

Un « bras droit-sherpa » : pourquoi, pour qui ?

Ce sont avant tout leurs « soft skills » qui les mènent à exercer une fonction qui, dans son expression la plus large, semble ne pas porter d'étiquette consacrée.

Ces « bras droits » ne font qu'un avec leur organisation, dans l'ombre des CEO tout en leur éclairant la voie vers l'objectif que ces derniers se sont fixé ; ils ont appris à capter les remous des coulisses et l'information à la source pour la faire remonter à leur supérieur hiérarchique uniquement en cas d'absolue nécessité.

Organisés, débrouillards, pragmatiques, ils décodent les messages les plus habilement cryptés avant d'agir. Ils sont bien plus que de simples portefaix chargés d'une partie du fardeau opérationnel d'un leader.

Pour, néanmoins, attribuer un nom de baptême à ces précieuses ressources qui devront communiquer avec autant d'empathie vis-à-vis de leur supérieur que de ses équipes, **Florence Pourtois*** (Manacoach) opte pour le terme « sherpa », que l'on trouve de plus en plus dans la littérature anglo-saxonne.

Elle nous livre son éclairage sur une fonction en évolution majeure...

► En quoi les rôles du leader et de son sherpa sont-ils complémentaires ?

F.P. : « Si le CEO est trop happé par le côté opérationnel, il ne pourra plus endosser son rôle de représentation à l'extérieur et surtout de gardien des fondamentaux en interne, tels que la mission, la vision, les valeurs. On assiste aujourd'hui à des systèmes de plus en plus « agiles », en constante mutation. La mission – pourquoi le collectif existe-t-il ? –, la vision – quelles sont les ambitions ? – les valeurs, référentiels de comportement et les règles du jeu, donc les processus opérationnels doivent néanmoins y être clairement définis. S'il doit conserver sa vigilance sur le système, le CEO doit aussi se positionner comme une vigie qui scrute l'extérieur en se reposant, pour ce qui concerne l'intérieur du système, sur un collaborateur en qui il a toute confiance. Le sherpa fera circuler l'information aux endroits clés de l'organisation et veillera à ce que les processus soient harmonisés et que les décisions du CEO soient comprises ; c'est, en fait, le super spécialiste du système interne ! ».

« Le « sherpa » adressera à son supérieur des recommandations en termes de chemin et pas d'objectifs... Il n'est pas vizir à la place du vizir... »

► Comment le binôme fonctionne-t-il harmonieusement ?

F.P. : « Tout d'abord, et je tiens à insister, les 2 fonctions sont bien distinctes ! L'un n'est pas le back-up complet de l'autre puisque les rôles sont différents, ainsi que je viens de l'indiquer. Le sherpa ne brigue pas le poste de manager pour lequel, du reste, il n'est pas formé. Une condition essentielle de bon fonctionnement du binôme est une loyauté réciproque et le sherpa doit également être adoubié comme une personne de confiance par le système. Au préalable, les 2 parties doivent se mettre d'accord explicitement sur le qui fait quoi et sur des ajustements permanents au cours du temps. La communication doit être continue entre les 2, sous sa forme écrite, mais aussi orale, lors de moments d'échanges dans les bureaux ».

► Que convient-il de déléguer et jusqu'où ?

F.P. : « Ce que le CEO ne peut déléguer, c'est son incarnation du système pour l'extérieur et l'intérieur ; c'est lui qui continuera à faire de la veille,



Florence Pourtois (Manacoach)

© David Plas

insuffler les fondamentaux, repérer, pour les changer, les grains de sable dans le système. Le CEO conserve, seul, le pouvoir décisionnel. Mais la délégation peut aller très loin ! »

► Dans quelle organisation un sherpa, tel que vous le dépeignez, est-il indispensable ?

F.P. : « Il est indispensable, surtout pour des organisations d'une certaine taille et/ou en cas de volume de changement relativement important ».

► Comment le sherpa, qui dispose d'autant d'autonomie, perçoit-il le contrôle du supérieur hiérarchique ?

F.P. : « Vous savez, le contrôle, ce n'est pas un gros mot (rires) ; le contrôle doit être bienveillant et pas répressif. Il s'agira, pour le manager, de s'assurer d'avoir délégué correctement, à un juste niveau. Nous ne sommes pas ici dans une notion de norme, mais c'est l'endroit d'ajustement, de dialogue. On se donne rendez-vous pour se questionner sur ce qui s'est fait, au bon endroit. Le contrôle, construit sur la confiance,

c'est confirmer à l'autre : « Je l'ai fait » et « Je t'ai vu le faire » afin que tous 2, ensemble, on puisse aller plus loin. C'est là que se mesurent les atteintes d'objectifs et se définissent les échéances ; le contrôle est indissociable de la délégation ».

► Pourquoi plébisciter le nom de sherpa pour ces profils ?

F.P. : « Parce que la réalisation des ambitions du CEO - gravir tel ou tel sommet qu'il a identifié - passe par le sherpa qui connaît la montagne comme sa poche. Ce dernier doit donc avoir une reconnaissance forte de son supérieur dans l'intelligence duquel il croit pleinement. Le sherpa, pour moi, n'est ni l'assistant de direction, ni l'adjoind, le directeur faisant fonction. C'est un homme ou une femme doté d'une grande lucidité qui est bien plus que le porteur de bagages. Une sorte de super-assistant qui ramène de façon structurée ce qui est important ».

► Vous nous avez parlé des qualités condensées chez le sherpa, dont les moindres ne sont pas une grande lucidité et une organisation sans faille,

accompagnées d'une bonne dose d'humilité. D'un autre côté, le responsable doit, lui aussi, présenter certaines prédispositions pour que le tandem puisse fonctionner harmonieusement...

F.P. : « Certainement. Le préambule, c'est évidemment un CEO qui est conscientisé au fait qu'il doit réserver son temps pour l'extérieur et qui questionne son mode opératoire. Il doit être cohérent et assumer la responsabilité de ce qu'il délègue. Un CEO hyperdirectif qui veut tout vérifier n'est pas fait pour avoir un sherpa ».

* **Florence Pourtois** est ingénieur commercial (Solvay). Formée en vente, négociation, analyse transactionnelle, coaching, elle travaille chez Manacoach, ainsi que 11 autres consultants seniors. Fondée en 1987, la société Manacoach (Rue des Communes, 2 à 1470 Baisy-Thy – Tél. : 067/77.27.27 – www.manacoach.com) accompagne le changement d'organisations. Ses interventions d'animations en processus, coaching collectif et individuel peuvent se faire en français, néerlandais, anglais, en Belgique, en France et au Luxembourg.

TÉMOIGNAGES

PHILIPPE DEFECHEREUX (FACT GROUP) : DES MISSIONS DE PLUS EN PLUS ÉLARGIES

Son diplôme de juriste en poche, **Philippe Defechereux** entame ensuite une formation en gestion à Solvay. Sa carrière débute alors, orientée vers les missions commerciales et de gestion, « avec, toujours, comme fil rouge, des services à caractère récurrent », indique-t-il. Il passe par des entreprises bien connues de location de voiture (Hertz), de destruction de documents confidentiels, Shred-It, chez qui il occupera d'ailleurs le poste de Directeur général - ou de location de vêtements de travail (Elis) avant d'opter pour le statut d'indépendant. Alors qu'en interim management, il mène à bien une mission dans l'événementiel dont le fournisseur sécurité est FACT Security, il en rencontre le patron, **Yves Bastin**. Ce dernier lui suggère de le rejoindre afin de mettre en place une équipe commerciale, en 2009, projet qui occupe le juriste durant 1 an et demi.

En 2013, Yves Bastin le rappelle, en élargissant son champ d'action qui ne se limitera désormais plus à l'aspect commercial. « Apporte-nous tout ce que tu as appris de bon auprès des multinationales, mais pas ce qui est inutile », l'encourage le pragmatique chef d'entreprise. « Il s'agissait, cette fois, de créer des process pour une série de tâches pratiquées jusqu'alors de manière peu structurée » résume Philippe Defechereux.

► Votre première mission, chez FACT, était de créer un département commercial; votre deuxième mission a considérablement dépassé ces limites... Au sein du tandem que vous formez avec Yves Bastin et, plus largement, de l'entreprise et de l'équipe en place en ses bureaux, le terreau est la confiance!

Ph. D. : « Effectivement. Et ma 2^e mission a même connu 2 phases : au focus process de départ se sont ajoutées des questions relatives à la législation sociale, puis les aspects marketing ou la com', domaine que j'affectionne et, bien entendu, le commercial. La confiance mutuelle entre Yves Bastin et moi s'est renforcée au cours du temps, mais ses origines sont à rechercher dans une complémentarité entre lui et moi, entre l'équipe en place et moi. Yves Bastin vient du terrain et ne l'a pas quitté. Il y a entièrement sa place. Mais il a l'intelligence de savoir là où



Philippe Defechereux (à gauche) et Yves Bastin

il doit s'entourer et mes compétences sont venues renforcer les siennes dans l'organisation. Nous sommes quand même aujourd'hui 800, chez FACT, même si au bureau, nous ne sommes que 15 pour le management et la partie administrative. Dans notre société, la disparité d'âge, de sexe, d'origine ethnique, sociale, de formation est très marquée, avec un vrai respect de l'autre dans sa différence et donc, de ce qu'il apporte. Au contact d'anciens agents de gardiennage qui ont rejoint le bureau, j'ai beaucoup appris et inversement. C'est le secret de la mayonnaise qui prend ! »

► Votre rôle, vous le souligniez, fut aussi de reprendre la communication. Était-ce une volonté d'Yves Bastin ?

Ph. D. : « D'une part, j'apprécie l'aspect communication et, surtout, je trouvais qu'on pouvait améliorer la visibilité de FACT. Qui dit visibilité, dit aussi confiance renforcée ; dans un secteur tel que le nôtre, - la sécurité -, la notoriété rassure vraiment. Yves Bastin m'a donné carte blanche pour assurer une présence sur les réseaux sociaux et pour les contacts presse. Dans un souci de cohérence, tout passe donc par moi pour la presse. Souvent, je me permets de conseiller Yves sur ce dont il faudrait traiter et je prépare avec lui les interviews. De nature, il n'est pas un mondain (rires),