

Suite aux profondes mutations de notre époque, La psychologie du dirigeant et la notion de culture de l'entreprise ont également changé, dans une organisation où chacun est plus sujet au stress... Un contexte qu'il convient de bien gérer.

COMMENT AFFRONTER LES SITUATIONS COMPLEXES ?

Les formes des situations complexes sont diverses (pertes, trésorerie, erreur humaine, malversations, grève, produits défectueux, concurrence hostile, déstabilisation, décès d'un dirigeant, piratage informatique, fraude, rumeur hostile, etc.), source de déstabilisation et de bouleversement, parfois irréversibles.

Le dirigeant face à une situation complexe peut être comparé au boxeur, touché par un coup, qui n'aurait pas suffisamment anticipé et apprécié le danger de son adversaire. Ainsi, le dirigeant atteint par un coup bref et violent, ou éprouvé par une série de coups usants successifs, doit se poser la question de savoir s'il est encore lucide, s'il est encore acteur au centre du ring, s'il est déjà dans les cordes, un genou à terre, et dans quelles conditions il va pouvoir se relever alors qu'il peut avoir perdu ses repères les plus élémentaires.

La Prévention et l'organisation

Le dirigeant doit alors avoir la clairvoyance de s'interroger sur sa capacité à gérer cette situation et sur son état psychologique pour y faire face, ainsi que sur ses compétences techniques et humaines. Nul n'est parfait... Pour être prêt il faut être préparé. Chaque entreprise doit établir une

liste (générale et particulière au métier) d'indicateurs de situations. Chaque structure doit aussi se donner les moyens de s'organiser sous une forme ou sous une autre, même très simple. **Le dirigeant a besoin de s'appuyer sur une équipe de confiance** pour organiser la connaissance, la gestion de la situation complexe à traiter, capable d'évaluer, d'analyser, de réfléchir, de restituer des informations fiables. Cette organisation impose bien sûr également une parfaite connaissance de la loi qui permet de disposer d'une « boîte à outils » utile et performante pour peu qu'elle soit bien utilisée.

Prévenir et être organisé c'est aussi savoir communiquer. Le dirigeant doit toujours identifier ses axes de communication car **l'information est un vecteur de confiance.** N'est-il pas pire pour l'entreprise que de ne pas savoir ou d'être maintenue dans l'ignorance, voire d'être seulement alimentée par la rumeur du dedans ou du dehors ? Il en est de même à l'égard du public, des partenaires, clients et fournisseurs, banquiers, administrations, ou de la presse.

Les situations complexes sont diverses et il faut distinguer celles qui sont soudaines ou accidentelles (incendie, explosion, perte d'un client, etc.), de celles qui résultent de la dégradation d'une situation déjà connue (pertes financières,

cessation des paiements, etc.). Le dirigeant doit se poser les questions qui, si elles peuvent sembler élémentaires, ne font pas toujours l'objet d'une identification aussi systématique.

Ainsi, l'évènement apparent est-il bien le fait générateur ? Un audit a-t-il été réalisé ? Dans l'affirmative, par qui ? Un diagnostic est-il arrêté ? Des solutions ont-elles été définies ? Que faire pour améliorer l'analyse ? Que faire pour améliorer la situation ?

La nécessité d'un diagnostic pertinent

La gestion d'une situation complexe est toujours l'occasion pour le dirigeant, s'il ne l'a pas fait avant, de faire un point général sur son environnement. Ainsi, le dirigeant doit-il se poser des questions élémentaires en fonction de l'évènement auquel il doit faire face. Quels sont les appuis à l'intérieur ou l'extérieur de l'entreprise ? Quel est l'état des relations sociales dans l'entreprise ? Comment optimiser si nécessaire les relations avec les syndicats, administrations, collectivités ? Les conseils qui entourent le dirigeant sont-ils adaptés à la situation ? La presse peut-elle être un appui ? Quelles sont les compétences dont le dirigeant a besoin ?

Quels sont les appuis dont le dirigeant a besoin ? Les autorités locales ou nationales peuvent-elles être sollicitées ? Comment organiser la mise en œuvre des solutions ?

La connaissance de ces fondamentaux est nécessaire afin que le dirigeant soit capable de se confronter aux mécanismes habituels de réaction face à la peur (l'attaque, la paralysie ou la fuite), engendrée ici par des évènements engageant l'avenir de chacun. Chacun doit en être conscient et s'y adapter vite. ●

(1) **Note :** Jean-Charles Simon, avocat, développe depuis plus de 20 ans son expertise dans le domaine des difficultés des entreprises, procédures amiables et judiciaires de la loi de sauvegarde, ainsi qu'en matière juridique et contentieuse. Simon Associés est constitué d'une équipe pluridisciplinaire présente à Paris, Lyon, Nantes et Montpellier. Le cabinet a développé, au moyen d'associations avec des avocats locaux, des activités structurées en Chine et au Brésil. Site internet : www.simonassocies.com



Conseils

- Rester lucide sur ses capacités.
- Savoir anticiper et prévenir.
- S'entourer et écouter.
- Gérer c'est communiquer.
- Maîtriser son environnement.