

LIVRE BLANC

9 LEVIERS POUR PERFORMER
DANS SA MISSION DE
DIRIGEANT

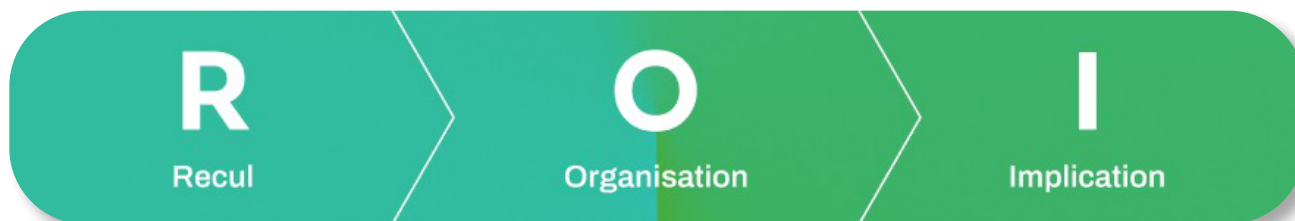


CAMPUS
des dirigeants

Diriger c'est un métier ! Diriger ça s'apprend !

C'est notre conviction au Campus des dirigeants et c'est ce que nous observons tous les jours auprès des dirigeants que nous formons.

Grâce au partage de centaines de dirigeants, nous avons développé la méthode R.O.I qui reprend les 3 enjeux majeurs du dirigeant :



Dans ce livre blanc, nous allons vous partager cette méthode qui reprend les leviers clés sur lesquels se concentrer pour répondre à ces 3 enjeux.



L'activation de ces 9 leviers vous permettra de :

- Accroître votre performance de dirigeant de manière **significative, rapide et durable**
- Accroître votre **satisfaction au travail** et gagner en **sérénité**
- **Gagner du temps**, et ce temps peut se compter en années

SOMMAIRE

Partie 1 : Prendre plus de recul

■ Prendre le contrôle de son agenda	5
■ Se rendre « biodégradable »	5
■ Développer la collégialité dans la direction de l'entreprise pour être moins isolé	6
■ Prendre soin de soi	7

Partie 2 : Rendre plus efficace son organisation

■ Préciser les missions et périmètres d'autonomie de ses collaborateurs	9
■ Construire les interactions avec ses différents cercles	9
■ Construire la meilleure gouvernance pour son entreprise	10

Partie 3 : Augmenter l'implication de ses collaborateurs

■ Bâtir un projet d'entreprise enthousiasmant et partagé	13
■ Développer son leadership	14



PRENDRE PLUS DE REcul

Beaucoup de dirigeants expriment des difficultés à prendre du recul, de la hauteur et ce, malgré une grande aspiration à le faire.

Ils ressentent la nécessité de s'arrêter, pour eux-mêmes d'abord, en réponse à un besoin physiologique, mais également pour l'entreprise. Le problème est qu'ils n'arrivent pas à aménager comme ils le voudraient ces moments de prise de recul, et ils le regrettent.

Ils ont l'impression d'être débordés, sur tous les fronts, accaparés par l'opérationnel, promenés de sujet en sujet, au gré des sollicitations, plutôt que de réellement construire leur action. Ils ont de ce fait, l'impression de vivre avec du retard sur ce qu'ils voudraient impulser ; ils éprouvent des difficultés à prendre des décisions, sereinement et dans les délais. Tout ceci génère du stress, d'autant plus quand l'équilibre de vie n'est pas optimal.

Finalement, cela détourne le dirigeant de **l'essentiel de sa mission**.

Cette difficulté à prendre du recul peut tenir à un profil de personnalité, mais c'est vrai aussi qu'elle est liée à la taille de l'entreprise : plus elle est petite, plus la prise de recul est difficile car le dirigeant est plus près des opérations. À l'inverse, quand l'entreprise grandit, le dirigeant peut plus facilement se dégager des opérations pour se consacrer au développement et aux projets d'avenir.



AGENDA



BIODEGRADIBILITÉ



COLLEGIALITÉ



**PRENDRE
SOIN DE SOI**



Prendre le contrôle de son agenda

La nécessité de gérer son temps et son agenda n'est évidemment pas réservée au dirigeant. Mais pour autant, **c'est un point critique pour le dirigeant qui veut renforcer son efficacité.**

Si on laisse faire les choses naturellement, on peut dire passivement, ce sont les tâches les plus opérationnelles, celles du court-terme, qui remplissent l'agenda du dirigeant et **finissent par l'éloigner insidieusement de sa mission.** C'est vrai que le dirigeant porte aussi le souci de l'excellence opérationnelle, mais il a aussi la responsabilité de conduire les équipes sur un chemin, donc de regarder plus loin, et ainsi, d'anticiper.

Comme le dirigeant doit travailler à la fois sur l'exploitation et sur l'exploration, il doit naviguer entre le temps court et le temps long. Et son agenda doit être le reflet de ces allers-et-retours dans le temps.

Montre-moi ton agenda, je te dirai ce qui compte pour toi

Ne pas prendre vraiment le contrôle de son agenda, c'est comme être un bouchon sur les flots. Concrètement, soigner la gestion de son agenda, cela veut dire deux choses :

■ Des dirigeants ont pris l'habitude de se poser chaque vendredi soir ou lundi matin pour préparer leur agenda de la semaine, **choisir et rechoisir leurs priorités.** Ils sont pro-actifs.

■ Une bonne pratique est aussi d'**auditer régulièrement l'usage de son temps**, surtout si l'entreprise est en croissance.

Suis-je vraiment maître de l'utilisation de mon temps ?

J'ai l'impression de courir après le temps

Je me sens débordé(e)

Le temps est mon allié

Mon agenda reflète mes priorités

Je suis satisfait(e) de mon équilibre vie pro/perso



Se rendre « biodégradable »

Être biodégradable pour un dirigeant, ça signifie quoi ? Cela signifie **se rendre volontairement et proactivement de moins en moins indispensable au fonctionnement quotidien de l'entreprise.**

Cela veut dire qu'il faut se centrer davantage sur le cœur de sa mission et se décharger notamment de certaines décisions que l'on avait l'habitude de prendre.

D'ailleurs vos collaborateurs ont pris l'habitude de vous faire prendre ses décisions à leur place. C'est notamment le cas avec les décisions qui relèvent d'un service et pas de la direction

générale.

S'entraîner à ne plus prendre soi-même certaines décisions semble parfois un peu violent et cela nécessite beaucoup de discipline. **Mais c'est particulièrement vertueux :**

■ Pour prendre de la hauteur et du recul pour mieux se consacrer à l'essentiel de sa mission.

■ Pour faire monter en puissance ses collaborateurs.

Cela peut vraiment devenir un combat de tous les jours. Parce qu'il y a de la résistance, à la fois chez le dirigeant lui-même et souvent aussi chez ses équipiers. Car c'est tellement plus confortable quand c'est le chef qui décide.

Est-ce qu'avant de prendre une décision je m'assure que personne ne peut la prendre à ma place ?



Développer la collégialité dans la direction de l'entreprise pour être moins isolé

Une enquête 2016 du Lab BPI France montre que 75% des dirigeants de PME et ETI se sentent insuffisamment entourés. Et 45 % même se sentent isolés.

Nous pensons au Campus que les dirigeants sont isolés surtout s'ils le veulent bien. Car il existe finalement beaucoup de moyens de rompre l'isolement et de trouver de la ressource en interne ou en externe. **C'est le plus souvent une question de posture et de relation au pouvoir.**

Quand on est dirigeant, on peut parfois être seul pour prendre certaines décisions. **Mais, il n'y a aucune raison qu'on soit seul pour les construire.**

On peut consulter ses collaborateurs, aller chercher la contradiction, on peut trouver des appuis auprès d'experts, au sein de réseaux de dirigeants, on peut vivre la direction de façon collégiale avec son premier cercle, on peut organiser la gouvernance de l'entreprise. **La collégialité est l'une des clés principales pour prendre du recul.**

Comment est-ce que je nourris et je prends mes décisions ?



Prendre soin de soi

Loin d'être égoïste, prendre soin de soi est un acte de responsabilité.

Prendre soin de soi est rarement considéré comme urgent chez les dirigeants et donc souvent relégué.

Lorsque prendre soin de soi devient une urgence c'est qu'il est déjà trop tard. À ce moment-là, on vit déjà des effets délétères sur soi, sur son organisme, sur sa pertinence et sur la qualité de relation qu'on entretient avec son environnement.

Au Campus, on ne peut pas recevoir l'idée que durablement on n'a pas le temps de prendre soin de soi. **On peut vivre un sprint, mais pas vivre en sprint.** Il s'agit d'en être conscient, d'intégrer cette attention à soi dans sa vie quotidienne.

Quand on prend soin de soi, on prend du recul, les deux vont de pair.

Sur une échelle de 1 à 5 à combien j'évalue le soin que je m'accorde aujourd'hui ?

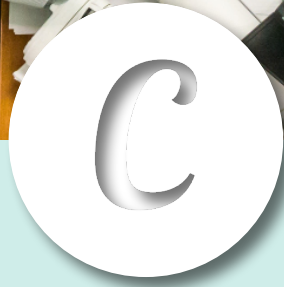
1

2

3

4

5



RENDRE PLUS EFFICIENTE SON ORGANISATION

Construire son organisation, organiser la Direction Générale et notamment ses interactions avec ses différents cercles.

La question clé pour le dirigeant est : Comment j'utilise mon temps ? Dans quoi je mets mon énergie ? Avec qui j'interagis ? À quelle fréquence ? Sous quelle forme pour à la fois impacter et me laisser impacter le plus efficacement ?

Quand cette organisation est construite au feeling, par tâtonnements successifs, avec des expériences plus ou moins satisfaisantes et des retours en arrière, cela génère des pertes de temps, d'énergie et des déceptions pour le dirigeant et pour ses équipes.



MISSIONS



INTERRACTIONS



GOVERNANCE



Préciser les missions et périmètres d'autonomie de ses collaborateurs

Nous constatons que les dirigeants font faire des progrès importants à l'entreprise lorsqu'ils deviennent exigeants et précis dans la formulation des missions des collaborateurs.

Il ne s'agit pas de descriptifs de postes (avec des listes de tâches), mais surtout de mettre en avant la raison d'être de la fonction (sa valeur-ajoutée) et en précisant les périmètres d'autonomie. Et c'est particulièrement vrai pour ce qui concerne leur premier cercle.

Plus le périmètre d'autonomie d'un collaborateur est clair, plus ce collaborateur peut agir et décider de façon autonome. A l'inverse, si les périmètres sont imprécis, les collaborateurs se limitent naturellement et plutôt en-deçà de leur champ d'initiative...

Tout ceci est vrai aussi pour les collaborateurs directs du dirigeant. Plus les périmètres d'autonomie sont clairs, plus le dirigeant est stable dans sa propre organisation et concentré sur sa propre mission.

Est-ce que j'ai clarifié avec chacun de mes équipiers son périmètre d'autonomie ?



Construire les interactions avec ses différents cercles

Diriger, c'est interagir avec les autres, pour orienter, influencer, impulser, accompagner, soutenir...et interagir avec différents cercles.

C'est très structurant d'identifier ces différents cercles et d'organiser/planifier les interactions avec chacun d'eux.

Il y a les cercles internes :

- Le Comité de direction (Le 1er cercle)
- Plus largement le groupe des managers
- L'ensemble des collaborateurs

Il y a aussi **les cercles externes**, car l'entreprise ne vit pas dans un désert :

■ Il y a les clients / les fournisseurs

■ Il y a les réseaux professionnels

■ Il peut y avoir les collectivités territoriales avec qui - pour certains métiers -, le dirigeant doit échanger régulièrement

Il est utile d'identifier ces différents cercles et de se demander à quelle fréquence on va interagir avec chacun d'eux, avec quels enjeux, selon quelles modalités. **Effectuer ce travail est hyper structurant pour l'organisation et l'action du dirigeant.**

Quels sont mes différents cercles ? Comment j'organise mes interactions avec chacun d'eux ?



Construire la meilleure gouvernance pour son entreprise

L'idée circule que la gouvernance concerne uniquement les PME d'une certaine taille, les ETI et les Grands Entreprises, or **c'est totalement faux**.

Beaucoup d'entrepreneurs cumulent tous les pouvoirs : ils sont actionnaires majoritaires, DG le jour en charge de l'exécutif et Président la nuit quand ils ne dorment pas et prennent du recul.

Mais cumuler tous ces pouvoirs dans une seule tête est non seulement risqué, mais limitant.

Nous pensons au Campus, qu'on ne construit pas la gouvernance parce qu'on s'est développé, mais **pour se développer**. Construire cette gouvernance suppose d'en comprendre les grands principes d'abord et ensuite de les appliquer avec discernement, d'une manière spécifique et adaptée à sa propre entreprise.

On peut commencer à faire monter en puissance son 1er cercle, qu'on appelle **Comité de direction**, comité exécutif, ou toute autre appellation peu importe.

Il y a souvent beaucoup à faire pour que **le CODIR ne soit pas une simple plateforme de reporting collectif, mais une instance de décision.**

Le dirigeant doit clarifier ce qu'il attend de son CODIR, soigner sa composition, programmer les travaux entre les thèmes stratégiques et opérationnels. Il doit clarifier les postures qu'il attend des membres et adopter lui-même les postures qui permettent à ses collaborateurs de prendre toute leur place.

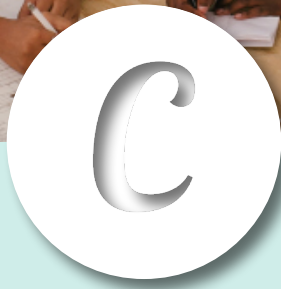
Une autre voie de progrès est de mettre en place une instance de contrôle (*Conseil d'administration, de surveillance, comité stratégique, comité d'accompagnement*).

Pourquoi un Conseil ? Parce qu'il est sain que le dirigeant rende compte de son action, accepte de se faire challenger dans un cadre de relation où chacun est à sa place, sans ingérence.

C'est un facteur de pérennité et de développement pour l'entreprise.

À qui je rends compte de mon action de dirigeant ?





AUGMENTER L'IMPLICATION DE SES COLLABORATEURS

Comment susciter l'implication, l'initiative ? Comment faire en sorte que les décisions soient prises au plus près de l'action ? Comment renforcer la réactivité ? Comment développer la coopération entre services autour d'objectifs partagés ?

Dans les faits, beaucoup de dirigeants ressentent une grande déperdition entre l'énergie qu'ils investissent avec leur équipe proche, pour mobiliser, et le niveau d'engagement obtenu.

Et le corollaire de tout ça, c'est la lenteur pour transformer les idées et les projets en réalité opérationnelle.

Après avoir précédemment évoqué les 9 leviers clés sur lesquels se concentrer pour répondre à ces enjeux, nous allons maintenant les détailler.



**PROJET
D'ENTREPRISE**



LEADERSHIP



Bâtir un projet d'entreprise enthousiasmant et partagé

Beaucoup de PME vivent sans projet. Elles sont embarquées dans un cycle : on vend, on produit, on facture, ... en espérant que la conjoncture crée un courant porteur.

Mais de la même façon qu'une personne vivante a des projets et donne du sens à sa vie. Une entreprise vivante a des projets et donne du sens à sa vie.

Si l'entreprise a un vrai projet, explicite, et porteur de sens, il a des chances de rejoindre les aspirations personnelles des collaborateurs et susciter leur implication.

Qu'est-ce que c'est un projet d'entreprise ? Un budget, un business-plan ne sont pas à eux seuls un projet d'entreprise.

Voici les composantes d'un projet d'entreprise telles que nous les comprenons au Campus

:

- Une **ambition** (un but / vers où) : Tracer une ambition, c'est se donner un but à long-terme, c'est nécessaire pour tracer un chemin.
- Une **raison d'être** (le sens profond de l'action) : Pourquoi nous existons ? Qu'est ce qui rend notre entreprise singulière ? Qu'est ce qui fait que si nous disparaissions, il y aurait du monde pour la regretter ?
- Des **valeurs** : ce sont des comportements que nous voulons privilégier. Comme les glissières sur l'autoroute, elles nous permettent de rouler plus vite en sécurité, dans l'entreprise, elles facilitent l'action collective et la compréhension mutuelle.
- Des **objectifs business** : objectif à moyen terme, ils sont une étape intermédiaire vers l'ambition. Les objectifs business nous mettent en tension positive et nous conduisent à calibrer les ressources dont nous avons besoin.
- Des **chantiers stratégiques** : c'est la mise en œuvre concrète de votre projet. Une entreprise qui n'a pas de chantiers stratégiques actifs revient à ne pas avoir de stratégie... **Une vision sans le début d'un chemin n'a pas de valeur.**

Est-ce que nos équipes sont réunies autour d'un projet clair, enthousiasmant et partagé ?





Développer son leadership

Beaucoup de dirigeants se plaignent d'un manque d'engagement dans leurs équipes. Et pourtant, ils ont dans leurs mains un levier : **développer leur leadership**.

Une équipe ne peut pas aller plus loin que son leader. Le dirigeant représente le potentiel de développement de son équipe. Il peut aussi, malheureusement, en être la limite. D'où l'enjeu pour le dirigeant de se développer personnellement.

On reconnaît un leader à l'effet qu'il produit : **Le leader entraîne, impulse, inspire, attire, fédère, rayonne, prend la tête, imagine.** Le leader n'a pas besoin d'être apprécié, il avance vers la mise en œuvre de sa vision, fidèle à lui-même. Il est au service d'une mission qui le dépasse.

Le leader est quelqu'un qui a un **projet enthousiasmant** autour duquel un collectif se rassemble parce qu'il fait sens pour lui. Le leader est à sa place - au bon endroit, au bon moment, convaincu, déterminé, persévérant. Il rend ses équipes capables de contribuer à la réussite du projet commun. Il les emmène au-delà de ce qu'elles pensaient pouvoir réaliser.

Le leadership s'exprime par une manière d'**ETRE** et d'**AGIR** : postures, aptitudes, maturité affective, qualités relationnelles et émotionnelles. Le leadership authentique passe par une dynamique de croissance personnelle.

Les leaders ont développé deux choses :

■ Une saine estime d'eux-mêmes

■ La conviction qu'ils ont une cause à porter, une cause qui les dépasse.

Comment je me perçois ? Quelle est la trace que je veux laisser dans le monde ?



Diriger c'est un métier, diriger ça s'apprend.

Nous venons de partager 9 leviers qui peuvent permettre de mieux performer dans son métier de dirigeant.

Les mettre en œuvre constitue un élément clé pour progresser dans son efficacité de dirigeant et faire grandir son entreprise. Pour y parvenir, **il vous faut des outils mais surtout de la méthode.**

Le second point essentiel pour performer dans sa mission de dirigeant, est de développer ses capacités de Leadership.

Si nous développons tous nos capacités de Leadership plus ou moins naturellement, s'atteler à améliorer au quotidien ses aptitudes naturelles, permet de faire progresser l'impact de son action de dirigeant.

Fort de ce double constat, le Campus des Dirigeants a développé un programme de formation permettant aux dirigeants de progresser sur ces deux aspects cruciaux de leur métier.

Le Cycle Être et Agir en Dirigeant est un parcours synthétisant l'expérience de dizaines de dirigeants pour permettre à chaque dirigeant de renforcer à la fois son action et son impact dans l'entreprise.

Participer au Cycle Être et Agir en Dirigeant c'est avant tout :

- Une aventure humaine enthousiasmante** : *des rencontres, des partages d'expérience au sein d'une promotion constituée exclusivement de Dirigeants*
- Une prise de recul maximum** : *pour être en mesure de se ressourcer et être en harmonie avec son métier de dirigeant*
- Des intervenants de haut niveau** : *des dirigeants qui partagent leur expérience et apportent outils et méthodes directement applicables dans votre entreprise*

Être dirigeant, c'est assumer de grandes responsabilités, impliquantes pour toutes les parties prenantes de l'entreprise.

Si vous souhaitez mieux performer dans votre mission de dirigeant, ou simplement découvrir plus en détail le Cycle Être et Agir en Dirigeant, [cliquez ici](#).



contact@lecampusdesdirigeants.com | 09.53.08.99.18