

« Dirigeant de filiale, mon poste me déçoit... »

Les conseils d'Eléna Fourès,
expert en leadership
et multiculturalité,
du cabinet Idem per idem.
elena.foures@idem-per-idem.com



Le fait que vous soyez déçu prouve que vous aviez, en prenant votre poste, des attentes spécifiques en matière d'autonomie et de créativité qui se sont avérées être une illusion. Votre entreprise semble fonctionner en mode « top-down » : dirigeant de filiale, vous recevez des instructions non seulement sur le « quoi faire » mais aussi sur le « comment le faire ». D'où le sentiment d'être un simple exécutant, source de frustration. Après deux ans de direction de filiale, las du reporting, vous rêvez d'un mode de fonctionnement « bottom up » ou « en réseau » pour exercer un plus fort impact et plus d'autonomie.

La relation entre la filiale et la maison mère est avant tout hiérarchique et parfois assez tendue. Le fonctionnement en silo domine et les échanges entre filiales (bonnes pratiques, compétences, etc.) sont encore rares : le modèle de fonctionnement « en réseau », plébiscité en théorie, contrarie en pratique le « biotope » culturel français, historiquement ultracentralisé.

Vous souhaiteriez regagner le siège maintenant, alors que vous avez été nommé seulement il y a deux ans ? Le faire constituerait une erreur politique : finissez votre mission en filiale et considérez-la comme un passage nécessaire à asseoir votre légitimité plus tard. ■

À FAIRE

1 // Serrer les dents

Considérez le temps qu'il vous reste à passer à l'étranger comme une école de persévérance. La réussite à ce poste de dirigeant de filiale crée un courant ascensionnel vers le siège, si vous respectez le timing et délivrez les résultats attendus.

2 // Se méfier des illusions

De retour au siège, rien ne garantit que, si votre entreprise est dans la logique top-down jusqu'au bout, vous aurez plus d'impact dans votre nouvelle fonction.

3 // Préparer votre retour

Il vous reste un ou deux ans à passer dans cette filiale pour préparer votre venue au siège, travaillez votre réseau d'influence.

À NE PAS FAIRE

1 // Avouer votre malaise

Révéler votre frustration risque de vous porter préjudice : cela peut vous faire paraître immature et insuffisamment senior hiérarchiquement. Armez-vous de patience, dites-vous que vous êtes à mi-chemin vers votre but, cela vous donnera du courage pour le chemin qui reste à parcourir.

2 // Chercher à partir ailleurs

Quitter votre poste actuel pour « sauter » dans une autre entreprise, de préférence au siège, va vous tailler une réputation de professionnel incapable de terminer une mission, qui risque de vous suivre.

3 // Se sentir puni

Le reporting n'est pas une punition, mais une pratique qui sécurise le management et qui trie les managers de confiance, futurs patrons.