ISOLEMENT DES DIRIGEANTS DE PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES : LES CONSEILS TIRENT LA SONNETTE D'ALARME

par Stéphane Cohen
Associé-fondateur,
Wingate

Nous n'aurons de cesse de le répéter : si le métier de dirigeant d'entreprise est classé dans le top 5 des métiers à fort impact de stress, ce n'est pas anodin. Certains estiment même qu'il est au même niveau que les reporters de guerre... Mais nul besoin d'aller sur le terrain des comparaisons anxiogènes pour être témoin du tsunami que la pandémie de COVID-19 a provoqué au sein des dirigeants de nos PME et ETI françaises. Entre relation privilégiée et devoir de soutien, les Conseils sont en première ligne face à cette période inédite.

Ne nous y trompons pas : si nous avons tous dû supporter le confinement pendant deux mois, certains d'entre nous le vivent encore. Mais sous une forme légèrement différente. Epidémie mondiale, arrêt total de certaines entreprises, mesures sanitaires drastiques, marchés endormis... malgré la « libération du 11 mai », les dirigeants des PME et ETI françaises portent toujours le poids des conséquences de cette crise sans précédent sur les épaules.

Une étude réalisée par OpinionWay pour Empreinte Humaine (cabinet spécialisé dans les risques psychosociaux) alerte sur la santé mentale des collaborateurs pendant le confinement. Elle précise que près de la moitié des salariés ont connu ou connaissent encore un état de détresse psychologique inédit. Mais qu'en est-il des dirigeants ? Si les problématiques familiales et les risques financiers sont indéniables côté salarié, c'est bien au dirigeant qu'on a demandé d'absorber la pression arrivée de tous les côtés à l'annonce de cette catastrophe mondiale. Et pourtant, aucune enquête, très peu d'articles ou d'intervenants dans les médias mentionnent ce problème... Comme s'ils n'avaient pas le droit, eux aussi, de sortir traumatisés de cette période. Du moins pas le droit d'en parler.

En temps normal, le dirigeant est évidemment déjà celui vers qui l'on se tourne lors des moments de doute mais désormais il est bel et bien devenu le seul rempart – voir le seul responsable - face aux difficultés telles qu'elles soient.

Et même plus, il est le seul décisionnaire sur des sujets qui ont une portée stratégique capitale pour l'avenir de l'entreprise alors même que le pays tout entier navigue à vue... Que ce soient les salariés, les banquiers, les fournisseurs ou même les clients, tous demandent des comptes aux dirigeants qui se retrouvent de plus en plus isolés. Et pourtant c'est bien lui qui risque le plus. Au-delà de l'aspect financier et de la préservation des emplois, les dirigeants courent en ce moment un risque personnel important s'ils s'enferment dans leurs problématiques sans en parler à quiconque.

"Mieux vaut prendre le changement par la main avant qu'il ne nous prenne à la gorge." (W. Churchill)

C'est sur ce point que nous, en tant que Conseils de crise, nous avons un rôle crucial à jouer. Lors du confinement nous avons été les témoins de plusieurs types de réactions qui présentent toutes un risque si nous n'y prêtons pas attention - même post déconfinement. Durant cette période certains ont ressenti le besoin de nous contacter quotidiennement afin d'échanger sur leurs peurs et de réfléchir ensemble aux solutions que nous pouvions imaginer pour eux à court et moyen terme. Dans ce cadre, l'appellation « Conseil » n'a jamais été aussi appropriée : il est capital de répondre présent dans ces situations et d'être une oreille attentive avant toute recommandation stratégique. A l'inverse, d'autres ce sont enfermés dans un silence dangereux, estimant que leurs homologues traversaient tous la même chose et qu'il n'y avait donc « rien de plus à dire »... C'est bien sûr ces derniers que nous souhaitons alerter tous les conseils qui assistent les PME et ETI françaises afin de faire front commun pour éviter l'isolement de leurs dirigeants. La crise liée au COVID-19 n'en est qu'à ses débuts et tous les acteurs qui accompagnement les entrepreneurs doivent redoubler d'attention pour les soutenir dans les mois difficiles qui nous attendent tous. Chacun d'entre nous doit se rapprocher des dirigeants de son réseau afin de les encourager à parler de leurs difficultés et anticiper le plus tôt possible sur les sujets à risque tels que le cash.

Gérer une crise sans visibilité, surtout à l'aube d'une seconde vague de la pandémie, contraint à adopter des mesures court termistes, à minima sur la gestion du cash, mais aussi à se poser les bonnes questions sur l'évolution du business model de l'entreprise. Cette crise d'une forme et d'une ampleur rare a modifié les habitudes de consommations en B to C ainsi qu'en B to B, il ne faut pas l'ignorer.

S'il nous est compliqué d'élaborer des stratégies long terme seulement 4 mois après le début du chaos et qu'il est bien entendu trop tôt pour se projeter dans une résolution des impacts de cette crise, nous, les Conseils, ne devons pas relâcher notre attention auprès des dirigeants et constituer un cercle de confiance en leur apportant notre recul et notre expérience de la gestion de crise. C'est une équipe forte et soudée qui doit se mettre au travail pour redonner aux dirigeants l'envie d'avoir envie.