

Diriger sans tout porter

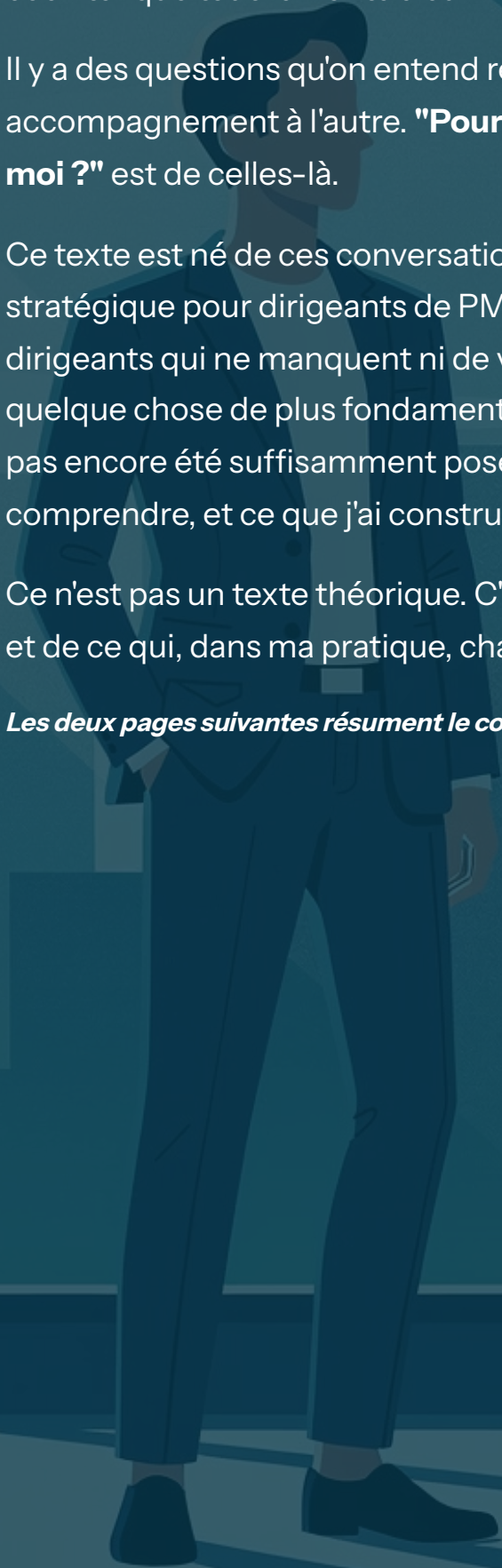
Un cadre simple pour aider les dirigeants de PME à mieux décider, mieux prioriser et éviter que tout remonte à eux

Il y a des questions qu'on entend revenir, d'un dirigeant à l'autre, d'un accompagnement à l'autre. **"Pourquoi est-ce que tout finit toujours par revenir à moi ?"** est de celles-là.

Ce texte est né de ces conversations. Je suis **Xavier Bartholomé**, sparring partner stratégique pour dirigeants de PME. Depuis plusieurs années, j'accompagne des dirigeants qui ne manquent ni de volonté ni d'intelligence, mais qui butent sur quelque chose de plus fondamental qu'une méthode : un cadre de référence qui n'a pas encore été suffisamment posé. C'est ce mécanisme que j'ai cherché à comprendre, et ce que j'ai construit pour y répondre que je présente ici.

Ce n'est pas un texte théorique. C'est le condensé de ce que j'observe sur le terrain, et de ce qui, dans ma pratique, change vraiment quelque chose.

Les deux pages suivantes résument le concept. Le reste du document en détaille le fonctionnement.



Diriger sans tout porter

Le constat

Dans beaucoup de PME, les décisions finissent toujours par remonter au dirigeant. Ce n'est ni un défaut de caractère, ni un manque de maturité des équipes. C'est l'absence d'un cadre partagé qui permette à chacun de décider sans vous solliciter. Et ce fonctionnement, aussi rodé soit-il, a un coût.

Ce que ça coûte concrètement

→ Perte de recul

On traite au lieu de décider. L'énergie part dans l'arbitrage permanent plutôt que dans le pilotage.

→ Occasions manquées

Les décisions stratégiques prises dans l'urgence manquent de hauteur. Les pivots tardent.

→ Désengagement des équipes

Les collaborateurs capables se résignent à un rôle d'exécutant, faute d'espace réel pour décider.

→ Fragilité structurelle

L'organisation dépend d'une seule personne pour maintenir sa cohérence. Une absence courte devient une épreuve.



Diriger sans tout porter

Le cadre : 7 questions fondamentales

Le Projet d'Entreprise n'est pas un business plan. C'est le référentiel qui permet à votre équipe de décider de manière cohérente sans vous solliciter à chaque carrefour.

Pourquoi existons-nous ?

Qui sommes-nous ?

Que faisons-nous ?

Où allons-nous à long terme ?

Où devons-nous être à court terme ?

Comment y arriver ?

Comment décidons-nous ?

Ce qui change pour vous


Avant, vous étiez	Après, vous serez ou aurez
Le recours naturel pour toutes les décisions	Le garant du cadre stratégique
L'arbitre de première instance	L'arbitre des seuls cas qui le justifient
Le point de passage obligé	Des décisions distribuées au bon niveau
Le pilote de l'urgence	Plus de hauteur, moins d'arbitrages

Ce n'est pas un transfert de pouvoir. C'est une meilleure distribution de la charge décisionnelle. Les orientations restent les vôtres. Ce qui change, c'est que votre équipe peut s'y référer sans vous.

1. La réalité vécue aujourd'hui dans beaucoup de PME

Dans beaucoup de PME, les difficultés se présentent rarement comme "un problème de stratégie". Elles ressemblent plutôt à ceci : une journée qui part dans tous les sens, une réunion qui n'aboutit pas, un employé qui hésite avant de décider, une priorité qui cède la place à une urgence, et le soir, le sentiment diffus que la journée s'est passée à gérer plutôt qu'à avancer.

Ce quotidien, vous le connaissez bien. Et vous ne vous y résignez probablement pas. Vous cherchez. Vous recrutez, ajustez, organisez, déléguez. Mais une chose résiste : dans votre entreprise, presque tout finit toujours par revenir à vous. Les décisions qui traînent attendent votre arbitrage. Les conflits entre équipes atterrissent sur votre bureau. Les projets qui peinent à avancer ont besoin de votre relance. Même les sujets que vous avez délégués vous reviennent, sous une autre forme.

 Ce n'est pas une question de volonté, ni de méthode. C'est une dynamique qui s'est installée avec le temps, sans que personne ne l'ait choisie.

Vous êtes devenu le recours naturel de l'entreprise, celui vers qui convergent les ambiguïtés, vers qui remonte la cohérence à maintenir, vers qui arrivent les arbitrages à rendre. Et cette centralisation naturelle coûte cher, pas seulement en énergie, mais en vitesse, en clarté collective, et parfois en qualité des décisions.

L'entreprise continue de tourner. Parfois même de croître. Mais elle avance plus lentement qu'elle ne le pourrait. Elle dépend trop de vous pour trancher, relier, rassurer. Et vous, à force d'être sollicité partout, vous finissez par ne plus vraiment piloter : vous arbitrez en permanence, dans l'urgence, rarement avec la hauteur que vos décisions mériteraient.

Ce fonctionnement n'est ni un défaut de caractère, ni une fatalité liée à la taille. C'est un état très répandu, que je rencontre dans des entreprises de profils très différents, et surtout **modifiable**. La plupart du temps, il ne manque pas de volonté. Il manque un cadre.

2. Pourquoi tout finit par remonter au dirigeant

Une question que j'entends revenir depuis des années, chez beaucoup de dirigeants de PME : **pourquoi est-ce que tout revient toujours à moi ?** La réponse facile, c'est de penser que les équipes ne sont pas assez autonomes, que les managers manquent de maturité, ou que la charge est simplement trop lourde. Ces éléments jouent parfois un rôle. Mais ils n'expliquent pas l'essentiel.

❶ Ce qui explique l'essentiel, c'est un cadre qui n'a pas été suffisamment construit pour que les décisions puissent se prendre sans vous.

Exemple 1 : la boussole manquante

Un collaborateur doit arbitrer entre deux priorités qui se contredisent. Il a la bonne volonté, il a l'expérience, mais il ne sait pas ce qui compte le plus pour l'entreprise en ce moment. Alors il vient vous demander. Ce n'est pas un manque de compétence, c'est l'absence d'une boussole partagée.

Exemple 2 : la zone grise

Un manager hésite à engager une dépense pourtant modeste. Il ne sait pas exactement où s'arrête son périmètre de décision. Alors il attend votre feu vert. Ce n'est pas de la prudence excessive : c'est une zone grise que personne n'a eu le temps de clarifier.

Ce type de remontée, vous en gérez des dizaines par semaine, souvent sans les comptabiliser. Chacune paraît anodine prise isolément. Ensemble, elles constituent une **charge invisible** qui absorbe une part considérable de votre énergie, et qui a un coût que l'on sous-estime souvent. Pas seulement pour vous : pour l'entreprise. Les décisions prises dans l'urgence et sans recul sont rarement les meilleures. Les équipes qui n'ont pas appris à trancher par elles-mêmes ne progressent pas. Et l'organisation qui dépend d'une seule personne pour maintenir sa cohérence reste, structurellement, fragile.

Votre propre part dans ce fonctionnement

Mais il y a une deuxième dimension, plus difficile à percevoir : **votre propre part dans ce fonctionnement.**

Ce qui remonte jusqu'à vous ne vient pas seulement des autres. Une partie vient de vous. Vous intervenez, vous reprenez la main, vous validez — parce que vous savez comment résoudre, parce que l'enjeu est important, parce que ça va plus vite. Et à force, vos équipes ont appris à vous ramener les sujets, non pas parce qu'elles ne savent pas, mais parce que c'est devenu le chemin naturel. Votre disponibilité, votre rapidité à trancher, votre légitimité à avoir le dernier mot : tout cela a construit, sans que personne ne l'ait voulu, un système dans lequel vous êtes le point de passage obligé.

Conviction 1

Que c'est le rôle du patron de porter plus que les autres.

Conviction 2

Que vous êtes le mieux placé pour juger certains sujets.

Conviction 3

Que déléguer vraiment prendrait plus de temps que de faire vous-même.

Ces convictions ne sont pas nées de nulle part. Elles se sont formées dans un contexte précis, souvent les premières années, quand l'entreprise était plus petite, plus fragile, et que tout reposait effectivement sur vous. À ce moment-là, être le point de passage de presque tout était le bon réglage. C'est même une des raisons pour lesquelles l'entreprise a grandi. Ces convictions ont été utiles. Elles vous ont aidé à avancer vite, à éviter des erreurs coûteuses, à maintenir une cohérence dans une organisation qui n'avait pas encore les moyens de se structurer autrement.

Le problème n'est donc pas ces convictions elles-mêmes. C'est qu'elles ont été installées comme des évidences permanentes, alors que le contexte, lui, a changé. L'entreprise a grandi. Les équipes aussi. Mais les réflexes tournent encore sur les paramètres d'une époque révolue.

Ce mécanisme ne s'est pas installé en un jour. Il s'est construit dans la durée, à travers des milliers de petites décisions, de votre côté comme du leur. **Ce fonctionnement a une logique. C'est précisément pour ça qu'il est difficile à voir.**

3. Le coût réel de ce fonctionnement

Le premier réflexe, face à ce fonctionnement, c'est souvent de le relativiser. L'entreprise tourne. Les clients sont là. Les équipes avancent. Certaines années, les résultats sont même bons. Alors oui, peut-être que tout passe par vous plus qu'il ne le faudrait, mais est-ce vraiment un problème si ça fonctionne ?

⚠ C'est précisément ce qui rend ce fonctionnement difficile à corriger. Il ne se présente pas comme une crise. Il ressemble à un état normal, légèrement inconfortable, mais a priori "gérable". Ce n'est pas une alarme qui sonne. C'est une accumulation silencieuse, qui coûte, mais rarement de façon visible.

Perte de recul

La qualité de présence à ce qui compte vraiment s'érode. On traite plutôt qu'on décide. La différence est importante : traiter, c'est subir ; décider, c'est choisir ce qu'on veut construire.

Occasions manquées

L'absence de recul ne se remarque pas immédiatement. Elle se mesure plus tard, aux occasions manquées, aux décisions prises sans suffisamment de hauteur, aux pivots qui ont tardé.

Désengagement des équipes

Des collaborateurs qui avaient envie de contribuer davantage finissent par se résigner à un rôle d'exécutant, non par manque de capacité, mais parce que le système ne leur a jamais vraiment laissé de place.

Fragilité structurelle

Des équipes qui n'ont pas eu à décider par elles-mêmes n'en développent pas les réflexes. L'écart se creuse entre ce qu'il faudrait construire et ce qu'on parvient à engager.

Il y a enfin une question que beaucoup de dirigeants portent sans vraiment la formuler : **que se passerait-il si vous ne pouviez plus être là, même quelques semaines ?** Dans une organisation où tout converge vers vous, même une absence courte devient une épreuve, pour les équipes, pour les clients, pour la continuité de ce que vous avez construit.

L'entreprise peut donc parfaitement fonctionner, voire croître, dans ce mode. Ce n'est pas le problème immédiat. Le problème, c'est qu'elle reste plus fragile qu'elle n'en a l'air, et plus dépendante de vous qu'il ne serait sain pour elle, pour vous, et pour ceux qui y travaillent.

4. Pourquoi les réponses habituelles ne suffisent pas

Comprendre pourquoi ce fonctionnement s'est installé et l'impact qu'il a sur vous et votre entreprise ne suffit pas à s'en défaire. C'est pourtant ce que j'observe : la plupart des dirigeants qui reconnaissent ce mécanisme ont déjà essayé de le corriger. Certaines tentatives ont aidé, au moins un temps. D'autres ont été décevantes, sans qu'on comprenne vraiment pourquoi.

❏ C'est souvent là que naît une frustration plus profonde que le problème lui-même : celle de mettre en place les solutions recommandées par tout le monde, sans obtenir le résultat attendu. Ce n'est pas une question de volonté ni de méthode. C'est que les réponses les plus courantes s'attaquent aux symptômes sans toucher à ce qui les produit.

1 Déléguer davantage

Déléguer sans cadre partagé produit un résultat prévisible. La personne à qui vous déléguez prend une décision que vous n'auriez pas prise — non pas parce qu'elle est moins compétente, mais parce qu'elle n'a pas les mêmes repères que vous. **Déléguer n'est pas qu'un problème de confiance. C'est un problème de cadre de référence partagé.**

2 Mieux s'organiser

Si le cap reste flou, vous organisez autour d'un vide. Vous pouvez avoir la semaine la mieux structurée du monde et continuer à la passer sur les mêmes sujets. L'organisation suppose que l'on sache vers quoi, pour quoi, on s'organise. Sans cette clarté, elle tient quelques semaines, puis le chaos reprend le dessus.

3 Recruter

Si l'organisation s'est construite autour de votre centralité, la nouvelle recrue se retrouve rapidement dans la même situation structurelle : elle manque du cadre nécessaire pour décider sans vous, ou elle crée un nouveau point de passage obligé un cran en dessous. **Le problème ne disparaît pas. Il se décale.**

4 Ajouter des process et des réunions

Ces outils peuvent être utiles, mais seulement après qu'un certain niveau de clarté a été posé. Introduits trop tôt, ils ajoutent de la complexité sans résoudre l'ambiguïté qui en est à l'origine. Résultat : plus de réunions, pas plus de clarté. Plus de procédures, pas moins de remontées.

5 Demander plus d'autonomie à ses équipes

Demander de l'autonomie sans en donner les conditions, c'est exposer les gens sans les outiller. Les plus aguerris s'en accommodent, parfois au prix d'erreurs coûteuses. Les autres deviennent plus prudents, pas moins dépendants.

Ce qui manque dans toutes ces réponses

Chacune de ces approches a quelque chose d'utile. Aucune n'est mauvaise en soi, que du contraire. Il s'agit même de sujets que j'aborde régulièrement avec les dirigeants avec qui je travaille.

La délégation et l'organisation, par exemple, sont des compétences qui ne sont pas toujours présentes et doivent donc s'acquérir.

❗ Mais elles ne trouveront leur plein effet que quand la fondation sera posée. Lancées trop tôt, elles produisent des résultats partiels et souvent décourageants. **La séquence compte autant que les outils.**

En effet, aucune de ces solutions ne s'attaque à la question qui précède toutes les autres :

Qu'est-ce qu'on construit ensemble, où va-t-on, et qu'est-ce qui compte ici quand ce n'est pas évident ?

Tant que cette question n'a pas de réponse suffisamment claire — partagée, explicite, stable dans le temps — les solutions tactiques resteront insuffisantes comme points de départ.

Non pas parce qu'elles sont mal appliquées ou inefficaces, mais parce qu'elles s'appuient sur une fondation qui n'a pas encore été posée.

5. Le cadre proposé — clarifier le cap et les décisions

Cette fondation, on peut la résumer en une question simple : **qu'est-ce que votre entreprise construit, vers quoi elle va, et selon quels critères elle prend ses décisions ?**

C'est une question que la plupart des dirigeants ont l'impression d'avoir déjà répondu. Et c'est souvent vrai, dans leur tête. Mais ce qui est dans votre tête n'est pas dans celle de vos équipes.

Ce que vous savez, vos idées, vos objectifs, etc. ne guideront les décisions de vos équipes que s'ils ont été suffisamment explicités pour que les gens puissent agir sans devoir revenir vers vous.

☐ C'est là que réside le problème structurel de beaucoup de PME : non pas un manque de vision ou d'intelligence collective, mais une profusion d'informations implicites que personne ne demande à clarifier parce qu'ils ont pris l'habitude d'en référer à celui qui les porte.

Ce flou n'est pas aléatoire. Dans toutes les organisations où tout finit par remonter au dirigeant, il se concentre toujours aux mêmes endroits :

Pourquoi

Pourquoi l'entreprise existe et ce qui la distingue

Quoi

Ce qu'elle fait et choisit de ne pas faire

Où

Où elle va et comment elle compte y arriver

Comment décider

Selon quels critères elle prend ses décisions

Ce ne sont pas des questions philosophiques. Ce sont exactement les endroits où le manque de clarté partagée oblige vos équipes à revenir vers vous.

Les premiers points à clarifier portent sur les fondations : **Pourquoi** cette entreprise existe au-delà de sa viabilité économique (Raison d'Être), **Qui** elle est et ce qui la distingue (Identité), ce qu'elle fait et choisit délibérément de ne pas faire (le **Quoi**). Quand ces réponses sont claires et partagées, un collaborateur qui hésite entre deux options a une boussole intérieure : est-ce que ça nous ressemble ? est-ce que c'est pour ça qu'on est là ?

Les points suivants portent sur la direction : **Où** l'entreprise veut aller à long terme (Vision), **Où** elle doit être dans l'année qui vient (Objectif Stratégique Principal), et **Comment** elle va y arriver concrètement (Plan d'Action) — sans retomber dans une gestion au fil des urgences. Quand l'équipe sait où le dirigeant veut aller et comment, elle n'a plus besoin de revenir vers lui en permanence.

Le dernier point est probablement le plus méconnu dans les PME : **Comment** l'entreprise prend ses décisions (Gouvernance). Qui décide quoi, à quel niveau, selon quels critères. Sans cette clarté, même un cap bien défini ne suffit pas : les décisions continuent de remonter vers vous, non par manque de direction, mais parce que les périmètres restent flous.

L'ensemble de ces réponses, quand elles sont suffisamment explicites et partagées, constituent ce que j'appelle un **Projet d'Entreprise**. Ce n'est pas un Business Plan. C'est un cadre de référence vivant, construit pour votre organisation, qui permet à votre entreprise de prendre des décisions cohérentes sans avoir besoin de vous à chaque carrefour.

Ces sept questions forment un tout. Elles se travaillent dans un ordre logique, chacune posant les bases de la suivante. Et ce qui en résulte n'est pas gravé dans le marbre : certaines réponses resteront stables dans le temps, d'autres évolueront avec l'entreprise, son marché, son contexte. Mais quand elles ont été suffisamment clarifiées, quelque chose change dans le fonctionnement de l'entreprise : les décisions trouvent leur niveau naturellement. Les priorités tiennent mieux dans la durée. Les équipes comprennent non seulement ce qu'elles font, mais dans quel cadre elles peuvent décider.

Quand le Projet d'Entreprise aligne l'équipe

Chez l'un de mes clients, une PME bruxelloise, le comité de direction se réunissait régulièrement. Mais chacun y défendait son département. Les arbitrages finissaient par remonter au dirigeant — même ceux qui auraient pu se régler entre pairs.

Le travail a porté sur les trois couches simultanément. Les fondations d'abord : qui sommes-nous, pourquoi existons-nous, qu'est-ce qui nous distingue ? Pour la première fois, des profils très différents — opérations, finance, RH, vente — se sont retrouvés sur une compréhension commune. Ensuite la direction : quels projets nous amèneront vraiment là où nous voulons aller ? Les projets stratégiques retenus avaient un critère simple : impliquer au minimum deux départements. Ce seul critère a changé la façon dont les équipes se parlaient. Enfin la gouvernance : à quoi sert ce comité de direction ? D'un lieu où chacun venait défendre son périmètre, il est devenu l'organe où se prennent les décisions qui font avancer l'entreprise.

6. Moins faire remonter, mieux décider

Dans une PME qui fonctionne bien, les décisions ne disparaissent pas. Elles se distribuent.

Décisions qui restent à vous

Celles qui sortent du cadre établi, celles qui engagent l'entreprise dans une direction nouvelle, celles où deux priorités stratégiques entrent en tension. Ces décisions ont besoin de vous, pas parce que vous êtes le seul capable de les prendre, mais parce que vous êtes le seul qui porte à la fois la vision, la légitimité et la connaissance de ce que l'entreprise veut construire sur le long terme.

Décisions qui n'ont pas besoin de vous

D'autres décisions n'ont jamais vraiment eu besoin de vous. Ce dont elles avaient besoin, c'était d'un repère suffisamment clair pour que quelqu'un d'autre puisse les prendre avec la certitude de rester dans le sens de ce que vous auriez voulu. Ce repère, c'est ce que le Projet d'Entreprise rend explicite.

Prenez une situation ordinaire : un de vos responsables hésite entre deux options et vient chercher votre arbitrage. Non pas parce qu'il manque de jugement. Il a probablement sa propre idée. Mais parce qu'il ne sait pas ce qui compte le plus pour vous sur ce sujet, et qu'il préfère vérifier plutôt que de se tromper. Ce n'est pas un manque de compétence. C'est une absence de repère.

Quand les priorités de l'entreprise sont suffisamment claires et partagées, ce type de remontée se réduit. Pas parce que les décisions deviennent plus simples. Parce que chacun dispose d'un référentiel pour situer sa décision, et sait où est sa place dans le processus.

- ✔ Réduire les remontées inutiles ne signifie pas réduire la communication. C'est une confusion fréquente, et elle mérite d'être nommée. Un système de décision bien cadré peut tout à fait maintenir des points d'équipe réguliers, des espaces d'échange, des moments de partage d'information. Ce qu'il réduit, c'est la **dépendance décisionnelle**.

De l'arbitre de première instance au garant du cadre

La différence entre "**je vous informe de ce que j'ai décidé**" et "**je viens vous demander quoi décider**", c'est toute la différence entre une organisation qui avance et une organisation qui attend.

Ce qui évolue dans ce fonctionnement, c'est la façon dont vous intervenez dans les décisions, pas l'importance de votre rôle. Vous devenez moins le recours naturel et plus le garant du cadre. Moins l'arbitre de première instance et plus l'arbitre des cas qui méritent vraiment un arbitrage.

Avant

Recours naturel, arbitre de première instance, point de passage obligé pour toutes les décisions

Après

Garant du cadre, arbitre des cas qui méritent vraiment un arbitrage, pilote davantage, arbitre moins

C'est un glissement discret, mais il a des effets profonds. Les décisions que vous prenez sont mieux préparées, parce que ce qui remonte jusqu'à vous a déjà été filtré. Vos arbitrages sont plus cohérents, parce qu'ils s'inscrivent dans un cadre explicite plutôt que dans votre seul jugement du moment. Et vos équipes, progressivement, apprennent à décider plutôt qu'à attendre.

ⓘ Ce n'est pas un transfert de pouvoir. C'est une meilleure distribution de la charge décisionnelle.

Pour que ce déplacement se produise réellement, une condition est nécessaire et souvent sous-estimée : **l'équipe doit connaître le cadre**. Un Projet d'Entreprise que vous avez construit, et qui reste dans votre tête ou dans un fichier que personne n'a ouvert, ne change rien au fonctionnement de l'organisation.

La clarté que vous avez gagnée doit devenir une clarté partagée. Cela suppose un moment délibéré : présenter le Projet d'Entreprise à votre équipe, pas comme un communiqué de décisions prises, mais comme un cadre de référence commun. Leur donner l'espace pour poser des questions, comprendre le raisonnement, parfois challenger certaines formulations. Il ne s'agit pas d'un vote de confiance. Les orientations fondamentales vous appartiennent en tant que dirigeant. Mais la compréhension réelle de l'équipe, pas sa simple notification, change ce qu'elle peut en faire au quotidien.

Chacun doit pouvoir saisir en quoi le Projet d'Entreprise oriente sa fonction, ce qu'il implique pour ses priorités, ses décisions, son périmètre, et inversement, en quoi les réalités de sa fonction alimentent et parfois questionnent le projet.

Et au-delà de cette présentation, le cadre doit être accessible : consultable, disponible, pas enfermé dans un dossier oublié.

Avoir un Projet d'Entreprise finalisé et communiqué n'est pas la ligne d'arrivée. C'est le point de départ d'un autre fonctionnement.

7. Par où commencer sans complexifier l'entreprise

Il y a une tentation naturelle, quand on voit le cadre tel qu'il a été présenté ici, de vouloir tout formaliser d'un coup. Organiser un séminaire, réserver deux jours en dehors de l'entreprise, produire un document en sortant de là. L'intention est bonne. Le résultat est souvent décevant.

⚠ Parce que la clarté stratégique ne se décrète pas. Elle se construit dans le temps, par des allers-retours entre la réflexion et le terrain, entre la formulation et la mise à l'épreuve.

Commencer simplement, ce n'est pas faire une version allégée du Projet d'Entreprise. Ce n'est pas s'arrêter à la vision et appeler ça fait. C'est entrer dans le cadre complet, depuis "Pourquoi on existe ?" jusqu'à "Comment on décide ?", en respectant un rythme qui permet à la réflexion de mûrir.

Il est préférable de répondre aux sept questions fondamentales en **plusieurs sessions de travail de quelques heures, espacées dans le temps**. Pas parce que les questions sont complexes à comprendre. Mais parce que les formulations justes se construisent par allers-retours : on écrit quelque chose, on le laisse reposer, on revient le challenger, on le solidifie. C'est ce rythme qui fait la différence entre un document qu'on utilise vraiment et un exercice qu'on referme.

Ces questions semblent simples. Elles sont rarement triviales. La plupart des dirigeants ont des réponses immédiates qui s'avèrent, une fois formulées, soit trop vagues pour guider quoi que ce soit, soit différentes de ce qu'ils auraient cru au départ. **C'est précisément pour ça que ça vaut la peine d'y travailler avec soin.**




L'objectif de ce travail n'est pas de produire un beau document à ranger dans un tiroir. C'est d'aboutir à un cadre de référence réel, utilisé, vivant, qui structure les conversations importantes, oriente les décisions du quotidien, et peut être relu, partagé, ajusté quand le contexte change.

Au bout du processus, il y a un document finalisé, suffisamment solide pour jouer son rôle : donner à l'entreprise un cap partagé et un cadre de décision explicite.

Se faire accompagner change quelque chose

Si vous vous êtes reconnu dans une partie de ce qui a été décrit ici, le prochain pas n'est pas de tout restructurer. C'est de commencer à clarifier.

Ce travail peut se faire seul, et certains s'y lancent. Mais ce que j'observe, c'est que **se faire accompagner change quelque chose de substantiel** — pas pour la méthode, mais pour la qualité de la réflexion.

-  **Un regard extérieur**
Un regard extérieur voit ce que vous ne voyez plus.
-  **Les bonnes questions**
Les bonnes questions font émerger des formulations que vous n'auriez pas trouvées seul.
-  **L'exigence maintenue**
Quelqu'un qui maintient l'exigence empêche le quotidien d'abréger ce qui mérite du temps.

La forme s'adapte à la situation

Certains dirigeants avancent mieux dans un format régulier, avec des sessions espacées dans le temps. D'autres ont besoin d'un temps de mise au vert pour sortir complètement du quotidien et aborder le sujet avec la hauteur qu'il mérite. D'autres encore travaillent mieux avec des supports visuels, des approches plus conceptuelles, ou en impliquant leur équipe de direction dans la démarche.

Il n'y a pas de format universel. Ce qui compte, c'est que le processus soit structuré, que le rythme laisse le temps à la réflexion de mûrir, et que l'objectif reste bien un document finalisé et utilisable.

"Tu m'as fait passer le cap au niveau de la posture de Manager au sein de la Fiduciaire. Cela m'a permis de réorganiser les tâches et l'organisation du bureau en tenant compte de cette posture, elle m'amène à voir autrement les choses par rapport à la délégation et c'est le début de l'autonomie de mon Entreprise, ce qui est important à mes yeux."

Thierry Orban,
Fondateur de fiduciaire

"Sans cap précis, je naviguais à vue. Mon rêve de boîte était encore loin parce que je zappais l'essentiel : l'audace de faire le tri dans mes priorités. [...] Je repars avec une énergie boostée et saine, et l'envie de bosser sur tout ce que je fuyais depuis trop longtemps."

Sacha M., Fondateur & CEO

"C'est la 1ère fois qu'ils réfléchissent ensemble, s'écoutent, échangent et surtout que personne ne prend toute la place ni n'est absent. [...] Je reste évidemment prudent mais une nouvelle dynamique s'est créée."

Cédric F., CEO

Et maintenant ?

Un dirigeant qui a clarifié son cap et posé un cadre de décision partagé ne travaille pas moins. Mais il travaille différemment. Ce qui lui remontait autrefois trouve son niveau naturellement. Les décisions qui attendaient son arbitrage se prennent là où elles méritent d'être prises. Il pilote davantage, il arbitre moins. Et son énergie, libérée d'une partie de la charge invisible, peut aller là où elle a le plus de valeur.

Ce déplacement ne se décrète pas. Mais il se construit — à condition de commencer par les bonnes questions.

Évaluer où vous en êtes

Un diagnostic en ligne qui serait un bon point de départ : quelques questions ciblées sur votre situation, un rapport personnalisé, et si vous le souhaitez, une conversation pour aller plus loin.

[Faire le diagnostic en ligne](#)

Aller directement à l'essentiel

Si vous préférez aller directement à l'essentiel, un échange stratégique d'une heure est disponible pour démarrer la conversation.

C'est un premier pas, sans engagement, pour voir si une collaboration a du sens.

[Prendre rendez-vous](#)

À propos de moi

Xavier Bartholomé, Sparring Partner pour Dirigeants Fondateurs de PME.

Au fil de ma carrière, j'ai observé autour de moi un mécanisme récurrent : des dirigeants qui, faute de cadre de référence clair, finissent par créer eux-mêmes une situation de débordement.

Progressivement, la surcharge s'installe, le plaisir de diriger s'érode, et le rôle du dirigeant se confond avec l'opérationnel.

J'ai toujours trouvé cela à la fois dommage et frustrant, tant ces dirigeants et leurs entreprises pourraient fonctionner de manière plus sereine.

Aujourd'hui, j'accompagne des dirigeants qui souhaitent sortir de cette logique de réaction permanente pour retrouver une posture plus structurée, plus sereine et plus choisie.



Pour qui

Dirigeants Fondateurs de PME expérimentés, qui maîtrisent leur métier mais ressentent le besoin d'un cadre structurant pour penser et décider.

Ce que ce n'est pas

Ni une solution rapide, ni un accompagnement pour starters, ni une prestation standardisée. Un travail de fond, dans la durée.

Premier pas

Si cette approche vous parle, échangeons pour voir si elle correspond à votre situation. Scannez le QR code pour prendre rendez-vous.

Xavier Bartholomé

xavier@c2o2.be

+32 494 53 81 66

<https://www.c2o2.be>

<https://www.linkedin.com/in/xavierbartholome/>