



La lettre d'Innovence

N° 9

www.innovence.fr

" Diriger : une idée neuve "

Cette lettre a été rédigée par Serge Alérian.

Les entreprises, les administrations et les associations, bref, tous les organismes qui ne vivent pas que pour eux-mêmes, mais pour produire des biens, fournir des prestations, ou assurer un service, ont-ils encore besoin de dirigeants ?

La question peut paraître saugrenue, mais mérite d'être posée, au moment où " les affaires " décredibilisent les dirigeants politiques et des entreprises, " l'entreprise virtuelle " est présentée comme le modèle de demain, et où les partisans d'Internet affirment la viabilité des systèmes en réseau, libéralo-libertaires, et sans centre.

Tout tend ainsi à jeter le trouble dans les esprits.

Et pourtant, après vingt ans d'évolution contradictoires de la fonction de direction, il semble aujourd'hui possible de réduire certaines confusions et de définir les caractéristiques essentielles des dirigeants performants.

La fonction de dirigeant a donc connu une remise en cause fondamentale depuis une vingtaine d'années, au fur et à mesure que le modèle socio-économique sur lequel s'étaient développés les pays industrialisés se voyait battre en brèche.

Ce modèle, que par souci de concision nous appellerons taylorien, se caractérisait par quelques éléments simples mais fondamentaux : le dirigeant commandait ; le bureau des méthodes définissait les procédures et modes opératoires, que les cadres et agents devaient appliquer à la lettre ; chacun connaissait son rôle et sa place et devait s'y tenir étroitement.

Pour résumer on avait une séparation marquée entre ceux qui dirigeaient et pensaient et ceux qui exécutaient ; un cloisonnement fort des unités et services ; une primauté accordée au respect des procédures ; une condamnation de fait de la prise d'initiative.

Il est facile de critiquer ce système aujourd'hui, mais il convient de rappeler qu'il a permis à nos pays de se développer avec une main d'œuvre souvent analphabète et issue d'un monde traditionnel où les rapports au temps, aux gens, à l'action étaient inadaptés à la production de masse mécanisée et standardisée.

Mais petit à petit, le modèle s'est grippé, lorsque l'offre est devenue supérieure à la demande, la concurrence s'est accrue, le besoin de qualité a supplanté la préoccupation quantitative, la technologie s'est miniaturisée et répandue partout, le niveau de formation et d'exigences des clients, citoyens et salariés s'est élevé.

De plus, les organisations fonctionnant sur un mode plus consensuel et décentralisé se sont révélées très compétitives, avec d'abord les Japonais et leurs cercles de qualité, puis les " californiens " et leurs relations internes " décontractées ".

Dans ces conditions, le dirigeant omniscient, omniprésent, et omnipotent du système taylorien devenait de plus en plus inadapté et rétrograde, source de multiples dysfonctionnements et obstacle au changement. Progressivement, et faute d'avoir su s'adapter, c'est la fonction même de direction qui s'est trouvée dépassée et remise en question, d'abord dans les entreprises, car soumises en premier à la concurrence externe, puis dans l'administration qui ne répondait plus correctement ni aux besoins des citoyens ni à ses missions.

magaliennes, et enfin dans le monde associatif, dont certains succès spectaculaires ont illustré les carences.

Après une période de doute, il est apparu que les organismes qui ont su redéfinir le rôle et la place des dirigeants sont ceux qui fonctionnent le mieux.

Il est désormais patent que, souvent, l'adaptation d'une entreprise, d'une administration ou d'une association au nouveau contexte commence lorsque ses dirigeants acceptent de se former, ce qui leur permet non seulement de donner l'impulsion, mais l'exemple, car, comme disent les Chinois : " un escalier se balaie par le haut ".

Toujours est-il, que les dernières années, en levant une illusion et en réduisant trois confusions, ont permis de redonner toute sa place et son contenu à la fonction de direction.

L'illusion était que les organisations dans lesquelles les gens travaillent et produisent pouvaient quasiment se passer de dirigeants, dès lors que chacun faisait bien son travail.

Si une telle conception pouvait à la rigueur faire illusion quelques temps dans les toutes petites structures ou dans les organismes sans but productif, elle ne pouvait résister à la réalité dans les entreprises, administrations ou associations de quelque importance, qui ont beaucoup plus souffert d'un manque que d'un trop plein de direction.

La première confusion revenait à confondre donner des ordres et diriger. Or, on sait désormais que donner des ordres, pour indispensable que ce soit, ne suffit pas. La fonction de direction représente bien plus que cela, et notamment : ouvrir des perspectives, donner du sens, définir et mettre en œuvre une stratégie, constituer et animer des équipes, décider, trancher, arbitrer chaque fois que c'est utile.

La confusion est née du fait que l'on sait aussi que, plus les dirigeants savent obtenir l'adhésion des collaborateurs, plus l'organisme est efficace, et que l'adhésion ne s'obtient pas qu'en donnant des ordres.

La deuxième confusion tient à un manque de différenciation entre consensus et responsabilisation. On a pu penser un moment, à partir d'une approche purement médiatique et

simpliste du consensus à la japonaise, que, par la recherche du consensus on facilitait l'adhésion, ce qui est vrai, mais aussi qu'on obtenait, ipso facto, la responsabilisation, ce qui est faux.

Or, dans un monde en évolution permanente comme le nôtre, où la réactivité, la rapidité, la satisfaction du client, du citoyen, de l'adhérent font la différence, ces dernières sont obtenues avant tout par la responsabilisation, même si l'adhésion n'est pas totale, responsabilisation signifiant : prise d'initiative, autonomie, écoute du destinataire, découloisonnement, recherche de la qualité, souci de bien faire du premier coup.

La troisième confusion consistait à penser que la bonne volonté peut remplacer la compétence. Or, il n'en est naturellement rien. Certes la bonne volonté constitue de nos jours un plus indispensable pour mobiliser au mieux les énergies, mais elle ne peut que rarement combler les insuffisances dues au manque de professionnalisme, quelles que soient les fonctions occupées.

Ceci vaut bien sûr pour les dirigeants, qui ont longtemps manqué cruellement de compétences managériales, et disposaient tout au plus de compétences techniques (dans les PME), d'un haut niveau de culture générale (dans les grandes entreprises et les administrations), ou de bonne volonté (dans les associations).

Le management n'était d'ailleurs enseigné ni dans la formation initiale (ce qui n'est pas forcément un mal), ni dans la formation continue (ce qui est beaucoup plus grave). Cette situation a nettement changé dans les entreprises, et commence à l'être dans la fonction publique, mais n'évolue que lentement dans les associations.

C'est pourtant une des conditions majeures à remplir pour conduire les changements.

Le management constitue le cœur du métier de la fonction de dirigeant.

Il convient donc de s'interroger sur ce qui caractérise le management performant. Contrairement à ce qui a pu se dire trop souvent ces dernières années, ce n'est pas d'après notre expérience, le " style ", et notamment pas le style dit " participatif ", qui définit le management performant, mais autre chose.

En effet, on rencontre des dirigeants extrêmement efficaces avec des styles autres

que participatif, même si, aujourd'hui, le plus directif des patrons est souvent plus participatif, que le plus libéral des dirigeants de naguère.

Non, ce n'est pas le style, qui dépend de la personnalité du dirigeant, de la nature de l'entreprise et du contexte, qui fait le management performant, mais ce que nous appelons **la règle des 4 C**, à savoir :

la cohérence, entre les différentes facettes du management mis en œuvre, et notamment entre les paroles et les actes, dans les décisions entre elles, et entre les éléments du triptyque : objectifs - moyens - délais.

la clarté, particulièrement utile en cette période de changements rapides et continues où les collaborateurs perdent leurs repères. Clarté sur le : où on va (objectifs), comment on y va (la stratégie), et le pourquoi on y va (les causes externes et internes des changements requis) ; clarté sur les " règles du jeu ", et notamment les valeurs ; clarté sur le chemin parcouru et les efforts encore à faire.

le courage, vertu majeure et décisive du manager, qui devrait servir de critère ultime à sa nomination, mais qui est souvent oubliée en France au profit de la seule intelligence ou plutôt de la culture générale et de la capacité à manier l'abstraction.

Courage pour prendre les décisions voulues au moment voulu, et assumer ainsi toutes les responsabilités de la fonction, sans se dissimuler derrière la recherche d'un illusoire consensus ; courage d'aborder de front les problèmes humains, autrement plus consommateurs d'adrénaline, que le traitement des dossiers, certes difficiles, mais toujours plus inertes qu'un collaborateur en colère ; courage de tenir dans la durée, de maintenir le cap malgré les incidents de parcours, et de résister aux pressions, tant internes qu'externes.

la considération, que l'on ne devrait plus avoir à rappeler, mais qui s'avère souvent oubliée, et dont se plaignent presque toujours les salariés et cadres interrogés lors d'un audit.

Avant d'aller chercher des recettes miracles universelles inexistantes (sauf pour les tenants de la pensée unique), il serait bon pour un dirigeant de témoigner de la considération pour les personnes, les idées, le travail de ses collaborateurs, et la culture de l'organisme dans lequel il agit.

Oui, diriger est une idée neuve, si l'on considère que la façon d'exercer la fonction de direction n'a plus grand chose à voir avec le passé et que son rôle majeur est de plus en plus de conduire les changements au profit de tous, et non plus de perpétuer l'existant.

En cette période où, pendant des années, le seul mot d'ordre a été : " toujours plus d'austérité ", les dirigeants qui sauront proposer un projet un peu plus porteur, c'est à dire laisser entrevoir un peu de rêve et de progrès tout en respectant la " règle des 4 C " seront les gagnants de demain.

Car actuellement et même encore les dirigeants ne jouent pas toujours complètement leur rôle, beaucoup des changements proposés ne sont en fait que des régressions. Ce n'est guère mobilisateur.