



par  
**Jean-Louis RICHARD**  
coach, Praesta France

## L'éthique du manager financier

**CERTAINS DIRECTEURS FINANCIERS NE SE CONTENTENT PAS D'ÊTRE DE BONS PROFESSIONNELS, ILS FONT PARTIE DU CERCLE RESTREINT DES DAF D'EXCEPTION ! COMMENT SE COMPORTENT-ILS ET EN QUOI SONT-ILS DIFFÉRENTS DE LA PLUPART DE LEURS PAIRS ?**

# Serez-vous un directeur financier hors normes ?

JACQUES AVAIT ENTENDU PARLER de ce mystérieux colis que recevait chaque nouveau directeur financier. L'envoi provenait du bureau du président. Il déchira l'emballage. Une matriochka de bois coloré le dévisageait. Il l'ouvrit par le milieu. Une seconde poupée gigogne apparut, puis une troisième. Jacques songeait à une mauvaise blague lorsqu'une lettre glissa de la dernière poupée. Quelques lignes de la main du patron : « *Félicitations Jacques. Tu as fait une partie du chemin. Ce qu'il te reste à parcourir est bien plus difficile. Que la plus haute de ces poupées te rappelle à l'exigence de loyauté qu'impose ta connaissance de nos secrets. Que la seconde t'inspire ta place : numéro 2, soutien en toutes circonstances du patron de ta filiale. Que ton humilité soit à l'image de la plus petite. Tu es un parmi tous et ton devoir est de former des collaborateurs plus grands que toi. Tu es l'âme de notre groupe.* »

Les directeurs financiers qui excellent en 2008 sont-ils si différents ?

### LES CHAMPIONS SE LÈVENT À LA MÊME HEURE

Parmi des milliers de bons directeurs financiers, quelques-uns se détachent par leurs performances hors normes. Qu'est-ce qui différencie ces champions ? Ce ne sont pas leurs qualités objectives. Les directeurs financiers les plus performants sont très qualifiés. Leurs compétences sont bâties sur de solides pratiques. Leur intelligence est brillante. Ils travaillent dur et sont engagés à 100 % au service de leur compagnie. Ils sont équivalents sur tous ces critères aux bons directeurs financiers.

Un directeur financier qui fait déjà bien son métier n'a aucune chance de devenir un champion en s'engageant plus, en élargissant ses compétences ou en travaillant davantage.

### COMMENT SE COMPORTE LE DIRECTEUR FINANCIER « RESSOURCE » ?

Les directeurs financiers hors normes savent qu'en tant que n° 2 de leur société ils assument de grandes responsabilités, et ils sont conscients de les assumer très différemment de leur patron direct.

Le directeur financier d'exception ne se contente pas de bien servir son N+1 et de bien manager ses troupes. Il a le privilège d'établir avec chacun des autres cadres dirigeants de son entité des liens très productifs : les rapports de pouvoir s'y estompent, au profit d'un échange ouvert dans l'intérêt commun. Très peu de directeurs financiers vivent ces rapports avec le dosage d'engagement, d'humanité et de recul approprié. C'est aussi dans la gestion des secrets et des non-dits que se distinguent les meilleurs : à eux, tout peut être confié, y compris l'inconcevable. Leur capacité à porter le poids de ce qui fait l'épaisseur et la richesse de leur entreprise est forgée au fil de leur expérience. C'est en ce sens qu'un grand directeur financier est, plus que son n° 1, l'âme de l'entreprise. Les champions sont enfin plus tournés vers le collectif que vers ■■■

**UN GRAND DIRECTEUR FINANCIER EST, PLUS QUE SON N° 1, L'ÂME DE L'ENTREPRISE**

## Dossier L'éthique du manager financier

■■■ eux-mêmes. Ils sont peu sensibles à la recherche de leurs propres intérêts et leur fonction n'est pas leur instrument de pouvoir. Ils visent rarement la position de n° 1, ce qui peut les y préparer. Ils ont à cœur de faire grandir leurs collègues et collaborateurs et trouvent leur plaisir dans la réussite collective. Le terme de directeur financier « ressource » peut être employé pour caractériser ce comportement de dirigeant responsable, et aussi d'homme ou de femme d'écoute et de solidarité, hors de toute course au pouvoir et aux intérêts particuliers. Les entreprises dotées d'une telle clé de voute sont aisées à repérer, tant leurs performances en sont facilitées. Le tableau ci-dessous illustre une dizaine de comportements qui peuvent distinguer le « bon » directeur financier du directeur financier « ressource ». À ce niveau d'excellence, le professionnel ne se conforme cependant à aucun standard, il est avant tout lui-même.

### CHARGER LA BARQUE N'AVANCE À RIEN

Comment devenir directeur financier « ressource » ? Puisque la différence tient, à compétences égales, aux comportements et à la manière d'être, on pourrait croire qu'il suffit de s'analyser puis de décider d'axes de progrès. L'expérience montre qu'il ne faut pas attendre grand-chose de cette démarche. Les comportements au travail sont le résultat d'équilibres personnels profonds et anciens. Il est heureux que ces équilibres soient étanches aux recommandations extérieures et aux bonnes résolutions. Par exemple, lorsqu'un directeur financier est limité dans la ri-

chesse de ses rapports avec ses collègues, et tenté de se défendre derrière une image dure, le lui dire et lui demander de « changer » sa façon d'être va charger sa barque qui était déjà peu manœuvrable, et l'enfermer un peu plus dans la répétition. Toute personne

soumise à une tension ou une contrainte extérieure cherche d'abord à s'en protéger pour ne rien changer. Si cette tension persiste ou s'accroît, la défense augmente, jusqu'à paralyser les mécanismes internes d'apprentissage et d'évolution. C'est la crampe du sportif, appliquée au psychisme. Cela explique qu'en situation exigeante, nous nous cantonnions à un plus petit nombre de compor-

tements anciens et bien maîtrisés, au lieu d'explorer de nouvelles options. C'est d'autant plus dommage que, contrairement à un préjugé courant, ce sont les cadres déjà très performants qui ont le plus de potentiel de progrès à exploiter. S'ils sont performants, c'est qu'ils ont déjà commencé à utiliser les ressources illimitées de leur personnalité, au lieu de se contenter de leurs compétences objectives. Il leur suffit de passer les seuils suivants pour continuer sur cette voie. Si conseiller ou contraindre aboutit à l'effet inverse, alors que font les directeurs financiers qui se détachent du lot ?

### TRAVAILLER SUR SOI PERMET DE SE TRANSFORMER

Nous passons tous par des étapes d'évolution, au cours desquelles nous revisitons, dans le secret de notre intimité, nos façons de ressentir et d'agir.

## S'INTERROGER POUR TRAVAILLER DIFFÉREMMENT

### Comment se distinguer par son comportement ?

Le « bon » directeur financier	Le directeur financier « ressource »
excelle dans toutes les spécialités de sa fonction	s'appuie sur ses collaborateurs et les fait grandir
fait respecter la fonction financière par tous	fait en sorte que chaque opérationnel soit aussi financier
gère avec habileté ses rapports de pouvoir	agit avec recul, hors des enjeux de pouvoir
crée avec chacun de ses collègues des liens exigeants	vit avec chacun des rapports très productifs
met à niveau ses compétences dans tous les domaines	se développe pour gagner en maturité et liberté d'action
en sait autant que ses collègues	sait ce que personne ne dit
découvre de nouveaux faits	regarde les faits différemment
grandit au travers des succès de l'entreprise	se renforce quand l'entreprise doit se remettre en question
croit pouvoir succéder au n° 1	ne cherche pas à devenir n° 1
veille aussi à ses besoins personnels	sert l'ambition collective sans besoin à assouvir

## Le cas de Michel

- Michel est un ingénieur de 39 ans.
- Après quelques années en R&D, il est devenu *controller*, puis directeur financier. Recruté il y a deux ans, il dirige les finances de la filiale Europe du Sud d'une des branches de son groupe.
- Avec l'accord de son DRH et de son patron direct, il lance fin 2006 son coaching. Son objectif est de renforcer ses qualités de manager et de contribuer davantage à la direction de sa filiale. 25 sessions de travail seront tenues tout au long de 2007. Cette fréquence permet de focaliser le travail sur son leadership.
- Au terme de ce programme, Michel est, de l'avis de son entourage, plus calme et plus confiant. Ses objectifs se sont clarifiés, il se sent à la fois engagé et solide face aux imprévus. Il parle moins, écoute mieux, travaille plus aisément en tête-à-tête et moins par e-mail. Les performances de son équipe se sont améliorées. Ses liens avec ses collègues sont devenus plus riches et créatifs.
- Le leadership de Michel s'est développé : il délègue mieux, sa place au sein du comité de direction s'est affirmée et sa charge de travail pèse moins sur son équilibre personnel.

C'est bien de cela qu'il s'agit, appliqué à la sphère professionnelle. Les meilleurs directeurs financiers ont travaillé sur eux-mêmes pour se transformer face à leurs enjeux professionnels. Parfois sans s'en apercevoir, en mûrissant au fil des années et, de nos jours dans un tiers des cas, en prenant en main leur développement avec un coach professionnel. Le cas de Michel, évoqué dans l'encadré ci-dessus, est un exemple de coaching.

La relation au coach apporte le lieu de travail confidentiel et le lien de confiance qui permettent au dirigeant déjà bon de s'interroger pour travailler différemment. Le coaching de croissance se pratique sur une durée de six, neuf ou douze mois. Les objectifs et les coûts sont fixés à l'avance dans le cadre d'un contrat tripartite avec l'entreprise cliente.

Le ou la bénéficiaire du coaching dispose d'un accès illimité à son coach, par sessions de travail d'une heure et demie à deux heures fixées à son gré, en moyenne toutes les deux semaines.

L'entreprise cliente gagne sur deux tableaux : elle obtient les résultats visés et elle économise les conséquences des erreurs qui auraient fait évoluer la personnalité de son directeur financier. ■