ai rejoint une société comme nouveau CEO, il y avait une équipe de direction en place. Je n'ai donc pas eu l'occasion de choisir mes collaborateurs directs.

Par contre, votre tâche de CEO est de vous assurer que vous êtes entourés des meilleures personnes pour les missions qu'elles ont à accomplir. On vous a nommé pour une mission à réussir. La seule manière d'y arriver est

donc de vous assurer que vous avez la meilleure équipe. C'est grâce à elle que vous réussirez.

Certains d'entre vous pourriez trouver mes propos assez durs. Mais si vous n'avez pas le courage de modifier la composition de votre entourage proche, sachant pourtant qu'il n'est pas adéquat, comment allez-vous expliquer à votre conseil d'administration que ceci ou cela n'est pas de votre faute mais celle d'un de vos collaborateurs qui n'est pas compétent. Leur réponse va être simple : c'est vous le CEO. C'est donc à vous de résoudre votre problème sinon ce sera bientôt vous le problème.

Cela dit, je vous ne demande pas de faire table rase dès votre arrivée : ce serait une grave erreur. Donnez-vous le temps et demandez-vous pour chaque membre de votre entourage : est-ce que cette personne va être vecteur de la réussite de la société ? Si votre réponse est « oui », pas de soucis. Si votre réponse est « oui, mais », posez-vous la question de savoir pourquoi. Si c'est un problème qui peut se résoudre par une formation ou un coaching, n'hésitez pas à le lui proposer. En revanche, si c'est un problème d'attitude non adéquate, si c'est un problème de manque de bienveillance, vous n'avez qu'une solution : la séparation.

— Déléguez

Déléguer n'est pas une chose aisée. Déléguer ne veut pas dire laissez-faire et on verra bien après. Déléguer nécessite d'abord de mettre sur papier la mission principale que vous attendez de votre collaborateur et ensuite une déclinaison dans une liste de tâches à accomplir dans un temps donné. Assurez-vous de l'accord de votre collaborateur sur sa mission et tout ce que cela comporte. Laissez-lui le temps de revenir avec une proposition amendée. Une fois que tout est clair entre vous deux et avec vos autres collaborateurs, planifiez une courte réunion hebdomadaire avec chacun de vos collaborateurs directs.

— Contrôlez

Cette réunion hebdomadaire sert surtout à contrôler si on est alignés sur un nombre de points. Les sujets que j'aime bien aborder dans nos discussions sont :

- * Les points concrets

- * Les problèmes de management
- * Les problèmes de compétence
- * Les difficultés liées à l'alignement

Les trois premiers sujets sont assez simples à comprendre. Le sujet lié à l'alignement est plus délicat car plus complexe et plus intime. En effet, quand on se sent bien aligné, cela nous permet de bien travailler.

Aligné avec son ressenti

En début de conversation, je pose alors la question : « Comment te sens-tu ? ». Si la réponse est « Je me sens super bien ! », on continue sur les autres sujets. En revanche, s'il manifeste un sentiment de tristesse ou de frustration, il est important d'approfondir la question avant d'aborder n'importe quel autre sujet.

Aligné avec les autres managers

Il est important d'aussi lui poser la question : « Comment ça va avec tes collègues ? ». Vous ne vous en faites pas. Si quelque chose ne va pas, il vous le dira tout de suite. Les gens adorent parler de leurs collègues, surtout de ce qui ne va pas. Cela vous permettra de vous faire votre propre idée, de situer le problème et éventuellement d'aider votre interlocuteur à le résoudre. En effet, pour la réussite de l'entreprise, la cohésion entre les équipes est une chose primordiale.

Comment comprendre les raisons sous-jacentes qui rendent la relation difficile ?

Si vous avez déjà eu l'occasion de manager une équipe, avez-vous déjà remarqué qu'avec certains de vos collaborateurs, le courant passait bien et, qu'avec d'autres, la relation était difficile ?

En ce qui me concerne, j'étais très jeune quand j'ai dirigé ma première entreprise et j'avais une équipe de direction qui était bien plus âgée que moi. Ce n'était donc pas si facile que ça d'inspirer le respect et d'amener l'ensemble de mon équipe vers un but commun. Il y avait toujours une ou deux personnes qui étaient contre le fait de changer les choses.

Ce n'est que bien plus tard, en lisant le livre « *Mindset* » de Carol Dweck que j'ai compris pourquoi certains de mes collaborateurs étaient en accord avec mes idées de changement et d'autres non.

Les uns avaient un esprit ouvert et les autres un état d'esprit fermé. Je force un peu le trait car la réalité était évidemment plus nuancée.

Ceux avec un esprit fermé me voyaient comme une menace. Ils croyaient qu'ils savaient tout et que je n'avais rien à leur apprendre. Étant nouveau, ils me voyaient comme un danger car je risquais de casser la belle boîte confortable qu'ils avaient construite au cours des années et dans laquelle ils se sentaient à l'aise. Je les obligeais en fait à sortir de leur zone de confort. C'est pour cela que j'avais ce sentiment bizarre de ne pas être compris dans ma démarche de changement.

Dans la mesure où je suis resté neuf ans le CEO de la société Fountain, j'ai pu, avec le temps et à la suite des départs naturels, engager des cadres plus jeunes, entreprenants et avec un état d'esprit ouvert. Ils savaient qu'ils avaient encore plein de choses à apprendre. Ils savaient que s'ils faisaient des erreurs, on en parlerait ; ensuite on les corrigerait. Ils se sentaient soutenus par moi dans leurs démarches et avaient donc moins peur de prendre des risques. Cela était tout profit pour leur entreprise.

Étonnamment, j'ai retrouvé les mêmes problèmes liés à l'état d'esprit ouvert ou fermé dans les autres sociétés que j'ai dirigées depuis lors.

Singulièrement, toutes les personnes qui sont naturellement restées en contact avec moi dans les années qui ont suivi mon départ d'une société étaient toutes des personnes avec un état d'esprit ouvert, avides d'avancer et désireuses d'apprendre. La plupart ont à ce jour changé déjà une ou deux fois de job avec de belles promotions et de beaux packages salariaux. Certains sont aussi devenus CEO eux-mêmes.



À propos de l'auteur

Pascal Guillaume, conseiller de dirigeants d'entreprises, agent structurant, conférencier international, est né et a grandi à Gand, au nord de la Belgique, dans une famille francophone. Il est diplômé d'une master en sciences économiques appliquées de l'Université d'Anvers et MBA de la Stern School of Business de New York University.

Plus jeune, il rêvait d'être un citoyen du monde. Ce rêve est devenu réalité lorsqu'il a rejoint une grande multinationale française en informatique.

Il a d'abord commencé en France, puis a rapidement été promu pour une opportunité à New-York. En 1990, toujours au sein de la même société, il est monté au poste de Managing Director de Bull Far East basé à Singapour. C'est en 1995, après 13 ans à l'étranger, qu'il est finalement revenu en Belgique.

Cette expérience internationale lui a apportée trois enseignements qui sont restés ancrés dans sa dynamique :

1. Être un pionnier dans l'utilisation des technologies numériques permet d'être plus efficace dans son travail.
2. Apprendre à travailler dans un monde en évolution rapide est primordial.
3. Prendre en compte les spécificités culturelles au sein des entreprises internationales est essentiel pour une collaboration constructive.

Ses 25 années d'expérience en tant que CEO pour différents groupes internationaux, familiaux et cotés en bourse, lui ont permis de diagnostiquer rapidement les problèmes essentiels à résoudre afin de les rendre pérennes.

Dans toutes les entreprises qu'il a eu la chance de diriger, il a toujours été primordial pour lui de dynamiser les équipes, de les aider à regarder vers l'avenir et de combiner les ressources de différents départements afin de créer des synergies stimulant le travail sur des projets communs.

Depuis 2006, il est professeur dans le programme MBA de la Solvay Brussels School of Economics and Management au Vietnam. Il y donne cours sur « Managing the Future ».

Devenu consultant depuis 2020, il accompagne les dirigeants à traverser les grandes phases de la transformation de leur entreprise : croissance accélérée, internationalisation, transmission et intégration après fusion.