

Emploi et Carrière

Dirigeants: Un jour pour changer

- **Les Cercles de progrès» réunit des «N° 1»**
- **Une session mensuelle d'échange et d'autocritique**
- **Dominique Drouet, président: «Nous ne sommes pas un Rotary»**



EN MANAGEMENT, IL N'Y A PAS DE RECETTE MAGIQUE, TOUT S'APPREND SUR LE TAS

Une cinquantaine de dirigeants d'entreprises se réunissent une fois par mois à Mohammedia, Rabat et à Casablanca dans la discrétion totale. Que préparent-ils, et pourquoi cette discrétion? «Les Cercles de progrès, l'association organisatrice de ces réunions, n'est pas du tout un Rotary. Nous ne cherchons pas à nous faire remarquer, mais plutôt à travailler sur des sujets de fond pour améliorer nos méthodes managériales et approfondir nos relations», explique Dominique Drouet, président fondateur de l'association et président du directoire d'HOLCIM Maroc. «Le trait caractéristique des 50 membres de l'association est le fait d'accepter de se remettre en cause», ajoute le président.

L'association, qui se veut active dans le pourtour de la Méditerranée, a été créée au Liban en 2001 par Dominique Drouet. Elle est aujourd'hui gérée depuis le Maroc. Elle est organisée en clubs d'une vingtaine de dirigeants. Le fonctionnement de ces clubs est assuré par des animateurs. La cooptation de nouveaux adhérents est possible. Les membres définissent chaque année les sujets sur lesquels ils veulent travailler. Ils sont ensuite envoyés à une structure basée à Toulouse qui se charge de choisir les consultants (nationaux et internationaux avec une prédominance de ces derniers). Leurs interventions sont classées en trois catégories. La première a une dimension de développement personnel. La deuxième porte sur des sujets techniques (stratégie marketing...) alors que la troisième traite de sujets ludiques. «Nous ne cherchons pas de consultants avec des recettes toutes faites, mais qui ont un vécu profond. Ces derniers sont par la suite notés par les membres. Et ceux qui obtiennent une mauvaise note sont écartés», souligne Drouet.

Pour faire partie du club, il faut être le numéro «1» de l'entreprise. Mais la taille de cette dernière importe peu. L'association comprend des patrons de grands groupes, de petites et moyennes entreprises (tous les secteurs sont représentés: tourisme, hôtellerie, industrie, agriculture, services...). «Au Liban, nous avons un boulanger: ce qui est important pour nous c'est d'apprendre à mieux gérer grâce notamment à l'échange d'expertise entre les membres et à la prédisposition à prendre en considération les enseignements des intervenants qui présentent des options différentes de celles des dirigeants», souligne Drouet. Cette année, l'association mettra en place après les congés un club pour les comités de direction.

Quant à la perception du management au Maroc, Drouet prêche l'adaptation: «On ne manage pas un Allemand comme un Français ni un Libanais comme un Indien», affirme-t-il. La culture d'un pays a forcément une influence sur la manière avec laquelle on gère une entreprise. L'historique de la culture et l'âge du dirigeant jouent également un rôle déterminant. «Ce sont les gènes du dirigeant et sa propre culture qui auront plus d'influence sur son approche managériale que l'origine géographique de sa formation», soutient le président. Pour lui, aucune école n'apprend à gérer une entreprise, elle se contente de fournir un certain nombre de techniques qui ne seront que des tableaux de bord, des méthodes de gestion et d'action commerciale. «Je ne crois pas que l'on puisse avec un petit formulaire, avec des idées préétablies, prétendre trouver la bonne approche. Par contre, apprendre au dirigeant à avoir une posture en fonction de ce qu'il a en face de lui, peut avoir de bons résultats», note Drouet. En effet, la même entreprise ne se gère pas de la même manière d'une année à une autre. Elle peut être dans un projet important qui aboutit ou dans une logique de restriction de coût. Le contexte change tellement que la manière doit changer. L'apprentissage se faisant sur le tas et il n'y a pas de recette absolue.

Pas de modèle type de chef d'entreprise

En pratique, les dirigeants sont confrontés à la réalité de la solitude, que le cercle essaie de rompre. Cette dernière pouvant créer de mauvaises appréhensions de la part des salariés. Pour le président des Cercles de progrès «tout dépend de l'approche des managers. Certains sont très proches de leurs salariés et qui ont besoin d'aller dans leur usine de temps en temps alors que d'autres préfèrent s'enfermer dans leurs bureaux à raisonner sur des options stratégiques. Mais il n'y a pas de bon ou de mauvais style, il faut simplement savoir que les salariés ont certains besoins qu'il faut satisfaire pour que l'entreprise fonctionne correctement», estime Drouet. Cela revient à dire qu'il ne faut pas chercher un modèle typique de chef d'entreprise, mais il vaut mieux se connaître et forcer son talent.

Jalal BAAZI

Le 27 juillet 2009.