

## Le « CRO » (1)

### Un rude challenge paradoxal à assumer : être l'emblème de l'entreprise et fort seul à la tête de celle-là !

**Daniel C. Renson,**

Strategical Change Management, Transformational Organization,  
Intellectual Capital Evaluation - Investment - Management  
[info@fbc-e.com](mailto:info@fbc-e.com)

#### Executive summary

Il y a eu l'effet Calvet chez Peugeot – Citroën. Il y a maintenant l'effet Foltz, successeur imposé par l'actionnaire familial, qui a su profiter du potentiel Calvet et provoquer le doublement du cours PSA en bourse. Ancien directeur de Péchinay, Jean-Martin Folz sort maintenant de l'anonymat et fait autorité dans le monde automobile.

Un manager peut faire la réputation d'une firme. Il peut aussi faire la sienne grâce à elle. Des « gourous » émergent ainsi quelques fois : Larry Prusak (réputé être le fondateur du « knowledge management ») chez IBM, Leiff Edvinsson (le capital intellectuel) chez Skandia, etc ...

Les réputations créent une demande pour des super managers. Ainsi, Mario Corti, appelé à la rescousse quand il n'y a plus rien à faire avec Swiss Air, s'agite fort et bien. C'est très techniquement calculé pour empêcher de conclure à la fin de l'entreprise parce qu'il y a encore quelque chose à exploiter.

En finale, la Suisse se mobilise et récupère ce qui est encore gérable pour le redéployer. Cela n'aurait probablement pas marché avec quelqu'un d'autre ...

Mais alors que l'on croyait au sauvetage possible de Lerneau et Hauspie par Philippe Bodson, sollicité en vue de la récupération de l'affaire en difficulté, son plan est désavoué lors de la première proposition concordataire et, mis à part quelques négociations ultimes qui réduisirent marginalement les pertes, l'entreprise ne put échapper au prononcé de faillite.

Un excès de solitude dans une situation déroutante où les « découvertes » furent assez exceptionnellement compliquées ?

C'est l'impression que l'on en tire après la sanction. C'est aussi la raison pour laquelle, sous le titre qui relève la solitude du chef et après ces quelques exemples belges, français, suisses et américains, on enchaîne avec une question très actuelle ...

#### Le retour du charismatique à l'époque du digital et du virtuel ?

Le personnel d'une société, sans qui les meilleurs plans n'aboutiront pas, est-il prêt à reconnaître la valeur de son chef en tant que leader et fédérateur pour croire encore à la pérennité d'une entreprise à l'intérieur de laquelle il ne se sent plus vraiment exister ?

Sans oublier que la question ne se pose pas qu'au sein de toutes affaires -particulièrement parmi les plus grandes d'entre elles- mais aussi à l'extérieur : vis-à-vis des partenaires ainsi que l'actionnariat direct et public !

#### (1) **The « lonesome CRO »**

Solitude due à l'assimilation réciproque des identités :

- le **CEO** « est » l'entreprise ;
- l'entreprise s'affirme par l'entremise de son **CEO** ;
- le **CEO** devient le **CRO** (Chief Reputation Officer) si le système fonctionne et se révèle dans un style qui surclasse le management traditionnel (américain, européen et japonais).

C'est assez en ce sens que les CEO se déclarent ainsi perçus à l'heure actuelle mais en ne sachant pas toujours clairement eux-mêmes ce qui les met en position de conduire, satisfaire, emballer ou repousser les marques d'attention.

Personne, par ailleurs, ne se risquant à le leur dire alors qu'il importe d'apprécier ce qu'il faut ou n'aurait pas fallu faire.

Surtout quand on appréhende la lecture de la presse du lendemain, des cours boursiers ou la possible confrontation syndicale !

Nous avons évoqué l'actionnariat ci-dessus. Il est tout particulièrement « sensible » aux USA.

Il y a encore le conseil d'administration qui

peut aussi « abdiquer » en de nombreuses circonstances. Il n'existe alors plus qu'à l'abri de la carrure du chef et par l'apposition de quelques signatures en bas de page des procès-verbaux de réunions programmées.

Abdication, d'un côté, quand il y a pleine délégation mais destitution du CEO, d'autre part, en cas d'échec stratégique.

Pas nécessairement majeur ...

La conjoncture sera financière, psychologique ou faite d'un autre mélange détonant.

Sanction prévisible à l'issue des faits que l'on observe dans la durée, si le simple constat de la non-atteinte des objectifs peut justifier l'« éviction ». Risque de dissension quant à la décision ultime, par contre, quand l'analyse des efforts humains ne révèle aucune erreur manifeste.

Dure la loi de l'argent si, pour maximaliser le profit, il faut faire preuve du meilleur humanisme relationnel avec les gens en poste et être équitable avec les partenaires quand la gestion des affaires s'exerce dans l'arène économique où il importe, avant tout, d'inscrire l'entreprise dans la durée.

Peut-être est-ce dans cette optique que se décide le sort du CEO défaillant ?

C'est pourquoi les plus sages d'entre eux, les grands patrons et / ou les conseils d'administration, préparent-ils la relève dans l'éventualité d'un échec ou d'un accident. Mais, dans quelle mesure le dauphin sera-t-il bon élève participatif ou, à l'opposé, revêche et intrigant en vue d'une succession précipitée ?

La « cohabitation » n'est pas toujours évidente. L'histoire Peugeot – Citroën peut en attester tandis que le groupe se porte bien après et malgré tout.

Et puis que dire du « Choc des Titans » pour la conquête des sommets. La présidence d'un état -Bush et Gore, Chirac et Jospin- ou celle d'une banque -Bouton et Pébereau faisant la « une » en juin 99 quand on parlait d'une BNP/ Paribas /SG qui passerait aux mains d'un stratège ou d'un gestionnaire- ...

Puisqu'on sait, en politique ou dans les affaires, qu'à une personnalité il faut attacher le mode d'emploi que ceux qui les suivent et les rencontreront devront obligatoirement lire !

### Elargissement du point de vue

Un large débat pourrait ainsi, dans la ligne de ces quelques constats et réflexions,

s'intéresser au fait de savoir si la somme de des leaderships pourrait assumer celui de la planète ...

Quand on sait que l'une ou l'autre fusion peut échouer parce que les CEO en présence ne se sont pas entendus sur la préséance ou le partage en matière de pouvoir ou quand on remarque l'échec d'une offre de conduite effective par les institutions supranationales, on se sent mal à l'aise pour prôner la prééminence du « business » dans ce qui pourrait induire un ordre mondial par la chaîne des organisations pilotées par des principes de performances.

Et pourtant, les concurrents d'hier envisagent de plus en plus, aujourd'hui, de tirer meilleur profit d'ententes visant à satisfaire les marchés que de s'entre-tuer pour le « podium ».

Et puis, face aux dérives de l'éducation et la démission des circuits officiels de l'enseignement, pourquoi l'entreprise ne pourrait-elle pas se positionner en matière de moralité publique par le biais de l'éthique ?

Il y a eu et il y aura encore des oppositions à ce sujet puisque les risques d'assimilation totale des comportements aux règles d'une économie de marché sont énormes.

La question reste posée en tout état de cause : que faire si le désordre règne « autour » de l'entreprise ? Désordre dans un marché à l'intérieur duquel il faut trouver ses ressources et qui devrait aussi consommer les produits offerts.

Il faut donc agir dans la concertation mais il n'empêche que l'histoire, qui rapporte aussi les progrès dus à l'entreprise, est faite de relations en tous sens de cette dernière avec la tradition, l'éducation, l'école, la religion, les gouvernements au milieu desquels les syndicats émergent et lui font rabattre quelques prétentions quand elles dérivent.

A l'heure actuelle, on ne constate rien d'autre que la continuation de ces échanges mais dans un contexte très soudainement élargi.

Ensuite, à une époque où l'échelle des valeurs qui pilotait les motivations a changé parce que les richesses accumulées re-profilent les comportements, il faut réviser les principes de gestion et offrir au personnel employé des opportunités d'accomplissement individuel qui serviront aussi aux objectifs de développement. La fameuse congruence ...

Ce chapitre mérite un développement plus conséquent (voir « *L'éthique, le changement et la culture organisationnelle* », précédemment paru dans TM® ou, encore « *Crise à manager* » en novembre dernier)(2) mais il n'avait pas d'autre objet que l'évocation de l'importance du contexte à l'intérieur duquel il faut conduire la réflexion. Il ne se limite pas à la seule organisation. L'environnement global et ses grands mouvements conjoncturels multiples s'imposent aussi au CEO ainsi que les relations entre les composantes internes et externes.

Le titre de cet article se fonde tandis que s'expliquent les raisons pour lesquelles la « démission » s'impose souvent sèchement quand on ne vérifie pas la « symbiose générale » nécessité !

### Le CEO : qui est-il ? Que doit-il faire ?

La qualité de la communication et des relations prime après une telle et double introduction. Précisons encore ... qualité et sens du direct quand le face-à-face n'est pas possible.

Avoir le sens de - et faire de l'humour quand les « tops » n'ont généralement pas la réputation d'être agréables et / ou amusants ne serait également pas de trop dans cet ordre d'idée.

Encore qu'il faille prêter attention à ce que l'on considère comme allégrement « décalé » pour en faire état continuellement : qu'entend-t-on par sens de l'humour puisque les normes du milieu varieront très sensiblement entre, par exemple, les banquiers et les publicitaires, selon l'ancienneté de la firme ou l'actualité du domaine d'activité.

Mais il n'empêche que la capacité de s'extérioriser -par rapport aux événements et à soi-même, surtout- est considérée par de nombreux chasseurs de tête comme un élément déterminant dans l'évaluation des situations complexes avec lesquelles il faut pouvoir composer vite et bien grâce à la vision des relations intrigantes qui en sont la cause.

Sans compter que cette aptitude peut, d'un côté, largement contribuer à détendre une atmosphère tendue qui risquerait de compromettre l'issue d'une réunion ultime et, d'un autre côté, susciter la cohésion, l'esprit de groupe dynamique et la pro-activité performante. Le tout en décloisonnant les flux d'information dans une ambiance informelle.

Ensuite, le comportement relationnel, l'empa-

thie, l'humour entretiennent la « visibilité » de la personne du « chef » en de très nombreuses circonstances ainsi qu'au travers de toutes manifestations de la direction. Il y a une assimilation ultérieure par l'intermédiaire de concepts tels que la « firme » ou le « chef » qui tend à la fusion effective des qualités de CEO et de CRO comme explicité plus haut.

Cette attitude peut se révéler payante à l'époque éprouvante d'une réduction des affaires et des effectifs. Période au cours de laquelle nombreux seront ceux qui se poseront la question de savoir si le « chef » n'a pas été incapable de faire face à la tourmente. D'honnêtes conversations avec les responsables des enjeux et communications avec l'ensemble du personnel, à l'image des comportements authentiques qu'ils avaient toujours apprécié, peuvent les rassurer et les mobiliser en vue d'une relance efficace.

### Les pièges

L'autosatisfaction et la culture de cette habitude à l'égard de soi sont dangereuses puisqu'elles rétrécissent la marge de manœuvre et la capacité d'action à long terme. Elles vont aussi engendrer les faux-semblants désastreux.

C'est pourquoi nous parlions d'authenticité auparavant : cette attitude envers soi-même et les autres bloque les tricheries et les manifestations de lâcheté (on ne veut pas voir ou entendre et on laisse faire les autres) ...

Difficile après cela de prôner la défense des valeurs fondamentales de l'entreprise et l'éthique qui donne pourtant la solution équitable quand le règlement intérieur et / ou les conditions générales de vente n'ont rien prévu ...

Le stress et la dépression ... Cela menace tout le monde et ne s'annonce pas. Le choc - parfois mineur suffit quand l'organisme et / ou le mental sont déjà très atteints- peut venir de l'intérieur (un échec stratégique sanctionné par le renom), de l'extérieur (un événement familial grave, souvent la conséquence du délaissement du conjoint ou d'un enfant) ou des deux à la fois.

Paul Weiland, fondateur du « *Center for Advanced Emotional Intelligence* » mais, aussi, ancien CEO -à 37 ans- de l'Independence Bancorp (USA), raconte qu'il fut complètement désarçonné en apprenant son éviction par le conseil de direction.

Une dépression profonde l'affecta, il maigrit

fortement et fut proche de la perte de son identité qu'il parvint, finalement, à reconstruire avec obstination : retour aux études, reconsidération de la problématique du « leadership » pour décrire ce qu'il a dénommé « *le processus émotionnel inconscient, destructeur et non résolu qui gouverne le monde des entreprises* ».

Raison pour laquelle il insiste sur le fait qu'il faut entretenir son propre apprentissage de « conducteur ». Avec l'émotion suffisante qui permet de rester authentiquement soi-même au fil du temps changeant, prêt à faire face à tout événement critique, perçu comme tel, parce qu'il y aura eu actualisation de la perception des choses tandis qu'il passera pour anodin pour d'autres non exercés.

C'est ainsi que l'on décèle l'impérieuse nécessité de savoir comment se définir de manière équilibrée, entre l'expression immédiate de sa propre identité (le rôle : l'autorité sans nuance ou le coaching) ou au travers du labeur performant (accepter / refuser la critique), puisque c'est en agissant de manière équilibrée que l'on peut réaliser et accepter ses limites.

## Conclusion

La course aux obstacles vers les sommets, ainsi brièvement évoquée (1) et réservée aux CEO, n'est pas à la portée de tous et donne une indication de ce que devrait pouvoir assumer la relève au cours des prochaines années. Et, surtout, comment et en combien de temps ?

En effet, selon les derniers sondages opérés aux USA, il semblerait que les CEO disposent de bien moins de temps qu'auparavant pour déployer leurs solutions et produire les résultats annoncés.

Il est aussi vrai que l'espace – temps se démultiplie de manière affolante. La compression temporelle commande l'ubiquité et la maîtrise de paramètres plus nombreux et compliqués pour en tirer des solutions opérationnelles rentables le plus rapidement possible.

Il faut une vision assurée sur le futur, être capable de la communiquer de manière motivante pour susciter et gérer le changement participatif, englobant partenaires, cadres et employés.

Mentalement et physiquement performant, sachant écouter chacun et en gardant le moral pour tous ...

Nous sommes prêts à vous aider en cela. N'hésitez pas à nous contacter. Un premier contact ne vous engage nullement mais il sera sûrement passionnant !

-----  
(1) Dans le large contexte de la nouvelle gouvernance, le sujet entamé mérite des développements en sens multiples. Alors, votre réaction nous intéresse au plus haut point. N'hésitez pas à prendre contact avec nous si vous désirez émettre votre opinion et / ou à partager des expériences dans ce domaine. Proposez-nous des interviews ! Cela devrait nous permettre de diriger les prochains rédactionnels dans le sens de vos soucis prioritaires. Nous les commenterons ensuite dans le cadre des réflexions à se faire en accord avec les « *best business practices* » prospectives.

(2) Disponibles sur ce site également.

**Note** : première publication de cet article en mars 2002 sur le site de Top Management ® .



**Daniel C. Renson**, mathématiques, économie, marketing, psychologie et communication appliquée, théorie de l'information, Académie SAP (ULB), MIS, plusieurs fonctions directoriales nationales et internationales, missions de réorganisation intergroupe complexes, fusions et acquisitions, très nombreuses start-up y compris aux USA, ancien CEO de *RAS Consulting Group* (Denver), recherches fondamentales (Knowledge Management deployment -première réalisation multinationale en 1975-, Intellectual Capital investment/ development/ calculation and management, études comportementales différenciées à partir du **4LP** ®) et mise au point du **XMM** ® pour faciliter l'organisation transformationnelle.

## **FBC>s, Future-Based Consultancy and Solutions**

Pacific Building

14/1403, Willems Street, 1210 Brussels, Belgium

Phone 322 230.9590 - Mobile 32.476.521.060

Email [dan.c.renson@fbc-e.com](mailto:dan.c.renson@fbc-e.com) Site [www.fbc-e.com](http://www.fbc-e.com)