

Bernard RADON

# Guide du leadership

Progresser vers la fonction  
de dirigeant

[Algeria-Educ.com/forum](http://Algeria-Educ.com/forum)

DUNOD

# Guide du leadership

## Consultez nos catalogues sur le Web



The screenshot shows the Dunod website's homepage. At the top, there is a search bar with the placeholder "Recherche" and a "Par titre" dropdown. To the right of the search bar are links for "Collections" and "Index thématique". Below the search bar is the Dunod logo and the text "Catalogues 2019-2020 Microsoft Press". The navigation menu includes "Accueil", "Contact", "Interventions", "Actualités", "Information", "Gestion et Management", "Gouvernance", "Autres", and "Mon panier".  
  
The main content area features a grid of book covers. One book cover for "Gouvernance" is highlighted with a red box and the text: "Gouvernance entre change et risque" (2019), "Co-édition de l'Institut des Hautes Etudes de Gouvernance et de l'Institut des Hautes Etudes de Gouvernance", "Auteur: Alain Terrier, Christiane Fernández, Édouard Pierre Bousc", "Prix: 23,90 €", "Editions Dunod".  
  
Other book covers visible include "Les 100 meilleurs livres de l'année" (2019), "Auteur: Thierry Dugendie", "Prix: 19,90 €", "Editions Dunod", and "Le guide de l'entrepreneur 2019" (2019), "Auteur: Henri-Jean De Jonghe", "Prix: 19,90 €", "Editions Dunod".  
  
On the right side, there are sections for "LES PUBLICATIONS DES MÉTIERS" (with links to "Gestion industrielle", "Mécanique", "Déménagement", "Génie civil et bâtiment", and "Toutes les publications") and "LES NEWSLETTERS" (with links to "Actualités", "Entreprise", "Informatique et NTIC", "Documentation pour l'industrie", and "Toutes les newsletters").  
  
At the bottom of the page, there are links for "Catalogues des éditions", "Interventions", "Actualités", and "expertise.com".

**www.dunod.com**

Bernard RADON

# Guide du leadership

Progresser vers la fonction  
de dirigeant

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocollage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements



d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

© Dunod, Paris, 2007  
ISBN 978-2-10-050715-3

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup> a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constitue donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

## REMERCIEMENTS

---

*À mon épouse Anna-Stina, et à mon fils Kevin, pour leur bienveillance et leur soutien pendant la rédaction de cet ouvrage.*

*À ceux qui m'ont aidé, de leurs conseils éclairés et de leur patiente relecture : Jean-Pierre Boesch, Stéphane Haefliger, Jean-Claude Morand, Claude Naef et Carole Savoie.*

*Un grand merci à tous.*



## POUR BIEN LIRE

---

*Les précisions suivantes ont pour but de rendre la lecture de cet ouvrage parfaitement fluide.*

**Cas d'école.** Tous les cas d'école donnés dans cet ouvrage sont réels. Ils ont été aménagés pour faciliter leur compréhension.

**Dirigeant.** Ce terme s'applique aux personnes qui font partie d'un comité de direction d'une unité opérationnelle.

**Équipe.** Une équipe devrait idéalement être constituée de deux à neuf personnes au maximum. Tous les ouvrages sur le leadership s'accordent pour dire qu'au-delà de ce nombre, il est difficile d'instaurer des débats. Au-delà de douze, il ne peut s'agir que d'une réunion d'information.

**Leader de proximité.** Il peut aussi être qualifié de chef de ligne (*first line leader* ou *team leader* en anglais); il correspond au contremaître dans les unités de fabrication. Le leader de proximité gère localement une équipe composée de trois à quinze collaborateurs. Chacun d'eux est accessible en quelques minutes pour une discussion en face à face. En cela, il s'oppose au leader d'équipes virtuelles qui collabore avec des personnes éparpillées dans le monde. En séance de travail, il doit équilibrer les points de vue de son équipe et ceux de ses responsables hiérarchiques. C'est un travail relativement difficile, spécialement pour ceux qui n'ont pas reçu de formation en leadership auparavant<sup>1</sup>. Certaines notions telles que la délégation, les relations interpersonnelles, l'apprentissage de la solitude et de la frustration, les pressions provenant à la fois de la hiérarchie et des collaborateurs, la gestion de conflits, les responsabilités floues et la gestion de la complexité s'acquièrent dans l'action, sans que le leader puisse échanger avec ses supérieurs hiérarchiques principalement préoccupés par la technique et les résultats.

---

1. La grande majorité de ceux qui prennent des postes avec des responsabilités de collaborateurs ne reçoivent aucune formation.

**Leader.** Dans cet ouvrage, le terme « leader » s’applique indifféremment aux leaders de proximité, cadres, dirigeants ainsi qu’à toute personne responsable d’une équipe.

**Manager versus leader.** Pour simplifier, un manager possède surtout une expertise technique ou scientifique (*hard skills* en anglais) : utilisation d’outils (statistiques, feuilles de calcul par exemple), habileté en gestion d’une unité, outils de planification, droit, organisation, finance, gestion de budget. Le terme « manager » est employé dans le sens de gestionnaire. Il est vrai qu’un leader semble se caractériser plus particulièrement par ses capacités relationnelles<sup>1</sup>; certains auteurs parlent d’intelligence émotionnelle (Goleman, 1998) ou de *soft skills* : gestion de conflits, communication, conduite d’un groupe, empathie, motivation, influence, contrôle de soi par exemple.

**Masculin/Féminin.** Les termes « collaborateurs », « managers », « cadres », « dirigeants » concernent les femmes ou les hommes, sans volonté de sexe ou de discrimination. Il s’agit uniquement ici d’apporter un confort de lecture.

**Organisation.** Ce terme désigne les administrations, les organisations non gouvernementales (ONG), les industries ou les sociétés de services. Dans cet ouvrage, l’organisation est une « construction d’hommes qui vont réaliser quelque chose ensemble » (Bernoux, 1985). En d’autres termes, un homme s’associe avec d’autres, non pas parce qu’il les aiment mais parce que c’est plus économique et plus efficace. Pour réaliser leurs objectifs, ils vont construire ensemble une organisation. Dans cette logique, il ne paraît pas pertinent d’opposer l’individu à l’organisation, comme veulent le faire croire les psychologues, mais de lier l’individu *et* l’organisation. Ce « et » est central dans cet ouvrage.

**Unité opérationnelle.** Service ou département d’une entreprise. Il peut aussi s’agir d’un centre de profit décentralisé, d’une usine ou d’une succursale de vente.

---

1. Cette assertion ne fait pas l’unanimité : il est aussi nécessaire de posséder des connaissances métiers étendues. Par exemple, que penser d’un directeur d’usine qui ne connaît pas les procédés de fabrication ?

## AVANT-PROPOS

---

« Le leadership, ça n'a rien d'évident. Il en est ainsi parce que personne ne sait vraiment ce que c'est et aussi parce que, bien exercé, il varie dans la pratique, d'une situation à l'autre ».

Henry Mintzberg

**L**es héros mythologiques sont ancrés dans l'inconscient collectif. Ulysse s'empare de Troie par la ruse, Hercule accomplit douze travaux délicats et dangereux, Achille reste invulnérable, ou presque. Au XXI<sup>e</sup> siècle, ces héros troquent tunique, glaive et bouclier contre costume, cravate et PDA<sup>1</sup>. Ces leaders du monde moderne sont-ils des héros mythologiques de l'histoire ancienne ?

Leader, le mot est lâché<sup>2</sup>. Les leaders et leurs exploits relatés dans la presse et les ouvrages sur le leadership incitent à concevoir le monde de l'entreprise à la lumière des archétypes mythiques. Grâce au leader, tout sera résolu : la stratégie, la coordination, le volume des ventes et surtout la

1. Un *assistant personnel* ou ordinateur de poche est un appareil numérique portable, souvent appelé par son sigle anglais PDA (*personal digital assistant*). Il s'agit d'un boîtier de la taille d'une calculatrice, qui tient dans la main, abritant une architecture informatique et doté d'un écran tactile et parfois d'un clavier incorporé avec des petites touches. Le PDA est utilisé principalement pour ses fonctions d'agenda, de répertoire téléphonique et de bloc-notes, mais les avancées technologiques ont permis de lui adjoindre des fonctionnalités multimédia, telles que le dictaphone, le lecteur de MP3, d'images, de vidéo et parfois le téléphone.
2. Ce terme vient de l'anglais *to lead* (conduire, diriger). Les équivalences en français sont nombreuses : guide, dirigeant, patron, maître, responsable, commandant, caïd, supérieur, chef, chef de bande, notable, meneur, pilote, berger, auxquels on peut rajouter les termes *gourou* (celui qui sait tout), *cicérone* (guide autorisé qui explique aux touristes les curiosités d'une ville ou d'un musée) et même *amphitryon* (hôte qui offre à dîner). Leadership, avec son suffixe *-ship*, indique l'état ou la condition de leader.

maîtrise de l'incertitude. Espèce rare, le leader est pourtant celui qui est capable de renverser les situations les plus critiques et de porter l'EBIT<sup>1</sup> vers les sommets. Ce n'est pourtant pas si simple. Le leadership a une face cachée : celle d'une lente et fragile construction de relations sociales, d'un désarroi face aux changements, d'intégration d'ordres contradictoires et de projets plus stratégiques les uns que les autres, dans une absolue discréetion. Un regard sur ces héros de notre époque offre d'intéressants paradoxes.

*Premier paradoxe.* Les ouvrages parus sur le thème du leadership n'ont jamais été si nombreux (plus de 1 000 titres sur *amazon.fr*, en janvier 2006), alors que les leaders lisent peu et ceux qui tentent de leur ressembler aussi.

*Deuxième paradoxe.* Les formations en leadership et en management sont pléthoriques, alors que les manuels, classeurs et fiches de formation sont soigneusement rangés dans les armoires. Comme des trophées.

*Troisième paradoxe.* Dans les entreprises, les managers sont rarement licenciés par défaut de compétences techniques, mais en raison de comportements sociaux discriminatoires. Ainsi, dans une agence bancaire, il est peu probable de rencontrer un chef de bureau qui n'ait pas de connaissances bancaires. En revanche, les responsables d'agence susceptibles d'améliorer leurs capacités relationnelles avec leurs clients sont encore nombreux.

*Dernier paradoxe.* Le leadership a suscité un nombre important de recherches. Mais les conclusions restent limitées et décevantes si on les met en relation avec la masse des publications produites (Louche, *in* Bonardi, 2004). Ceci explique peut-être les trois premiers paradoxes.

Alors, encore un ouvrage sur le leadership ?

La réponse est oui. Cependant, le modèle de leadership présenté dans cet ouvrage veut briser un certain nombre de tabous qui polluent le fonctionnement des cadres. Le premier de ces tabous est la représentation du leader en tant que chef charismatique, détenant seul le pouvoir. Cette représentation, véhiculée principalement par les ouvrages anglo-saxons<sup>2</sup>, est non seulement fallacieuse mais aussi dangereuse pour ceux qui s'identifient à ces idoles. Le deuxième poncif est celui du *one-best-way* séquencé en conseils

---

1. Le résultat opérationnel (ou EBIT, *earning before interest tax*) est l'équivalent du résultat d'exploitation dans le système comptable français. C'est le solde entre les produits d'exploitation (chiffre d'affaires) et les charges (coûts des ventes, frais administratifs et commerciaux...).

2. Sans faire de l'anti-américanisme primaire, il faut reconnaître que de nombreux patrons américains ont compris l'importance du discours à leur gloire. Ce que font peu les managers européens, plus discrets.

numérotés de 1 à n. Enfin, la psychologie appliquée au management m'a semblé se focaliser uniquement sur l'individu, sans tenir compte des possibilités d'enrichissement données par l'organisation. Il m'a paru pertinent de chercher des méthodes se rapprochant davantage du fonctionnement des leaders. Ma question centrale dans cet ouvrage est donc : « Comment décrire le fonctionnement d'un leader sans fantasmer sur un héros qui n'existe pas, sans conseil numéroté et sans vouloir faire des managers des maîtres en psychologie ? »

De fait, sur quoi se fonde ma légitimité ?

Les modèles que je présente sous la forme d'un parcours de développement du leader reposent sur trois piliers d'importance décroissante. Le premier réside dans mon expérience d'accompagnement de cadres à la pratique de leur leadership. Cela représente douze mille heures d'entretiens individuels, un millier de situations de management différentes, dans une trentaine de sociétés industrielles ou de services, ainsi que quelques organisations non gouvernementales (ONG). J'ai eu la chance de travailler avec des responsables opérationnels à tous les niveaux de la hiérarchie, du directeur général au responsable de petites unités. Ma profession est plus connue sous la dénomination de « coach de manager ». Il m'a semblé nécessaire de décrire le monde de l'entreprise tel qu'il est, et non tel que l'on voudrait qu'il soit. Face aux questionnements de ces leaders, je me suis continuellement efforcé de leur répondre de façon pragmatique. Ainsi, au fil du temps, j'ai développé des concepts, des modèles ou des méthodologies et, le comble pour quelqu'un qui se veut pragmatique, je suis retourné sur les bancs de l'Université pour préparer un master en stratégie et management. Cette validation de mon expérience constitue le deuxième pilier de mes connaissances dans le domaine du leadership. Le troisième pilier, enfin, est constitué de mes expériences au sein d'entreprises industrielles ou de multinationales en tant que manager et chef de projets internationaux.

Je tiens à ajouter, avant de terminer, que le modèle de leadership présenté dans cet ouvrage a émergé de réflexions issues de la lecture d'ouvrages en sciences de gestion. Pour des raisons personnelles, j'ai voulu me dégager de tout modèle thérapeutique. Mes maîtres à penser sont E. Morin, M. Crozier et E. Friedberg, F. Varela, J. Habermas, H. Simon, J.-L. Le Moigne ainsi que A.-C. Martinet et M.-J. Avenier, directrice au CNRS.



# TABLE DES MATIÈRES

---

<b>Remerciements</b>	V
<b>Pour bien lire</b>	VII
<b>Avant-propos</b>	IX
<b>Introduction</b>	1

## PARTIE 1 DES REPÈRES POUR PROGRESSER

<b>1 Grâce aux leaders, tout sera résolu</b>	11
Jack Welch et Stefen Covey, des modèles décontextués	12
La pensée systémique de Peter Senge	14
Quels modèles proposer ?	15
<b>2 L'itinéraire du leader</b>	17
Évolution dans la fonction de cadre	18
Les forces et les contraintes à la progression des leaders	20
Cartographie du leadership	33
<b>3 Le leadership en individuel</b>	35
Premier repérage de l'itinéraire du leader	35
<b>4 Le leadership en collectif : la culture du « co »</b>	67
Deuxième repérage de l'itinéraire du leader	67
Quelques paradoxes sur les organisations	68
Les conséquences pour le leader	75
Mettre en place des structures de coopération aux niveaux hiérarchiques supérieurs	76
Créer le leadership de l'équipe	78

<b>5 Le leadership stratégique et politique</b>	85
Troisième repérage de l'itinéraire du leader	86
Qu'est-ce qu'un dirigeant ?	86
L'attracteur écologique ou contexte	90
L'attracteur téléologique	95
L'attracteur technologique	99
L'attracteur sociologique	101
Utilisation des attracteurs du leadership	108
<b>6 L'utilisation des attracteurs pour un projet de gestion industrielle</b>	111
<b>7 Le leadership en mode créatif</b>	119
Quatrième repérage de l'itinéraire du leader	119
Les freins à l'innovation dans l'entreprise	120
Quelques pistes pour le leader	123
Travailler en équipe créatrice	135
<b>8 Commentaires sur la première partie</b>	137
Un itinéraire constitué d'étapes	137
Quelle est la durée de la progression ?	141

PARTIE 2  
DES PRESCRIPTIONS POUR AGIR

<b>9 Le journal de bord du leader</b>	145
Généralités et principes d'utilisation	145
<b>10 Les entretiens d'embauche : quelle stratégie pour convaincre ?</b>	151
Ne pas se « vendre », mais rassurer	151
Conclusion	154
<b>11 La stratégie comme élément du leadership</b>	155
L'ambiguïté de la stratégie	155
<b>12 Les limites de la motivation par la fixation d'objectifs</b>	161
L'objectif comme moyen de motivation	161
Le processus de formulation des objectifs	166
Les limites de la fixation d'objectifs	168

<b>13 Le coaching de leaders</b>	173
Le coach ou le cocher ? Étymologie	173
Le coaching, une suite de phénomènes isolés	176
Le coaching est-il si récent que cela ?	183
<b>14 La métaphore sportive</b>	191
Le sport comme instrument de formation des dirigeants	192
Le sport fait vendre	195
<b>15 Les techniques thérapeutiques ou les <i>psychopapouilles</i> dans l'entreprise</b>	197
La Programmation Neuro-Linguistique (PNL)	197
L'Analyse Transactionnelle (AT)	200
Les techniques thérapeutiques dans la pratique	200
<b>16 La gestion des priorités</b>	205
Utilisation d'un modèle de référence	205
Quelques pistes pour gagner	208
<b>17 Savoir dire non</b>	217
Le modèle DPO en action	217
Savoir dire non est souvent lié à des problèmes d'organisation	222
<b>18 La délégation</b>	225
La délégation, un contrat en continue construction	225
La délégation est un enrichissement personnel	231
Conclusion à la seconde partie	233
<b>Conclusion générale</b>	235
<b>Bibliographie</b>	241



# INTRODUCTION

---

*Ago, ego, erigo.*

(J'agis, donc je construis).

Édouard de Bono, *Six chapeaux pour penser*

Cet ouvrage est composé de deux parties. La première présente des repères pour progresser dans la fonction du leader depuis celle de chef d'une petite équipe jusqu'au rôle plus stratégique et politique du dirigeant. La seconde propose un regard critique sur les pensées dominantes en management et en leadership et suggère des prescriptions pour agir.

## Partie 1 : Des repères pour progresser

La littérature sur le leadership veut faire croire à un leader charismatique et visionnaire qui dirige des collaborateurs idéaux. Cette mise en scène et cette mise en mots de ces héros modernes sont censées idéaliser la perfection. Le désir de s'identifier à eux est fort, parce que la vie professionnelle est souvent répétitive, obscure, loin des stars modernes et des équipes de rêve dont la réalité est improbable. Chaque matin, il faut travailler avec un collaborateur acariâtre, un chef de projet démotivé, un patron embrouillé, alors qu'il est difficile d'être constamment un héros charismatique. Quelles réponses peut-on apporter à ceux qui ont pour charge la conduite d'autres hommes avec tous les aléas individuels, collectifs et organisationnels que cela représente ? Ce questionnement est central dans cet ouvrage. Ce livre analyse la vie professionnelle d'un leader à travers une période d'insertion et quatre périodes fondamentales et reliées entre elles sous la forme d'une cartographie du leadership.

*Période d'insertion d'un jeune collaborateur au sortir de sa formation.* Ses compétences mobilisables sont essentiellement techniques ou scientifiques. Pendant cette première période, il doit s'imprégner des mécanismes organisationnels et relationnels qui régissent son entreprise : les liens hiérarchiques et matriciels, les organigrammes, les luttes de pouvoir, les règles implicites et explicites. Il doit apprendre la patience et adopter de nouveaux comportements, des savoir-être différents de l'école ou de l'université, ou parfois même du milieu dont il est issu.

*Période 1, leadership individuel.* Dès ses premiers succès, et certainement avec un peu de bonne fortune, notre jeune élément est promu responsable d'une petite unité, vraisemblablement de moins d'une dizaine de collaborateurs. Dans ce poste, il fait ses premières expériences de conduite d'hommes. Il lui est nécessaire d'abandonner les tâches techniques pour celles de conduite d'une équipe. Pour ce faire, il doit acquérir des connaissances « dures » (gestion budgétaire, gestion de projets, organisation, droit du travail) et « molles » (gestion de conflits, communication, conduite de réunion), traitées dans cet ouvrage. Cette première période est décisive. Si notre jeune diplômé veut progresser, il doit à la fois continuer à utiliser ses compétences techniques et scientifiques mais également s'intégrer en tant que patron d'un petit groupe. Il apprend rapidement que – dans une petite équipe – le départ (ou la maladie) d'un collaborateur entraîne rapidement une surcharge de travail pour l'ensemble du groupe. La problématique qui se pose donc à notre jeune cadre est d'équilibrer son rôle de chef avec l'impérieuse nécessité de garder son équipe à l'abri des difficultés. La question est de savoir **comment gérer cet équilibre**.

Le leadership individuel renvoie aussi à la notion de légitimité. Ce chapitre répondra à trois questions : « Le manager est-il légitime ? », « En quoi cette légitimité l'autorise-t-elle à décider pour d'autres hommes ? » et « Comment ? ». Il démontrera aussi qu'être leader n'est pas uniquement décider. L'école des relations humaines a apporté un autre regard sur le rôle du leader : celui de quelqu'un capable d'échanges avec d'autres hommes.

*Période 2, généralement celle de la complexification des tâches.* Si les premières expériences de notre cadre se sont révélées positives<sup>1</sup> au regard de la hiérarchie, la promotion au niveau supérieur devient naturelle. Cette promotion peut être la responsabilité de projets plus importants ou d'équipes plus

---

1. *Expériences positives* exprime la capacité du leader de proximité à gérer son équipe en maîtrisant les conflits dans son équipe, à faire face sereinement aux difficultés rencontrées.

grandes. À partir d'une trentaine de collaborateurs, le rôle de notre cadre est modifié. Il lui est maintenant nécessaire de développer ses réseaux d'influence<sup>1</sup> tant en interne (accès à la direction générale, aux réseaux sociaux professionnels, aux communautés d'intérêts) qu'en externe (contacts avec l'université, les chambres de commerce, échanges avec les anciens élèves, associations professionnelles, visites de fournisseurs). Mais le jeune leader est aussi responsable d'une équipe. Pour assurer son leadership en collectif, il doit répondre à trois questions entrelacées : « Comment fonctionne-t-on en tant qu'équipe ? », « Comment pouvons-nous nous organiser autrement ? » et enfin, « Comment pouvons-nous décider ensemble ? »

*Période 3, faire preuve de plus grandes capacités politiques et stratégiques pour vendre des projets en interne*, avec tout ce que cela suppose de débats et de compromis. Bien que ce passage soit assez net, il n'est pas souvent compris par les cadres qui n'en saisissent pas toujours la complexité. Ainsi, les anciens schémas relationnels et comportementaux qui les ont propulsés à des niveaux supérieurs de responsabilités ne sont pas forcément reproductibles en totalité à ce niveau. Cette troisième phase est celle de l'acquisition de compétences politiques et stratégiques qui interagissent selon quatre logiques ou attracteurs et déterminent leurs actions de dirigeant :

- **L'attracteur écologique<sup>2</sup>.** En quoi le marché, les clients, les concurrents mais aussi les acteurs internes, tels que les normes culturelles, les rapports de pouvoir, les règles construites par les acteurs influencent-ils les décisions ? En quoi est-il important d'en tenir compte ? Et comment ?
- **L'attracteur téléologique<sup>3</sup>.** L'organisation, dans laquelle le manager possède une part de légitimité, est un mécanisme pour atteindre des buts. Cette dimension téléologique est le fondement d'attitudes volontaristes. En d'autres termes, il vaut mieux pour un dirigeant qu'il sache où aller, car la théorie générale qui sous-tend la production de ces buts rationnels est la recherche de l'efficacité. La téléologie répond à la question : « Pour quels buts ? »

---

1. La plupart des leaders savent développer des réseaux internes avec des personnes du séraï, partageant des idées identiques. Cependant, leurs réseaux externes sont très souvent négligés par manque de temps ou de connaissance des structures locales. Ils n'ont pas encore intégré que la création d'un réseau d'échanges se compte en dizaines d'années. Ils en auront besoin juste au moment où la courbe de leur plan de carrière commencera à s'infléchir.
2. L'attracteur écologique est pris au sens large d'environnement dans lequel évolue l'entreprise : client, marché, réseaux, localisation géographique.
3. La téléologie est la *science des finalités*. Nous y reviendrons plus en détail dans le chapitre 5.

- **L'attracteur technologique** est le monopole de la direction générale (Lorino, 89), qui détient le savoir et la légitimité pour libérer les investissements. Or, pour être efficace, cette intégration technique nécessite une coordination qui organise les coopérations internes et externes, fait circuler l'information, répartit les responsabilités, fixe les objectifs. Plus l'investissement est important, plus le changement produit des ruptures organisationnelles qui mettent en péril les habitudes des collaborateurs. Avec l'attracteur technologique imposé « d'en haut », les cadres intermédiaires doivent s'approprier le changement, le traduire et le mettre en œuvre. Face à cette technologie imposée, que peut faire le leader ?
- **L'attracteur sociologique.** Tout manager est encastré dans des réseaux sociaux, lieux d'influence politique où s'affronte l'ensemble des acteurs de l'entreprise (collaborateurs, clients, collègues, hiérarchie) qui peuvent s'opposer aux changements organisationnels ou au contraire les faciliter. L'attracteur sociologique répond aux questions « Avec qui ? » et « Comment créer des alliances pour mobiliser des ressources ? ».

*Période 4, le leader génère de la valeur ajoutée hors du commun.* Il doit être capable de faire travailler les équipes ensemble en créant la nécessité et l'envie et en utilisant des méthodes. Le leadership en mode créatif permet à chaque membre d'un groupe entraîné par le leader de définir son propre rôle selon ses préférences au travail et de créer une valeur ajoutée collective hors du commun.

## Partie 2 : Des prescriptions pour agir

Les expériences se font au long de la vie du leader et il n'est pas aisés de cumuler ses souvenirs. Qu'est-ce qui a fonctionné et dans quelles circonstances ? Le premier chapitre de cette seconde partie propose un journal de bord ainsi qu'une méthodologie originale pour le construire. Mais pour être – et demeurer – un leader, il convient de rester critique face à son environnement de travail et aux courants des pensées dominantes. Dans cette partie, six poncifs provocateurs seront abordés : les entretiens d'embauche, la stratégie comme élément du leadership, l'utilisation de la direction par objectifs, le coaching de leader, le sport et le management, l'impact des techniques thérapeutiques et des « psychopapouilles » dans la relation d'aide, les entretiens d'embauche, la gestion des priorités, savoir dire non et la délégation.

Cette partie s'attache à clarifier, sur un ton volontairement provocateur, les paradoxes proposés par les modèles managériaux actuels et donnera des

éléments pour les utiliser avec profit. Les leaders pourront ainsi prendre conscience que tous les modèles sont contestables et, même s'ils font rêver, ils sont souvent éloignés de la complexité du terrain.

*Le journal de bord du leader.* Le journal de bord tient son origine des premières aventures maritimes et des grandes découvertes. Il est réapparu dans la formation au début des années 1990, lorsque l'accompagnement social et particulièrement pédagogique ont connu un fort développement. Curieusement, dans le domaine du leadership, l'acquisition de connaissances s'est pendant longtemps cantonnée à la présentation de modèles existants, pour la plupart d'origine anglo-saxonne, ou à quelques rares études de cas. Peu de références ont été faites à la pratique. Utilisé par l'armée suisse et l'Institut suisse de police (ISP) pour la formation de ses officiers et sous-officiers, il s'est avéré un excellent outil d'apprentissage de phénomènes complexes comme peuvent l'être les relations de travail dans une organisation. Pour cela, la méthodologie CARA<sup>©</sup> permet aux leaders de recueillir sous une forme structurée les succès ou les difficultés qu'ils rencontrent dans leur pratique quotidienne et de mobiliser leurs connaissances de façon pertinente.

*Les entretiens d'embauche.* Aujourd'hui, de nombreux leaders sont passés par des phases plus ou moins longues de recherche de nouveaux challenges. Certains extravertis pensent que leurs talents de communicateur sauront convaincre les interlocuteurs les plus sceptiques, alors qu'ils risquent au contraire de les effrayer. Les plus introvertis, que la moindre interview inquiète, peineront à trouver un nouveau travail. Dans tous les cas, l'entretien d'embauche se révèle toujours difficile. Alors, existe-t-il une approche miracle ? Ce chapitre fait le point sur une stratégie possible.

*La stratégie comme élément du leadership.* La stratégie est un terme à double détente. D'une part, il traduit la capacité à diriger de grandes batailles industrielles ou commerciales. D'autre part, il est employé pour désigner les luttes des individus qui cherchent à optimiser leurs parcelles de pouvoir pour accomplir leurs objectifs personnels. Dans la pratique, la stratégie devient un leurre, qui permet de confier à de jeunes cadres des projets porteurs d'innovation dont ne veulent surtout pas les grandes organisations conservatrices.

*L'utilisation de la direction par objectifs.* Le terme « objectif » est né dans les années 1960 avec la notion de direction par objectif (DPO). Dans les ouvrages de management, l'objectif est décrit comme un stimulant à la

motivation et un levier pour l'action. Quarante ans plus tard, la DPO reste un modèle de référence, à condition de savoir le maîtriser.

*Le coaching de leaders.* Le terme coaching est de l'humour typiquement britannique. Les étudiants anglais d'Oxford et de Cambridge qui observaient leur entraîneur sur le bord de la Tamise l'ont comparé à un cocher : celui qui hurle après ses chevaux. Comment faire confiance aux coachs, qui ont assis leur réputation sur une comparaison aussi cynique ? Qui maîtrise quoi dans cette profession où l'on trouve tout et n'importe quoi ? Le coach peut-il garantir le succès et à quelles conditions ?

*Le sport et le leadership.* L'utilisation de la métaphore sportive ne peut pas expliquer à elle seule la réussite ou l'échec d'un projet, car elle est trop simplificatrice. Et cette simplification masque la réalité du management, qui est plus complexe et sensible que ce qu'elle laisse paraître. Cette partie traitera aussi de l'utilisation de sophismes permettant d'émerger comme leader.

*L'impact des techniques thérapeutiques et des « psychopapouilles » dans l'entreprise.* Les techniques thérapeutiques introduites dans les entreprises par des gourous autoproclamés thérapeutes veulent agir sur le psychisme des cadres et sauver les individus qui souffrent dans des organisations qui les oppriment. Mais qu'en est-il de leur formation ? Comment peuvent-ils aider les cadres ? Comment les utiliser ?

*La gestion des priorités.* Quel est le cadre qui ne rêve pas aujourd'hui de gagner du temps, de faire ce qui est nécessaire, de pouvoir enfin déléguer à des collaborateurs compétents ? Réponse : tous les cadres sont aujourd'hui à la recherche de la solution miracle... qui n'existe pas. Il s'agit d'un véritable travail sur soi-même qui nécessite rigueur et discipline. Comme pour les *Jedi*, la réponse est en eux et dans ce chapitre aussi.

*Savoir dire non.* Le renvoi d'ascenseur est un principe diaboliquement simple et incontournable, tout du moins en apparence. Il est basé sur le principe de la réciprocité : *je te donne, tu me donnes*. Dans la réalité, il est la source de conflits inévitables, surtout lorsque le don est asymétrique et que le receveur ne peut rien apporter en échange, ou tout au moins très peu. Il est alors aussi difficile de dire non à ses collègues que de refuser un travail de la part de son supérieur direct. La solution pourrait exister en utilisant le modèle de leadership donné au début de cet ouvrage.

*La délégation.* Curieusement, les tâches de délégation sont perçues par les managers comme une fatalité voire, pour certains, une punition. Ainsi,

de nombreux managers se contentent-ils de distribuer rapidement des tâches ennuyeuses. Il est vrai que le mot délégation renvoie à d'autres thèmes qui ne facilitent pas sa compréhension : coordonner, contrôler, planifier, communiquer, organiser... Pourtant, la délégation est une nécessité. Ce chapitre propose d'appliquer quelques règles qui régissent la plupart des cas de délégation.



# **PARTIE 1**

---

## **DES REPÈRES POUR PROGRESSER**

« Seuls les paradoxes nous conduisent à la vérité.

Pour éprouver la réalité, il faut la mettre à l'épreuve sur la corde raide. On ne peut juger les vérités que sur leurs acrobaties. »

Oscar Wilde, *Le Portrait de Dorian Gray*.



---

## GRÂCE AUX LEADERS, TOUT SERA RÉSOLU

« C'est au sommet de la montagne  
que commence l'ascension. »

René Germanier, guide valaisan.

**D**ans la littérature à succès sur le leadership – principalement anglo-saxonne –, le leader est vu successivement comme un potentiel d'énergie (Welch), comme un processus formel à intégrer dans sa vie quotidienne (Covey) et enfin comme l'une des cinq disciplines utopiques (Senge). Ces visions ont chacune deux défauts principaux. D'une part, elles ne tiennent pas compte de l'action des cadres face à ses problématiques plus prosaïques. D'autre part, elles donnent une vision idéalisée du monde des entreprises comme si elles étaient constituées d'êtres surhumains capables d'affronter seuls les difficultés inhérentes à toutes activités organisationnelles.

Les trois auteurs présentés dans ce chapitre prétendent refléter la littérature du management actuel. Le hasard (?) veut qu'ils soient tous les trois américains. Dans les faits, le leader qui s'intéresse au leadership est invariablement attiré par ce type d'ouvrage. Le premier est assez typique d'un discours de patron américain; le deuxième est celui d'un brillant prédicateur; le troisième enfin émane d'un docteur en psychologie qui présente des modèles permettant de trouver le bonheur dans l'entreprise<sup>1</sup>.

---

1. Les lecteurs plus attirés par une analyse scientifique du leadership peuvent consulter trois ouvrages qui proposent des regards distanciés sur la recherche en leadership : Bergman et Uwamungu (1997); Antonakis *et al.* (2004); enfin, Bonardi *et al.* (2004), principalement le chapitre VI (Louche C.), « Leadership dans les organisations, ou autopsie d'une perspective. »

## JACK WELCH ET STEFEN COVEY, DES MODÈLES DÉCONTEXTUÉS

Jack Welch est considéré comme l'un des leaders les plus renommés de l'industrie américaine. Ses actions énergiques ont transformé General Electric en l'une des plus profitables sociétés dans le monde. Quoi de plus naturel qu'il devienne ainsi un modèle d'excellence en matière de leadership. Welch pense que les leaders ne doivent pas perdre de temps en bureaucratie et en contrôle, mais qu'ils doivent constamment motiver leurs « troupes ». Il propose un moyen mnémotechnique : « Les quatre ingrédients du leadership », les E4 (*e four*) : *Energie*, *Energizer* (dynamiser en français), *Edge* (être affûté) et *Execution*.

**Tableau 1.1.**

<b>Énergie</b>	Il est nécessaire d'avoir un potentiel d'énergie personnel important et une volonté de faire bouger les choses.
<b>Énergiser (dynamiser)</b>	Capacité à motiver et à dynamiser les autres. L'enthousiasme doit être contagieux.
<b>Être affûté</b>	Avoir l'esprit de compétition, des convictions solides et du courage.
<b>Exécution</b>	Capacité de délivrer des résultats.

Ces critères sur le leadership sont communs. Qui oserait dire que, pour être un leader, il ne faut pas avoir d'éthique, ni le don des affaires, ne pas savoir communiquer, ne surtout pas mobiliser des équipes et n'avoir aucun plaisir à accéder au sommet de la hiérarchie ? Il est vrai que Welch n'est pas arrivé au poste de directeur général par hasard. Il peut véhiculer ce discours typique des dirigeants : « *Grâce à notre charisme personnel, à terme, tout sera résolu.* » Tel un dieu grec, Welch siège sur l'Olympe, il considère son modèle des E4 comme *le* référentiel de compétences et l'élève au rang d'idéologie. Une idéologie qu'il convient de relativiser au vu de son divorce fracassant, mais aussi en tant que mode de leadership contestable. Dans un article publié dans le quotidien suisse *Le Temps*<sup>1</sup>, Fabienne Bogadi,

1. En date du 30 mai 2003.

journaliste, est plus critique : « ...Patron le plus respecté du monde pour les uns, Jack Welch appliquait avec *maestria* la méthode de la carotte et du bâton... Il invitait ses managers dans des soirées exclusives et récompensait généreusement ceux qui avaient bien travaillé, menaçant régulièrement de licenciement ceux qui n'obtenaient pas les performances désirées ». Ce régime de la terreur est-il justifiable, même dans une entreprise en restructuration ? Est-il seulement exportable dans une Europe plus syndicalisée ? Le doute peut s'installer d'autant que l'impact sur la motivation des collaborateurs est contestable et que les études faites sur le sujet sont peu convaincantes jusqu'à présent : l'élévation du niveau d'éducation permet d'accroître leur autonomie et leur polyvalence pour permettre leur développement dans l'organisation.

Comme Welch, Covey décrit les caractéristiques qui définissent un leader en sept principes à respecter, pas un de plus<sup>1</sup>. Il propose de garder en toutes circonstances une orientation service, une énergie positive, la croyance dans les autres, une vie équilibrée, la vie comme une aventure, l'engagement dans des exercices physiques, mentaux, émotionnels et spirituels pour s'améliorer sans cesse.

Ces deux modèles ont un point commun. Ils mettent la personne au centre de toute autre préoccupation. À elle d'être suffisamment « affûtée » ou tout au moins clairvoyante pour que la seule force de sa volonté puisse faire face à toute adversité, hors de tout contexte. L'environnement extérieur semble occulté. « *Si tu veux, tu peux* » semblent dire les auteurs, il suffit de convaincre les autres de la justesse de ses points de vue. Dans la vraie vie, cela ne fonctionne pas tout à fait comme cela et il est aisément de constater quotidiennement que toute action peut être contrariée par des événements imprévus et difficilement surmontables<sup>2</sup>.

L'image du leader naturellement supérieur, respectable et incontestable, s'impose aux leaders et annihile tout esprit critique. Les nombreuses débandades financières ces dernières années prouvent au contraire qu'ils doivent rester vigilants face à ces modèles. Cette vision manichéenne est obsolète et non pertinente pour la pratique du leadership au quotidien.

1. Cette affirmation était vraie jusqu'en 2004. Dans son dernier ouvrage, S. Covey en propose un huitième : « Trouvez votre voix et inspirez les autres à trouver la leur. »

2. Cette réflexion est reprise et développée dans le chapitre 4, dans le paragraphe « L'organisation en silos percés », et au chapitre 6, paragraphe « Les acteurs d'un système organisationnel ont des comportements intentionnels, égoïstes et myopes. »

## LA PENSÉE SYSTÉMIQUE DE PETER SENGE

Dans son ouvrage, *La Cinquième Discipline* (1991), cité aujourd’hui dans la plupart des livres de management, Peter Senge répond à la question : « Comment apprendre, ensemble, dans les organisations ? » L'auteur propose cinq disciplines : la pensée systémique, la maîtrise personnelle, les modèles mentaux, la vision partagée et enfin l'apprentissage en groupe.

Pour Peter Senge, la *pensée systémique* est une discipline qui consiste à voir les phénomènes dans leur intégralité. Elle permet d'étudier les inter-relations plutôt que les événements individuels, d'observer des processus de changement. Senge propose des modèles sous forme de boucle.

### Exemple

Les ventes diminuent → les frais de formation et de publicité sont comprimés → le moral des collaborateurs baisse → des licenciements sont effectués → les ventes continuent de baisser et le système se retrouve à la case départ.

L'idée de Senge, comme des systémiciens, est de stopper ce cercle vicieux pour le transformer en cercle vertueux. Le modèle de la pensée systémique vient de la thérapie familiale qui s'applique relativement bien à un groupe limité (père, mère, fratrie). Dans l'entreprise, le modèle suppose des interactions plus nombreuses dont il est difficile de faire une liste exhaustive, du fait de la rationalité limitée<sup>1</sup> des individus.

Dans l'exemple de la baisse des ventes, il est possible d'avoir l'idée d'augmenter la formation et la publicité pour entrer dans une spirale vertueuse, mais rien n'empêche un dirigeant de diminuer ces frais au profit de la recherche et du développement ou pour satisfaire ses actionnaires.

*La Cinquième Discipline* propose de travailler avec des collaborateurs idéaux et disciplinés qui interagissent dans une équipe idéale. Ce modèle

1. Herbert Simon, Prix Nobel d'économie en 1978, est le premier à introduire cette notion : il remarque que les individus prennent leurs décisions sous l'influence de nombreux facteurs, parmi lesquels la raison et le calcul, mais également le sens de l'équité, la loyauté, l'expérience, la tradition et l'habitude, ce qui rend ce type d'approche infiniment complexe. En effet, lorsque le contexte ne s'y prête pas, il ne dispose pas de tous les éléments lui permettant de faire le choix le meilleur, et la rationalité de son choix est limitée. Les agents, qui demeurent rationnels quant à leurs capacités à effectuer des choix, prennent des décisions « satisfaisantes » mais non optimales.

est certes séduisant mais inadapté au monde des organisations, car il ne prend pas en compte les comportements intentionnels, égoïstes et myopes que l'on retrouve dans toute activité humaine<sup>1</sup>.

## QUELS MODÈLES PROPOSER ?

Trois textes, trois *best sellers*. E4, sept habitudes, cinq disciplines.

- Le premier ouvrage émane de Jack Welch, il impose un discours managérial centré sur son charisme. Paradoxalement, les caractéristiques du leader sont d'une affligeante trivialité. Qui, dans une entreprise, clame qu'il n'est ni intègre, ni enthousiaste ?
- Dans le deuxième ouvrage, et suivant la même logique, Stephen Covey propose un processus structurant destiné à mener les leaders de la dépendance à l'interdépendance. Ce séduisant modèle s'adapte à la logique du management d'aujourd'hui. Comme Welch, Covey décrit les caractéristiques qui définissent le leader : une énergie positive, une vie équilibrée et des exercices mentaux afin de s'améliorer sans cesse.
- Le troisième ouvrage, de Peter Senge, reprend le discours des précédents en y ajoutant une modélisation systémique. La compréhension de ce modèle doit permettre de stopper les boucles d'insuccès générées par l'organisation elle-même. En outre, l'ouvrage de Senge propose une méthodologie pour construire une vision partagée et un apprentissage en équipe.

Ces trois modèles sont difficilement applicables pour quatre raisons. Les leaders sont au centre :

- de conflits d'intérêt entre la direction générale – qui exige des résultats – et des collaborateurs – souvent loin de former une équipe de rêve;
- d'injonctions paradoxales « Pensez globalement, mais agissez localement », « Ayez une vision globale, mais soignez les détails », « Soyez strict, mais prenez soin de votre équipe »;
- de l'évolution des techniques et des processus, le plus souvent imposés par la hiérarchie, qui laissent à la fois peu de choix et beaucoup d'initiative et de créativité dans leurs applications;

1. *Idem* note 2 page 13.

- de la psychologisation des rapports sociaux : « Tu dois... », « Tu es responsable... », alors qu'il existe une grande incertitude dans tous les rapports humains.

Face à ces conflits d'intérêt et à ces injonctions paradoxales, les managers de proximité ont peu de recul pour mettre en application les conseils de Welch, Covey et Senge. Ils restent frustrés et utilisent leur énergie pour se concentrer sur l'action, la « tête dans le guidon ».

Toutes les qualités décrites par les auteurs sont incontournables, mais y en a-t-il d'autres ?

### Conseils aux leaders

Faire	Ne pas faire
Rechercher votre propre identité.	Vous identifier aux héros du leadership décrits dans les ouvrages à succès.
Utiliser votre expérience et créer vos propres méthodes pour progresser. Le journal de bord (chapitre 9) est un outil utile à votre développement personnel en tant que leader.	Créer votre propre image en imitant les héros de cinéma de la conquête de l'Ouest.
Partir de votre contexte de travail et trouver votre propre chemin.	Tenir compte de vos propres objectifs et ambitions et convaincre vos collègues que vous détenez la vérité.
Considérer que les difficultés font partie des aléas du leadership et trouver, avec votre équipe, des solutions pour les résoudre.	Travailler uniquement dans une entreprise avec des collaborateurs idéaux, dans une organisation idéale elle aussi.
Trouver sa stratégie individuelle, chemin faisant.	Donner des conseils pour devenir proactif.

---

## L'ITINÉRAIRE DU LEADER

« En fait, il se fait une sorte d'accommodation  
à la diversité, à la multiplicité,  
à l'instabilité des faits. »

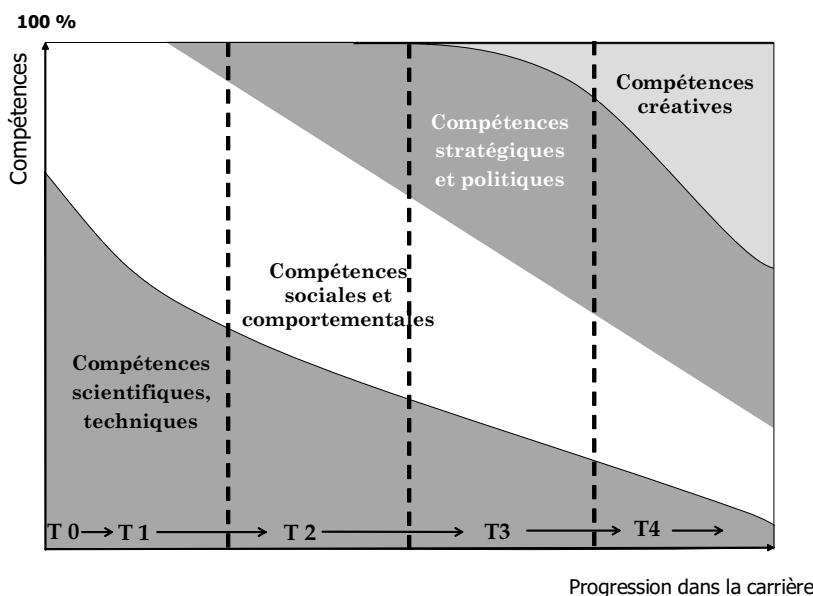
Paul Valéry, *La Méthode Leonardo*.

Ce chapitre répond à la question : « Quelles sont les compétences nécessaires pour évoluer de la fonction de responsable d'une petite équipe vers celle de dirigeant ? » La réponse est la suivante : pour progresser, quatre étapes doivent être franchies. La première correspond au passage d'un mode de raisonnement essentiellement technique à une réflexion en termes de leadership individuel, avec tout ce que cela suppose de comportements décisionnels, participatifs nécessaires à la délégation. La deuxième dépend des aptitudes du leader à développer les ressources humaines et techniques à sa disposition en mettant en œuvre un mode de fonctionnement collectif. La troisième résulte de sa capacité à combiner des compétences politiques et stratégiques selon des logiques en conflit permanent. La quatrième est celle de la création de valeur où le dirigeant génère de nouvelles formes de résultats et rend pérenne l'entreprise pour ses successeurs. Ces quatre étapes du développement des leaders sont interdépendantes et perméables, car il n'existe pas de frontière visible mais un maladroit équilibre entre des positionnements contradictoires et versatiles. Elles ont été modélisées et présentées sous la forme d'une cartographie du leadership.

## ÉVOLUTION DANS LA FONCTION DE CADRE

La carrière d'un manager n'est pas un sprint continu et ceux qui le pensent encore risquent de se retrouver fort épuisés sur le bord du chemin. Il s'agit d'un itinéraire de haute montagne où il est nécessaire de ménager son énergie afin de ne pas s'épuiser avant la première difficulté. Toute autre vision d'une évolution de carrière est erronée dans un contexte de croissance lente qui caractérise nos pays occidentaux.

Bergman et Uwamungu (1997) ont modélisé la vie professionnelle des managers (figure 2.1).



**Figure 2.1** – Évolution souhaitable de la fonction du cadre.

Dans la figure 2.1, l'abscisse représente le temps ou la progression dans la carrière du manager (T1 à T4); l'ordonnée, le 100 % de compétences nécessaires au poste. Ainsi, lors de son entrée dans le monde de l'entreprise (T0), le nouveau diplômé possède 80 % de connaissances techniques ou scientifiques et 20 % de compétences comportementales. Dans la première phase de son insertion, il doit réussir un certain nombre d'objectifs individuels majoritairement techniques. S'il passe cette période probatoire, une petite équipe lui est confiée. En T1, il lui est nécessaire d'acquérir

de nouvelles compétences sociales et comportementales pour diriger des hommes. Il se trouve rapidement confronté au redoutable paradoxe de la délégation des tâches principalement techniques – pas toujours acceptées avec enthousiasme par ses collaborateurs – et de l'impérieuse nécessité de rester proche d'eux.

Parce qu'il a surmonté ces premières difficultés – et avec un peu de bonne fortune –, sa hiérarchie lui confie la responsabilité d'une unité (*business unit*) avec le titre de responsable, de chef de service ou de département (T2). Il anime et développe une équipe d'une trentaine de personnes, de compétences et d'origines diverses. Certains de ses cadres sont eux-mêmes responsables de collaborateurs. Une question se pose à lui : « *Comment faire coopérer des collaborateurs qui ont des cultures et des objectifs différents ?* »

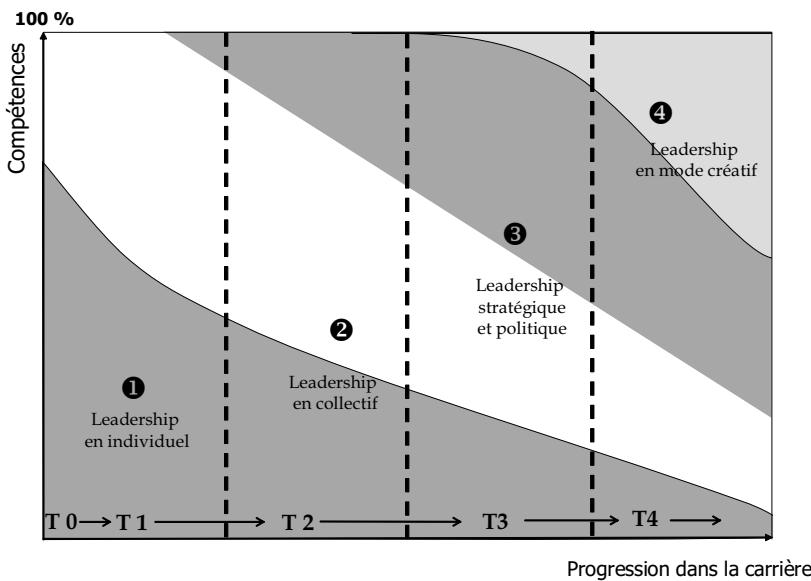
En T3, il doit mobiliser d'une part, des compétences politiques en développant des réseaux internes et externes (collègues, hiérarchie, fournisseurs, clients, administrations publiques, élus locaux et nationaux) avec lesquels il doit négocier, et d'autre part, des compétences stratégiques qui mettent en question la survie de son entreprise sur le long terme. Ces nouvelles compétences modifient sa perception du monde économique et demandent des capacités d'analyse et de synthèse différentes.

En T4, de nouveaux challenges l'attendent. Certes, le leader peut continuer à administrer son entreprise, il peut aussi faire preuve d'opportunitisme et travailler pour son propre intérêt. Tant que sa société rapporte des dividendes à ses actionnaires, ses rapports avec son conseil d'administration seront cordiaux et il subira peu de pressions. Mais s'il veut assurer la pérennité de l'organisation qui l'emploie et donner à ses successeurs une entreprise plus forte et plus rentable, il ne devra pas se contenter d'administrer. La question qui se pose alors est : « *Dans quels domaines innover pour assurer le long terme ?* »

Bien entendu, le modèle proposé n'a pas la prétention de refléter la stricte réalité du monde des organisations, fait d'aléas, de carrières en dents de scie, de ruptures (chômage) et de périodes de travail intense. Par cette approche, il s'agit de rendre les leaders attentifs au fait qu'il existe des compétences différentes à acquérir à chaque niveau hiérarchique : celles acquises en T1 ne sont pas suffisantes pour réussir en T2, ni celles de T2 pour passer en T3. Cela leur évitera des carrières exposées à des revirements soudain.

## LES FORCES ET LES CONTRAINTES À LA PROGRESSION DES LEADERS

Les paragraphes suivants présentent les étapes de la progression des leaders dans les différentes étapes de leur carrière. La période d'insertion (T0) est celle de l'observation du leader par sa hiérarchie. De cette période dépendra son développement futur et en particulier sa nomination en tant que responsable d'une équipe. Il devra apprendre les comportements individuels et organisationnels nécessaires pour passer d'une fonction de spécialiste technique ou scientifique à celle de leader de proximité, puis à celle de chef de service ou de département, enfin les comportements qui lui permettront d'accéder au statut de dirigeant. Chaque passage est décrit selon le ou les modèles de fonctionnement qui leur correspondent. Les développements suivants décrivent le leadership en individuel (T1), le leadership en collectif (T2), le leadership politique et stratégique (T3) et enfin le leadership en mode créatif (T4).



**Figure 2.2** – Les différentes formes du leadership.

### La période d'insertion

En T0, lorsqu'il rejoint le monde de l'entreprise, le jeune diplômé se voit surtout confier des tâches techniques. Généralement, il faut bien l'admet-

tre, ces tâches sont gratifiantes (études de marché, typologie de clientèle, réglage de machines compliquées, projet technique ou scientifique spécifique) et font appel à ses connaissances acquises à l'université, dans les écoles de commerce ou d'ingénieur. Cette période est souvent euphorisante. Cependant, il s'agit d'un parcours initiatique au cours duquel ses compétences comportementales vont être observées. Ses résultats vont alors non seulement dépendre de ses connaissances, mais aussi de ses capacités à utiliser de façon pertinente des ressources informelles mise à sa disposition : collègues, hiérarchie, budget.

Le **tableau 2.1** présente une synthèse d'entretiens non directifs menés auprès de jeunes diplômés. Il s'agit de réponses données *a posteriori*, après leur période d'insertion. La question suivante a été posée : « *Qu'avez-vous dû apprendre lorsque vous êtes entré dans le monde de l'entreprise ?* » Ils ont noté de 1 à 5 leurs perceptions (la note 1 veut dire que, pour eux, cela a été naturel; la note 5, qu'ils ont été surpris et ont dû faire des efforts pour surmonter cette difficulté).

**Tableau 2.1 – LES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES EN PÉRIODE D'INSERTION.**

Apprentissage	Degré de nouveauté				
	1	2	3	4	5
Des relations avec la hiérarchie sont considérées comme une contrainte qui limite leur créativité et leur indépendance.					
De nouveaux rapports avec les collègues de travail ne sont pas toujours conviviaux.					
L'abandon d'une certaine liberté.					
Les tâches confiées correspondent à leurs connaissances techniques. Elles sont souvent considérées comme gratifiantes.					
Les conflits de personnes et de priorité.					
De la perception d'être vus comme des rivaux par des collaborateurs plus anciens.					
De la difficulté de convaincre ses interlocuteurs (hiérarchie, collègues).					

Ce tableau 2.1 montre que les jeunes diplômés n'ont pas de difficultés avec les techniques dont ils maîtrisent l'utilisation. À ce titre, ils apportent un savoir de pointe qui devrait profiter à l'entreprise. Cependant, ces nouveautés déstabilisent certaines habitudes ou méthodes qui peuvent être perçues comme une menace ou tout au moins une contrainte. Il est notable de constater que les jeunes diplômés ont la plupart du temps beaucoup de difficultés à prendre du recul par rapport aux nouveaux outils qu'ils proposent. Leur enthousiasme et leur volonté de convaincre manquent de diplomatie et leur impatience obscurcit les efforts pédagogiques nécessaires à toute mise en œuvre de méthodes innovatrices.

Les relations avec les autres collaborateurs sont aussi parfois difficiles. Ils ne possèdent pas toujours l'habileté nécessaire pour convaincre leurs interlocuteurs, malgré, disent-ils, l'importance de leur projet pour l'organisation.

En T0, le jeune diplômé n'a pas encore constitué son réseau interne qui nécessite, dans les grandes entreprises, entre trois et cinq années. Ils confondent volontiers force de conviction, pédagogie et diplomatie.

Les principaux pièges à éviter en période d'insertion sont :

- refuser l'organisation et ne pas en accepter les contraintes;
- critiquer le fonctionnement et les procédures de l'entreprise en prenant à témoin ses collègues de travail;
- valoriser ses succès à outrance;
- contester le fonctionnement de la hiérarchie, leur manque de stratégie, de vision et de leadership;
- ne saluer que les responsables d'unités et ignorer les autres échelons hiérarchiques;
- faire preuve d'un humour corrosif.

### **Le leadership en individuel : utiliser les ressources**

En T1, des projets plus importants vont lui être confiés, suivis de la responsabilité d'une petite équipe (figure 2.2 ①), généralement de deux à une dizaine de personnes. Il prend la position de *leader de proximité*. Sur le plan technique, les relations avec ses collaborateurs consistent à distribuer des tâches dont il maîtrise parfaitement l'exécution. Sa tentation est grande de vouloir les effectuer personnellement parce qu'il trouve qu'il perd plus de temps à les expliquer et à les contrôler qu'à les accomplir lui-même. En outre, il est souvent consulté pour des problèmes techniques

dont il détient la solution. Sur le plan organisationnel, le jeune leader dispose d'une place de travail dans le même bureau que ses collaborateurs. Cette proximité amplifie l'ambiguïté des rapports humains entre la nécessité de jouer son rôle de chef et de conserver son rôle de grand frère. Sur le plan de l'équipe, il a généralement hérité d'une équipe qu'il n'a pas créée lui-même. Il se trouve confronté à un certain nombre de difficultés. Les membres de son équipe peuvent être parfois trop jeunes et manquer d'autonomie et de maturité. À l'opposé, ils peuvent être plus expérimentés et ont des difficultés à accepter un nouvel arrivant plus jeune et parfois plus diplômé. Entre ces deux extrêmes, toutes les combinaisons sont possibles.

La situation du nouveau leader reste paradoxale. S'il se montre trop exigeant, il monte son équipe contre lui et ses objectifs seront affectés par l'éventuel départ d'un collaborateur. À l'inverse, s'il est trop tolérant, il aura beaucoup de difficultés à atteindre ses résultats.

L'utilisation pertinente des ressources mises à la disposition du leader est cruciale pour accéder au stade supérieur.

### Qu'est-ce qui change en devenant leader de proximité<sup>1</sup> ?

Le tableau 2.2 présente une synthèse des d'entretiens non directifs réalisés auprès de leaders récemment nommés à des postes de chef de service ou de département. Il s'agit de réponses données *a posteriori*, après quelques mois à ce poste. La question suivante a été posée : « Qu'avez-vous dû apprendre lorsque vous avez accédé à cette nouvelle fonction ? » Ils ont noté de 1 à 5 leurs perceptions (la note 1 veut dire que pour eux cela a été naturel et 5 qu'ils ont été surpris et ont dû faire des efforts pour faire face à cette difficulté).

Le tableau 2.2 montre que le nouveau leader de proximité doit affronter seul de nombreux challenges : personnels (gestion de sa charge de travail, apprentissage de la solitude et de l'ingratitude), organisationnels (partage d'objectifs, gestion d'informations contradictoires) et collectifs (conduite de réunions, résolution de conflits). Pour lui, tout est à apprendre sous la pression car il doit aussi effectuer une partie du travail technique qui lui est assigné.

1. Cette liste n'est pas exhaustive. Elle a été élaborée en tenant compte des référentiels de compétences de cadres de grandes entreprises suisses, mais aussi à la suite des observations d'une centaine de leaders. L'accent a été mis sur les compétences considérées essentielles. Pour simplifier la lecture, cette liste se limite aux changements importants auxquels les leaders sont confrontés lorsqu'ils changent de statut organisationnel.

**Tableau 2.2 – COMPÉTENCES DU LEADER EN MODE LEADERSHIP INDIVIDUEL.**

Apprentissage	Degré de nouveauté				
	1	2	3	4	5
L'appartenance à deux groupes : expert (ingénieur, technicien, commercial) <i>et</i> cadre responsable d'une équipe.					
De nouvelles relations avec l'entourage.					
L'organisation du travail des autres et maîtrise de sa propre charge de travail.					
La conduite de réunions en tant que supérieur hiérarchique.					
Le changement de mentalité : passer du faire, au faire faire à la délégation de tâches.					
La confrontation à solitude et à l'ingratitude.					
La synthèse d'informations contradictoires et instables.					
L'arbitrage de conflits entre collaborateurs.					
Savoir réunir une petite équipe autour d'objectifs partagés.					

Les principaux pièges à éviter en ① (figure 2.2) sont :

- protéger son équipe contre les difficultés de tout ordre<sup>1</sup>,
- se prendre pour un potentat local (ce cas est relativement fréquent) et ne rien négocier,
- assumer des tâches que ses collaborateurs ne peuvent pas mener à bien, en d'autres termes ne pas déléguer,
- contester en réunion les décisions de la direction en arguant que « vous n'y pouvez rien »,

1. Les managers de proximité ont tendance à prendre sur eux la non atteinte d'objectifs individuels ou de groupe et l'instabilité organisationnelle (lors d'absorption ou de fusion par exemple). Cette surprotection de leur équipe peut conduire certains au *burn out*.

- faire preuve d'impatience et ne pas attendre une année pour demander une nouvelle promotion ou une augmentation de salaire.

Placé au bout de la chaîne de commandement, le manager de proximité subit les antagonismes inévitables à toutes organisations : pression sur les coûts *versus* qualité de la production, chiffres d'affaires et marges, objectifs élevés et moyens limités. En outre, il reste aussi déconcerté face à des priorités contradictoires, des conflits de pouvoir dont il ne maîtrise pas tous les enjeux. Ses challenges principaux consistent à assurer une cohésion entre ses collaborateurs et les impératifs organisationnels dont il doit assurer la transmission d'informations souvent avec ruse. Le modèle nécessaire à cette habileté est décrit au chapitre 3.

### Le leadership en collectif : développer les ressources

En T2, les tâches se complexifient (figure 2.2 ②). Le titre de directeur, chef de service ou de département lui est accordé. Le leader gère des équipes plus importantes, des projets plus complexes. Il est confronté à des experts dont il ne maîtrise pas les techniques et qui lui sont directement subordonnés. Il lui faut passer d'un mode « répartition de tâches » à un mode « délégation », avec tout ce que cela nécessite comme capacité de synthèse, de mise en place de structures organisationnelles, de suivi de délais et de contrôle. L'épreuve de la solitude du chef se fait de plus en plus sentir : ses pairs sont devenus des concurrents qui peuvent utiliser les informations confidentielles à leur profit. Les compétences qui l'ont fait gagner en T1 lui seront utiles, mais insuffisante pour progresser en T2 (figure 2.2).

#### CAS D'ÉCOLE.

« Pendant une dizaine d'années, dit Jean-Pierre, j'étais responsable du support informatique. Avec mes collègues et mes collaborateurs, nous étions une bande de copains et nous nous soutenions dans nos projets réciproques. Nous étions tous très proches, sortions ensemble et nous invitons les uns chez les autres. L'ambiance était très étudiante. »

Cette description est typique d'un environnement d'un groupe informatique ou d'une *start up*. Les compétences sont réparties selon l'expertise de chacun. Des budgets de formation technique relativement généreux permettent un recouvrement des tâches. Le responsable de l'équipe est considéré comme le grand frère.

<p>« Puis, j'ai été nommé sous-directeur informatique responsable d'un projet stratégique sur SAP. À ce titre, j'ai eu accès directement au vice-président <i>management information systems</i> (MIS). J'ai senti que mes relations avec mon ancienne équipe avaient changé. J'ai même dû me séparer de l'un de mes collaborateurs. Je me suis très vite retrouvé seul avec des responsabilités grandissantes, sans vraiment de repères. Plus le projet avançait, plus les difficultés s'accumulaient. »</p>	<p><b>Le contexte change dramatiquement.</b> La joyeuse équipe doit remettre en question ses modes de fonctionnement. Les habitudes de chacun sont modifiées, voire les compétences acquises sont remises en question, car les logiciels et les méthodes ne sont plus les mêmes. La grogne des anciens déstabilise l'ensemble du groupe qui rêve des temps anciens.</p>
<p>« J'ai été contraint de me mettre au vert pendant quelques jours pour repenser ma problématique de management et développer considérablement mon réseau d'influence. »</p>	<p>Jean-Pierre remet en question son mode de fonctionnement et sa relation avec les autres. De sa capacité à conduire le changement dépendront une partie de la réussite du projet et la suite de sa carrière. Pour cela, il a utilisé les services d'un consultant externe.</p>

En T2, les leaders gèrent des budgets financiers et répartissent les objectifs aux membres de leur groupe. Ils deviennent chef de chef, c'est-à-dire que leurs collaborateurs directs ont eux-mêmes des responsabilités hiérarchiques. Ils doivent aussi apprendre à avaler quelques couleuvres en faisant face aux multiples exigences de leurs collaborateurs (demandes de budgets ou de personnels supplémentaires, augmentations de salaires injustifiées). Ils sont confrontés à des raisonnements ou des synthèses insuffisantes, parfois à de l'incompétence, quand il ne s'agit pas tout simplement de collaborateurs caractériels dont ils ne peuvent se séparer. Ils sont souvent court-circuités dans leurs relations hiérarchiques et doivent affronter des coupes budgétaires linéaires et des décisions contradictoires de la part de la hiérarchie. Cependant, il existe une forme d'exaltation à accéder au poste de chef de service ou de département : les projets à coordonner deviennent plus complexes et les budgets qui leur sont alloués plus importants; les contacts avec la direction générale (surtout lorsqu'ils travaillent dans des grandes organisations) leur permettent d'élargir leur compréhension.

sion des diverses stratégies mises en place, mais aussi ils acquièrent plus de visibilité au sein des états-majors. Cependant, lors des entretiens, ils ne nient pas que le salaire et la position sociale qu'ils occupent sont des mécanismes puissants de leur motivation qui compensent fortement les aléas de la conduite des hommes.

Bien entendu, le passage de T1 à T2 (**figure 2.2**) n'est pas un saut d'un univers à un autre car la ligne de partage n'est pas aussi stricte que sa représentation graphique. Mais le premier doit permettre de se préparer pour le second. Le véritable marqueur du passage de T1 à T2 se situe lorsque le départ d'un collaborateur n'affecte pas directement le résultat du leader parce qu'il peut répartir la charge de travail sur plusieurs membres de son équipe et que la perte de connaissances est proportionnellement faible.

Développer les ressources<sup>1</sup> mises à sa disposition est crucial pour accéder aux fonctions supérieures. Ces ressources doivent être développées en fonction de trois composantes souvent divergentes voire contradictoires. La première est les stratégies élaborées au niveau des directions générales qui peuvent être un moteur mais aussi un frein au développement des collaborateurs, lorsque par exemple les compétences de certains deviennent obsolètes lors de changements technologiques. La deuxième est l'interprétation personnelle de la stratégie que peuvent faire les responsables de niveau T2 en particulier lorsque les mesures de formation doivent s'appliquer de manière équitable. Enfin, les demandes des collaborateurs qui peuvent accepter ou refuser leurs décisions. Lier ses trois composantes demande une capacité de négociation multiniveaux en particulier avec la hiérarchie qui n'affecte les budgets qu'avec parcimonie.

### Qu'est-ce qui change en devenant patron d'une unité opérationnelle ?

Le **tableau 2.3** présente une synthèse d'entretiens non directifs faits auprès de leaders récemment nommés à des postes de chef de service ou de département. Il s'agit de réponses données *a posteriori*, après quelques mois à ce poste. Ici aussi, la question suivante a été posée : « Qu'avez-vous dû apprendre lorsque vous avez accédé à cette nouvelle fonction ? » Ils ont noté de 1 à 5 leurs perceptions (la note 1 veut dire que cela leur a été naturel et 5, qu'ils ont été surpris et ont dû faire des efforts pour faire face à cette difficulté).

1. Le mot « ressources » est pris ici au sens de « ressources humaines ».

**Tableau 2.3 – LES COMPÉTENCES DU LEADER EN MODE DE LEADERSHIP COLLECTIF.**

Apprentissage	Degré de nouveauté				
	1	2	3	4	5
L'appartenance à deux groupes : expert (ingénieur, technicien, commercial) et cadre responsable d'une équipe.					
De nouvelles relations avec l'entourage.					
L'organisation du travail des autres (délégation) et maîtrise de sa propre charge de travail.					
La conduite de réunion en tant que supérieur hiérarchique.					
Le changement de mentalité : passer du faire au faire faire et délégation de tâches.					
L'apprentissage de la solitude et de l'ingratitudo.					
La synthèse d'informations contradictoires et instables.					
L'arbitrage de conflits entre collaborateurs.					
La gestion d'un grand nombre d'objectifs dont certains sont en opposition.					
Savoir réunir une petite équipe autour d'objectifs partagés.					
Les relations avec la hiérarchie, les collègues pas toujours conviviaux.					
Mais aussi...					
Le développement des réseaux internes et externes,					
La problématique de collaboration d'équipes sur des lieux géographiquement dispersés.					
La communication en situation complexe et incertaine.					

Ce tableau 2.3 compare la situation en mode leadership individuel ❶ avec le leadership en collectif ❷ (figure 2.2). Les éléments suivants permettent de constater que les éléments du leadership de base (appartenance à deux groupes, nouvelles relations avec l'entourage, conduite d'équipe, gestion des conflits) ne sont plus une surprise pour les cadres de niveau T2. Cela n'indique pas nécessairement qu'ils sont maîtrisés, au contraire, la gestion des conflits par exemple reste toujours un élément délicat à gérer.

Les changements principaux concernent la mise en place de réseaux, la communication et un autre point qui lui est lié : la cohésion de ses équipes. La constitution rapide de nouveaux réseaux sociaux (vers le haut et horizontaux) lui permet de mieux appréhender la complexité de la mise en œuvre de stratégies industrielles ou commerciales parce que les échanges qu'il a pu établir ont élargi son champ de vision. Cela devrait faciliter sa communication et la cohésion de ses équipes. Il n'en est rien. Faute de temps, cet aspect communicationnel du leadership est rarement pris en compte et le décalage entre la vision du leader et celle de ses collaborateurs accentue les insatisfactions et la perte de motivation. En d'autres termes, le leader de niveau T2 reste un piètre communicateur lorsqu'il est nécessaire de sortir de l'aspect technique des débats. Le plus souvent, il considère que ce qu'il a compris ou pensé doit être transparent pour les autres. Ce point sera développé dans le chapitre 4.

#### Les principaux pièges à éviter :

- communiquer uniquement sur le plan technique en omettant sa vision ou tout au moins sa compréhension de la marche des affaires,
- critiquer les informations venues des échelons hiérarchiques supérieurs en mentionnant son incapacité à agir,
- immobiliser son équipe parce que l'on n'a pas toutes les informations pour agir,
- reléguer à plus tard la constitution d'un réseau interne et externe.

#### Le leadership stratégique et politique : mobiliser des ressources inaccessibles

Le passage de T2 en T3 (cf. figure 2.2) constitue un saut important qui donne accès – en interne – au statut de quasi « d'homme d'État » vis-à-vis des collaborateurs de l'entreprise. En plus du titre (vice-président, directeur national...), le titulaire reçoit les attributs du pouvoir. Certains sont

visibles : voiture de fonction, place de stationnement réservée, bureau plus spacieux, hauteur du fauteuil directorial; d'autres plus personnels : congés supplémentaires, participations aux résultats, bonus de fin d'année. Dans l'entreprise, les collaborateurs, qui ne lui reportent pas directement, lui prête un pouvoir et une aura qu'il ne possède généralement pas (tels que connaissances, intentions, droit de licenciement), mais qui lui sont attribués du fait même de son statut et de son titre.

En ❸ (figure 2.2), les budgets mis à sa disposition sont importants, mais une grande partie d'entre eux est déjà allouée pour les salaires et les investissements. Cependant, dans certaines sociétés, il a la possibilité d'en affecter une partie pour tester de nouveaux produits ou marchés, ou supporter un département en déficit de ressources. Mais l'inverse est aussi vrai, il a la possibilité de bloquer certaines parties de ses budgets pour retarder le démarrage ou arrêter certains projets.

Il siège au comité de programmes de développement qui est visible pour l'ensemble de l'organisation. À ce poste, il doit intégrer des partenaires internes et externes dont les intérêts communs ne sont pas toujours limpides (voir le cas Gold & Steel en fin de partie).

Cette position lui donne accès à des ressources inaccessibles par :

- L'ouverture vers des réseaux sociaux qui lui étaient fermés jusqu'à présent : chambres de commerce, clubs de dirigeants, hauts fonctionnaires locaux ou nationaux, bases de données des anciens élèves des grandes écoles de gestion (INSEAD, IMD, London Business School) s'il en est issu.
- Des budgets supplémentaires alloués en tant que réserves exceptionnelles.
- Sa capacité à réconcilier des personnes qui, *a priori*, n'ont aucun intérêt ou envie de travailler ensemble.

### Qu'est-ce qui change en devenant dirigeant ?

Le tableau 2.4 présente une synthèse des d'entretiens non directifs réalisés auprès de leaders récemment nommés à des postes de direction générale. Il s'agit de réponses données *a posteriori*, après quelques mois à ce poste. Même question qu'aux tableaux 2.2 et 2.3 : « Qu'est-ce que vous avez dû apprendre lorsque vous avez accédé à cette nouvelle fonction ? » Ils ont noté de 1 à 5 leurs perceptions (1 pour signifier que cela leur a été naturel et 5, qu'ils ont été surpris et ont dû faire des efforts pour faire face à cette difficulté).

Ce tableau 2.4 compare la situation en mode leadership en collectif **②** (figure 2.2) avec le leadership politique et stratégique **③**. L'apprentissage de la solitude et de l'ingratitude, mais aussi l'arbitrage de conflits sont des notions qui ont été intégrées par le dirigeant de niveau T3. Cependant, il lui sera nécessaire d'apprendre à assurer la représentation de sa société parfois au plus haut niveau des hiérarchies d'État ou économique. Pour certains mêmes quelques éléments d'apprentissage de la vie sociale ne sera pas un must. À ce poste, il devra faire aussi la synthèse d'informations contradictoires sous la pression de groupes divers tout en conservant le maintien des activités économiques de son entreprise.

**Tableau 2.4 – LES COMPÉTENCES DU LEADER EN MODE DE LEADERSHIP POLITIQUE ET STRATÉGIQUE.**

Apprentissage	Degré de nouveauté				
	1	2	3	4	5
La solitude et de l'ingratitude.					
La synthèse d'informations contradictoires et instables.					
L'arbitrage de conflits entre collaborateurs.					
Le développement des réseaux internes et externes au plus haut niveau des hiérarchies.					
Assurer des rôles de représentation.					
Traiter les perturbations et s'assurer du maintien des activités.					

### **Les principaux pièges à éviter en T3 sont les suivants :**

- la gestion des aspects techniques et la résolution de problèmes à court terme,
- traiter le court terme et ignorer les aspects stratégiques et politiques,
- négliger ses réseaux internes et externes.

Le dirigeant peut arrêter sa progression à ce niveau **④** et continuer à administrer son entreprise puisqu'il a atteint le sommet de la hiérarchie.

## Le leadership en mode créatif : créer de la valeur ajoutée hors du commun

Avec le leadership en mode créatif passe en T4. Le leadership en mode créatif traite des modes de gouvernance qui entravent le développement des organisations (**tableau 2.5**).

En observant les séances de travail des comités de direction, il a été constaté que les discussions portaient principalement sur la résolution de problèmes techniques. Aucune méthode de créativité en groupe n'est utilisée. Le leadership en mode créatif (4) se veut un apport complémentaire pour réfléchir différemment et prendre du recul par rapport à aux décisions du leader et faire progresser l'organisation. La création de valeur ajoutée en mode créatif sera développée dans le chapitre éponyme.

### Qu'est-ce qui change en devenant dirigeant en mode créatif ?

Le **tableau 2.5** présente une synthèse des d'entretiens non directifs réalisés auprès de leaders récemment nommés à un poste de direction générale. Il s'agit de réponses données a posteriori, après quelques mois à ce poste. La question suivante a été posée : « *Qu'est-ce que vous avez dû apprendre lorsque vous avez accédé à cette nouvelle fonction ?* » Ils ont noté de 1 à 5 leurs perceptions (la note 1 veut dire que pour eux cela a été naturel et 5 qu'ils ont été surpris et ont dû faire des efforts pour faire face à cette difficulté).

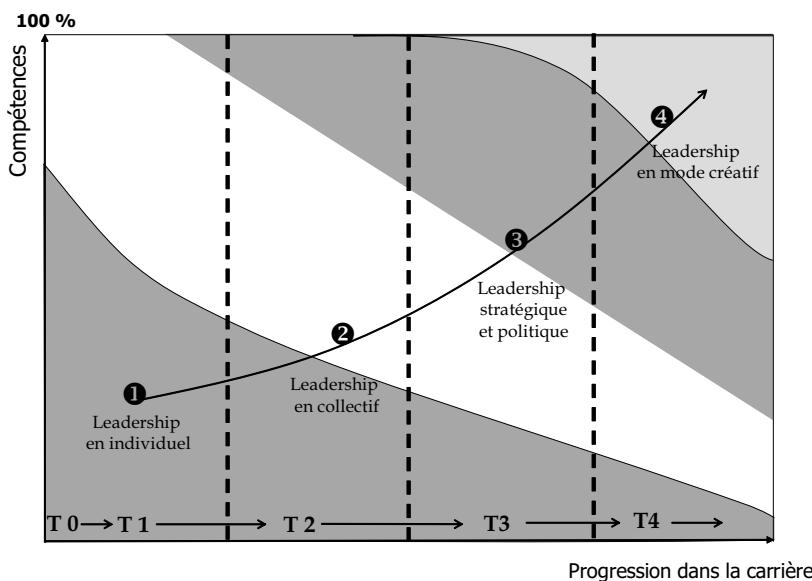
**Tableau 2.5 – COMPÉTENCES DU LEADER EN MODE CRÉATIF.**

Apprentissage	Degré de nouveauté				
	1	2	3	4	5
La solitude et de l'ingratitude.					
La synthèse d'informations contradictoires et instables.					
Le traitement des perturbations et s'assurer du maintien des activités.					
L'aptitude à incarner un projet collectif.					
La capacité de faire adhérer une organisation à des modèles nouveaux.					
Les compétences pour offrir un dénominateur commun à une communauté morcelée.					
Produire du sens aux actions.					

Dans le **tableau 2.5**, les compétences en mode de leader stratégique et politique sont acquises. De nouvelles compétences intangibles sont nécessaires : l'aptitude à incarner des projets collectifs, la capacité de faire adhérer une organisation à des modèles nouveaux, les compétences pour offrir un dénominateur commun à une communauté morcelée, enfin la production de sens. Ces compétences du leader en mode créatif se veulent un passage vers une dimension nouvelle, celle de la réflexion d'une nouvelle élite ou l'éthique s'oppose au carriérisme, la catalyse des forces en présence au pouvoir hiérarchique, la création de valeur à l'administration. En cela, il s'agit d'une éthique personnelle au service de l'organisation. Cette dernière étape est celle du leader porteur de sens qui permet aux acteurs de percevoir directement les enjeux, de se les appropier, de les intégrer pour donner eux-mêmes un sens aligné avec sa vision de dirigeant.

## CARTOGRAPHIE DU LEADERSHIP

Les passages de T0, puis de T1 à T3 ont été décrits dans les paragraphes précédents. Ils correspondent à la logique d'apprentissage du leadership selon chaque niveau de responsabilités.



**Figure 2.3** – La cartographie du leadership.

Pour progresser, le leader doit tout d'abord bien comprendre son fonctionnement et son impact sur les autres ①. Il lui est nécessaire, surtout au début de sa carrière, de connaître ses propres limites et celle de l'organisation qui l'emploie : trop autoritaire ou trop bénoui-oui<sup>1</sup>, il progressera difficilement. En ②, il apprend à travailler avec son équipe. Il a fait un saut social<sup>2</sup> et comportemental important. En ③, nouveau saut de compétences, le leader, devenu un dirigeant, va mobiliser d'autres ressources principalement relationnelles et stratégiques, avec l'apprentissage de capacités de synthèse. Le point ④ nécessite l'apport de nouvelles formes de raisonnement alors qu'il est peu utilisé pendant le parcours du leader. Sauf s'il est imposé par la direction générale, les séminaires de créativité en équipe ne sont pas initiés par le niveau T2 de la hiérarchie. Les raisons peuvent être nombreuses : manque de temps, de budget, peu d'intérêt pour les méthodes de créativité dont les résultats sont généralement peu convaincants, justification difficile de ces séminaires auprès de la hiérarchie, préférence pour la technologie et le rationnel, au détriment de l'instinctif et de l'émotionnel. Toutes ces raisons font que peu de groupe utilisent de façon naturelle des méthodes de créativité. Il est cependant conseillé aux leaders de travailler la créativité pour se démarquer des autres équipes et d'instaurer un état d'esprit de création de valeur ajoutée dans leur service ou leur département. L'accession en T4 doit permettre au leader de dégager une valeur ajoutée hors du commun.

Dans les chapitres suivants, les différentes formes de leadership seront présentées avec leurs particularités.

---

1. Quoique la servilité puisse l'aider dans un premier temps, selon le vieux dicton « On embauche toujours plus bête que soi », parfois pratiqué aux échelons hiérarchiques inférieurs.

2. Social est pris ici comme « compétences sociales ».

# 3

---

## LE LEADERSHIP EN INDIVIDUEL

« Pour comprendre, c'est-à-dire pour faire,  
pour agir en situation  
perçue comme complexe, ne devrions-nous pas  
préférer l'intelligibilité à la simplification ? »

J.-L. Le Moigne, *La Modélisation des systèmes complexes*.

**E**n consultant la littérature sur le leadership et en observant le comportement des managers sur le terrain, il est possible de reconstituer quatre types de chef : l'autoritaire (sévère, mais juste), le paternaliste<sup>1</sup> issu du modèle familial (le père punit et récompense ses enfants), le participatif (le chef est un membre du groupe comme un autre, dont la mission est de coordonner l'équipe) et, enfin, le laisser-faire (le chef n'est présent que pour avaliser les décisions de ses collaborateurs). Cette taxinomie a un point faible, elle considère le manager comme faisant partie d'une catégorie et d'une seule : mis dans une boîte, il ne peut plus en sortir. En d'autres termes : « Je suis ou autoritaire ou consensuel ou Participatif ou non interventionniste (laisser-faire). » Il ne semble pas exister d'échappatoire.

### PREMIER REPÉRAGE DE L'ITINÉRAIRE DU LEADER

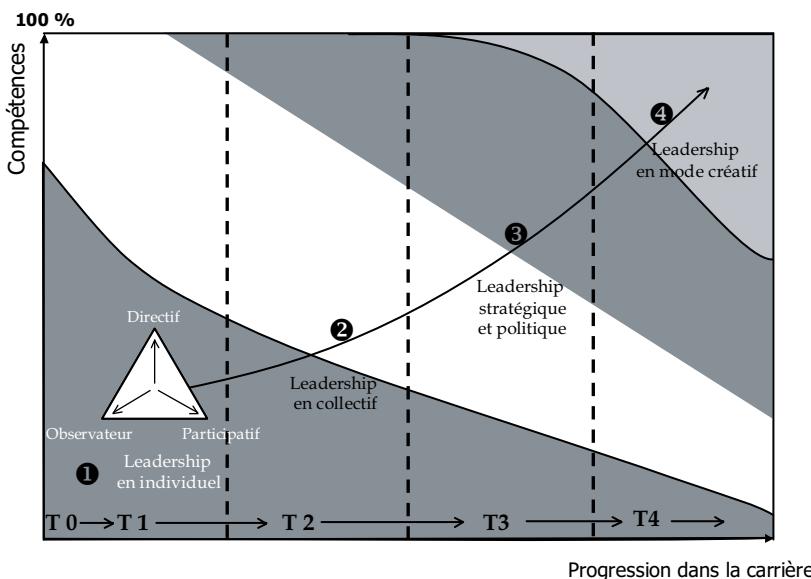
Ce chapitre concerne le fonctionnement des leaders en T1. Il présente un triptyque de leader Directif, Participatif et Observateur qui correspond à

---

1. Dans les faits, le paternaliste ressemble beaucoup à l'autoritaire.

des comportements complémentaires. Le modèle DPO, pour *Directif*, *Participatif* et *Observateur*, est le premier élément de conduite d'une équipe.

« *Un artiste moderne doit perdre les deux tiers de son temps à essayer de voir ce qui est visible* », mentionne Paul Valéry dans son essai sur « la méthode Leonardo » et il ajoutait caustiquement « *...et surtout de ne pas voir ce qui est invisible* ». Le leader d'aujourd'hui est un artiste. Jongler sur trois registres nécessite un entraînement permanent, une attention sur soi-même et sur les autres. La rédaction d'un journal de bord (chapitre 9) peut être un des moyens pour progresser en tant que leader, jusqu'à ce que les automatismes apparaissent.



**Figure 3.1 – Le triptyque DPO (Directif, Participatif, Observateur).**

### Les éléments du modèle DPO

Dans la littérature, comme dans la réalité, de nombreux jeunes cadres, à qui l'on vient de confier une équipe de trois à quinze personnes, adoptent un comportement stéréotypé. Trois modèles correspondent à une réalité constatée trop souvent dans les entreprises.

Les premiers (les plus nombreux) considèrent que leur rôle est de prendre des décisions. Ils rêvent d'être Directifs, des hommes charismatiques, des visionnaires. Pour eux, quoi de plus noble, de plus guerrier que d'indi-

quer la direction à ses troupes et, d'un revers de la main, trancher des débats qu'ils considèrent aussi inutiles que chronophages. Les chefs doivent être devant. Ils le savent.

D'autres, au contraire, considèrent que leurs connaissances et leurs façons même d'aborder les problèmes sont limitées. Ils se mettent à côté de leurs collaborateurs et participent avec eux à l'élaboration des décisions. Chacun est censé apprendre de l'autre. Les challenges et les questionnements deviennent une notion centrale. Comme des équipiers qui s'épaulent, le cadre et son équipe vont faire émerger des idées inattendues. Ce modèle de relations humaines est appelé participative.

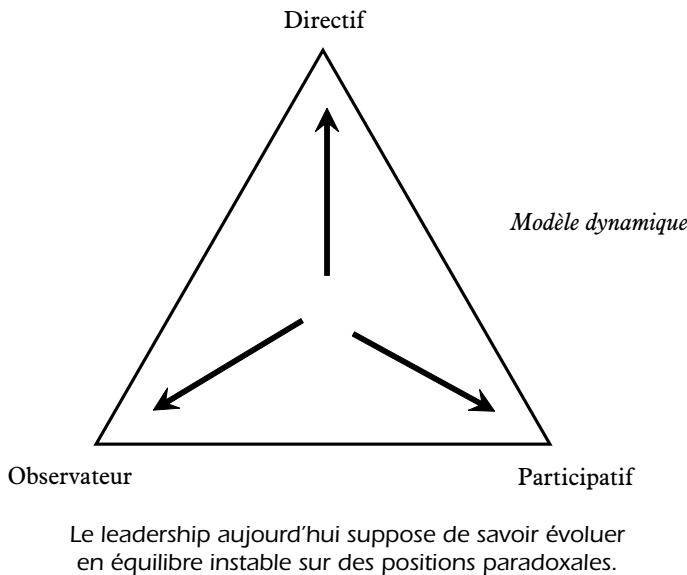
Enfin, certains cadres (les moins nombreux) considèrent qu'il n'existe pas de solution satisfaisante aux problèmes posés et pensent que leur équipe peut les résoudre seule. Ils deviennent des Observateurs parfois distants, qui préfèrent s'occuper des questions plus stratégiques. Cette position d'Observateur peut aussi être confondue avec le laisser-faire.

Les cadres seraient-ils condamnés par manque de repères et de connaissance à passer d'un registre à l'autre ? En d'autres termes, peut-on jouer un match international de tennis uniquement avec un revers précis ou un coup droit puissant ou un smash imparable ? La réponse est bien entendu non<sup>1</sup>.

En observant les leaders sur le terrain – ceux que la hiérarchie a identifié comme des talents – il est possible d'observer qu'ils utilisent généralement une palette de comportements et non un style stéréotypé (**figure 3.1**). Ils sont des leaders lorsqu'il faut prendre des décisions difficiles et les assumer; ils savent aussi travailler avec leur équipe sous une forme participative, laissant à chacun le temps de s'exprimer et de construire une solution en commun; ils possèdent aussi une forte capacité à déléguer, à faire confiance, à prendre du recul. Pour eux, il ne s'agit plus d'être autoritaire *ou* paternaliste *ou* Participatif *ou* délégatif, mais autoritaire *et* paternaliste *et* délégatif. Cette culture du « et » est centrale dans cet ouvrage.

Dans ce triptyque – Directif et Participatif et Observateur –, les positions ne sont pas figées; elles s'ajustent constamment, au gré de la compréhension de chacun. Peu importe où se situe le responsable de l'équipe, il change constamment de registre : il écoute et pose des questions, il est l'Observateur curieux; il prend position, il redevient le leader, car il

1. Nous proposons au chapitre 7 une auto évaluation permettant de comprendre les règles qui régissent les comportements humains et qui montre comment utiliser leur complémentarité.



**Figure 3.2** – Modèle de leadership individuel.

comprend que l'équipe s'éloigne des objectifs qu'il a fixés... Dans ces rôles multiples, il se place en quelque sorte au-dessus de la mêlée.

Les flèches à l'intérieur du triangle veulent synthétiser la tension qui existe entre ces trois positions (Deshayes P., 2005).

Ce triptyque synthétise trois types de comportement : le Directif qui est toujours devant, le Participatif qui est toujours à côté des autres, qui marche avec eux, et enfin l'Observateur qui reste constamment en retrait, tout en prenant garde à tout dérapage. Pour faciliter la compréhension, ces registres comportementaux seront décrits de façon caricaturale dans les trois paragraphes suivants : la position de Directif, la position de Participatif et la position d'Observateur, sachant qu'il ne s'agit pas de positions figées mais de trois registres avec lesquels le leader joue continuellement. Un dernier paragraphe illustrera le passage d'un registre à l'autre.

### La position du Directif

Le Directif prend des décisions, il est attiré par ce mode de fonctionnement parce que, dans la réalité, ce rôle existe. Il porte le nom de *petit chef* ou de *chefailon* : celui qui sait tout, décide de tout, n'entend rien, fait mieux que ses subordonnés. Dans les organisations, ils sont les plus nombreux. À

l'opposé du Directif « petit chef », se trouve le *visionnaire*, celui qui sait où amener ses troupes. Plus charismatique, il se trouve le plus souvent comme redresseur d'entreprises en difficulté ou de dirigeant de PME. Au-delà de ces caricatures, la position de Directif est structurante pour les collaborateurs. Elle leur évite le flou : « *Avec lui, on sait au moins où l'on va, on ne perd pas son temps* », peut-on entendre dans les cafétérias. L'un et l'autre ont une caractéristique commune : ils laissent peu de responsabilité à leurs collaborateurs et ne connaissent pas la notion d'*empowerment*<sup>1</sup>.

Cette notion de pouvoir n'est pas toujours comprise par les managers. Elle est pourtant fondamentale. Elle répond à la question : « qu'est-ce qui me donne le droit de... ? ». Par exemple : « qu'est-ce qui me donne le droit de confier un projet à un collaborateur et lui demander de le réaliser dans un certain délai ? » Au contraire : « Quelles sont les limites de mon pouvoir en tant que leader ? » Les paragraphes suivants vont répondre à ces questions.

### Directif, êtes-vous légitime ?

Du point de vue de la hiérarchie, il n'existe pas d'ambiguïté. Le Directif possède un titre : manager, chef de service, chef de département, cadre... Lorsque le jeune cadre est nommé responsable d'une petite équipe, la hiérarchie lui délègue un certain pouvoir et des moyens de coercition, tels que : le déplacement d'un collaborateur – voire même son licenciement – son évaluation annuelle, la modification de son salaire, mais aussi des moyens de récompenser la performance tels que les nominations à un nouveau poste, l'attribution de primes annuelles ou de gratifications. Généralement, la fonction du leader est compréhensible par tous et s'inscrit dans une logique hiérarchique que l'on peut aisément comparer au grade militaire. À l'inverse, moins le poste sera lisible dans l'organisation, plus le leader sera contesté. Il en est ainsi des postes de coordinateur (quel qu'il soit), du chef de projet (voir paragraphe ci-dessous) et d'adjoint (le pire de tous)<sup>2</sup>.

1. R. Moyson (2001) définit les six principes à la base de l'*empowerment* des collaborateurs : l'*indépendance*, soit le pouvoir de décider afin de pouvoir réagir rapidement aux problèmes rencontrés; l'*omnipotence*, soit la possibilité de développer continuellement des capacités à maîtriser l'entièreté de leurs missions; l'*échange d'informations* afin de disposer d'une vision complète de leur travail; une *orientation vers le client*, qui suppose une orientation marquée vers sa satisfaction; le *budget qui permet* une participation à la gestion; enfin, la *qualité*, qui signifie que le processus de gestion de la qualité doit être entre leurs mains.
2. Au titre d'adjoint, nous préférons celui de « député », terme plus élégant que « remplaçant », mais aussi plus clair : le député remplace le manager quand il est absent.

La légitimité doit être en quelque sorte incluse dans la fonction elle-même, sans état d'âme. Elle va de soi.

**Si vous n'êtes pas légitime, vous avez un problème**

La non légitimité est l'ingérence d'un manager dans la problématique d'un autre groupe ou d'autres individus. Les exemples sont nombreux.

**CAS D'ÉCOLE.**

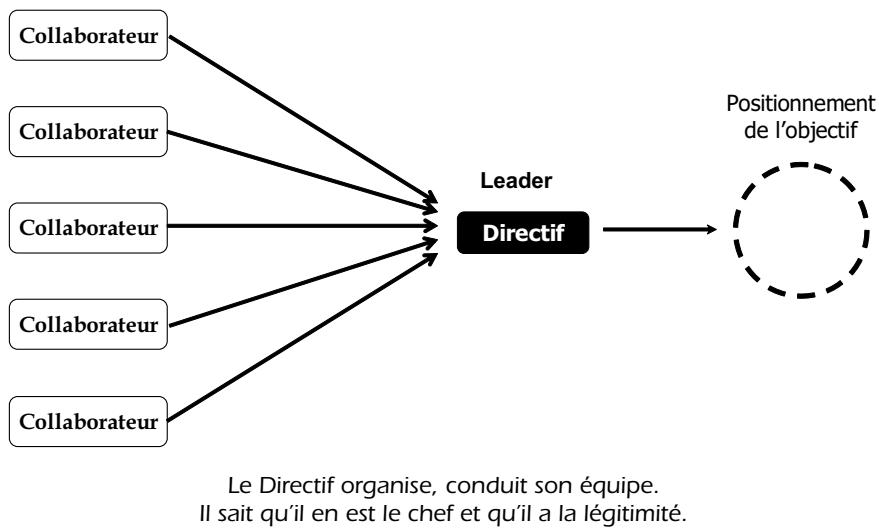
<p>« J'ai pris les documents d'analyse financière de deux départements de ma banque, dit Mike responsable du service informatique, et j'ai constaté que les chiffres du bilan de la même société n'étaient pas identiques. J'ai convoqué les patrons de ces deux groupes pour leur signaler cette erreur et trouver une solution avec eux. »</p>	<p>Mike se sent investi d'une mission. Il convoque ses deux collègues sans aucune légitimité.</p>
<p>« Je n'ai pas compris leur mouvement de mauvaise humeur car j'étais là pour donner une bonne image de la banque à l'extérieur : l'un est parti en claquant la porte, l'autre m'a assuré qu'il ne pouvait rien faire. »</p>	<p>Il s'agit d'une intervention naïve de la part de Mike. Dans les faits, l'erreur était de moins de 1 % du total du bilan. Ce n'était pas à lui d'harmoniser les chiffres des publications financières. Il aurait pu en parler discrètement autour d'une machine à café.</p>

Mais cette ingérence dans les autres services a entraîné des conséquences à long terme, car les responsables mis en cause ont exercé leur pouvoir contre celui qui les a déstabilisés<sup>1</sup>. Ainsi, une enquête interne effectuée quelques semaines plus tard a donné l'image pointilleuse du service informatique, des difficultés à réaliser les projets dans les délais, un manque de cohérence dans les priorités.

1. Cette notion de pouvoir a été parfaitement décrite par Crozier et Friedberg dans leur ouvrage *L'Acteur et le système*. Ils démontrent que les acteurs, dans une organisation, possèdent un pouvoir qu'ils vont utiliser de façon intentionnelle pour atteindre leurs propres objectifs.

## Le Directif dans la pratique

Pour le Directif, pas de doute l'objectif est devant et il le sait. Les autres doivent suivre. Pas question de revenir en arrière, ni même de se retourner. « On avance et on ne discute pas. » Cette façon de faire est fondamentale. Le Directif doit être capable, quelque soit son niveau ou sa fonction, de donner des objectifs. Cette notion caricaturale est reprise dans de nombreux ouvrages sur le leadership (Bennis, Drucker...) lorsqu'ils décrivent le héros visionnaire.



**Figure 3.3** – Positionnement du Directif par rapport à l'objectif.

Cette position de Directif est renforcée par une aura : les collaborateurs prêtent à leur chef des pouvoirs et une influence qu'il ne possède pas. Cette perception est certainement renforcée par les attributs du pouvoir – bureau, voiture de fonction, voyages –, à tel point que certains collaborateurs pensent que leurs directeurs ont tous les pouvoirs et ne peuvent se comporter qu'en potentat.

Ainsi, connue de tous, cette position est simple : le Directif organise, conduit son équipe. Il sait qu'il est le chef et qu'il en a la légitimité. À lui de l'utiliser de façon pertinente.

Pour le leader l'objectif est devant. Ce pouvoir de leader peut être résumé par la phrase « *Je veux* », et elle est légitime.

Les expressions que l'on retrouve le plus souvent sont du type :

- « Je veux que... »;
- « Il faut que... »;
- « Voici ce que nous allons faire... »

Cette façon de d'utiliser son pouvoir est appropriée dans un nombre limité de cas. Les points ci-dessous permettent d'évaluer les situations où il est nécessaire d'occuper une position de Directif.

- **La situation est urgente** : « *Quand il y a le feu, on appelle les pompiers.* » Il est vrai que dans ce cas, il n'est pas nécessaire de perdre du temps à savoir qui et comment on compose le numéro d'urgence.
- **Les cas de crise** sont nombreux, il n'est pas nécessaire d'en faire une liste exhaustive, mais il est possible d'en donner quelques exemples : production défectueuse, casse machine, clients mécontents, pannes, accidents... Les collaborateurs attendent du Directif qu'il prenne des décisions à leur place, car cela les rassure.
- **L'équipe n'est pas mûre.** Le leader peut hériter d'une équipe qui n'a pas atteint le stade de maturité : équipe trop jeune, non formée ou en formation. Il faut alors construire rapidement cette équipe qui peine à se structurer. Bien entendu, au fur et à mesure que l'équipe évolue le comportement du leader doit changer.
- **Un manque de confiance dans l'équipe.** Les membres de l'équipe ont des conflits qui n'ont pas été résolus. Certaines formes de sabotage ont parfois été décelées, l'équipe est en conflit. Le leader doit prendre position et exiger des comportements adaptés au contexte de travail. Dans ce cas un intervenant extérieur, spécialiste de la gestion des conflits peut donner quelques pistes de résolution de problème.
- **Les débats s'enlisent.** L'équipe a des difficultés pour trouver des solutions à un problème. Plusieurs réponses ont été envisagées mais aucune ne semble se dégager. Le leader doit prendre une décision difficile qui engage le groupe en expliquant en détail son processus de décision. Dans ce cas qu'il ne s'agit pas pour le leader de dire : « Je choisis la solution B » mais de dire « J'ai bien compris que nous avons en face de nous trois solutions qui me semblent pertinentes, mais je choisis B pour ces raisons. » Par manque d'explication, trop de collaborateurs partir frustrés sans comprendre pourquoi leurs idées n'avaient pas été retenues.
- **La situation est tendue. L'équipe est stressée.** C'est le devoir du leader de structurer les actions et de donner des directions claires à l'équipe. On retrouve souvent ce leader dans les entreprises en difficulté.

- **Le leader connaît la solution.** Il ne s'agit pas de débattre d'un problème et de perdre du temps. Si le leader connaît la solution (et qu'elle fonctionne), inutile de laisser l'équipe s'enliser.
- **L'organisation traverse un haut degré d'incertitude.** Il y a incertitude lorsqu'il existe un risque contre lequel il est de difficile de se prémunir, notamment parce que les informations nécessaires à la compréhension des événements sont retenues. Cette incertitude est amplifiée par un haut degré de complexité. Et lorsque son évolution est imprévisible, qu'elle est perçue comme socialement inacceptable, l'incertitude devient un facteur d'angoisse probablement plus grand que la survenue de l'événement lui-même. Comment agir, malgré tout, sur les événements difficilement maîtrisables ? Voici une manière de faire simple et très concrète. Le leader note sur une feuille tous les événements qui peuvent survenir et qui l'angoissent, en commençant par les pires. Il inscrira sans doute que le plus catastrophique d'entre eux serait d'être licencié. Une fois le pire imaginé, il peut réfléchir plus sereinement. Peut-être va-t-il alors souligner par exemple qu'une éventuelle restructuration lui permettra d'obtenir des responsabilités supplémentaires. À côté de chaque possibilité, il note la probabilité de survenue de cet événement. Bien entendu, tout est possible. Dans le pire des cas, il peut commencer à réviser son curriculum vitae et réactiver ses réseaux externes. À l'inverse, dans le meilleur des cas, il se préparera à de nouvelles responsabilités en suivant une formation. Il peut également parler à sa direction et montrer son intérêt pour une nouvelle fonction. Cette façon de faire permet de dédramatiser la situation et de considérer l'avenir avec sérénité. Une question reste en suspens : « Comment communiquer avec son équipe dans une situation incertaine ? » La façon la plus crédible est de décrire les faits tels qu'ils sont, sans les dramatiser, ni les minimiser. Les collaborateurs pourront d'autant mieux prendre la décision qui leur convient. Cette communication de crise n'est pas simple à gérer et surtout à expliquer. Mais que fera un skipper pris dans une tempête en pleine mer ? Sera-t-il le premier à se précipiter sur le canot de sauvetage ou fera-t-il tout pour sauver son équipage ?

Cependant, cette position de Directif est souvent escamotée par les responsables d'équipe qui restent timorés face aux exigences de leur fonction. Ces causes sont-elles issues de la formation en entreprise qui survalorise un modèle d'un leader Participatif prôné pendant des années comme étant le seul possible ? Ce modèle est-il issu d'une peur de dire « non »

pour éviter tout conflit avec ses collègues ou ses collaborateurs ? Ou au contraire, le responsable de proximité attend-il par sa non-exigence un retour improbable d'ascenseur ? Toujours est-il que ce manque d'exigence est l'une des difficultés du management actuel.

### Limite de la position de Directif

Pour un leader, se trouver toujours devant devient vite épuisant, d'autant plus que le niveau moyen de formation des collaborateurs est en constante évolution et l'offre actuelle pléthorique. Il est de moins en moins rare d'obtenir des qualifications certifiantes de haut niveau au cours de sa vie professionnelle. En conséquence, les collaborateurs ont de plus en plus de difficultés à accepter des ordres non justifiés, tout au moins non clarifiés. En se positionnant uniquement dans un rôle Directif, le leader prend le risque d'une coalition contre lui, par un jeu de contre-pouvoir. Le style Directif fonctionne donc dans un certain nombre de cas, définis au paragraphe précédent, mais les acteurs de l'organisation (collaborateurs, partenaires, collègues) peuvent utiliser leur pouvoir contre le leader qui tente d'abuser de sa position dominante. D'autant que pour être un chef, il est nécessaire de disposer d'un certain nombre de moyens de récompense et de coercition (Bergmann et Uwamungu, 1997).

**Tableau 3.1 – ÊTES-VOUS LÉGITIME ?**

Disposez-vous...	Auto évaluation
De moyens de contraintes qui peuvent aller de la mutation jusqu'au licenciement.	
De capacités de gratifier, d'attribuer des bonus, des promotions, des formations.	
De ressources rares (informations ou budgets additionnels).	
D'une autorité légitime définie par votre fonction, c'est-à-dire que votre rôle est compris par tous, il n'existe pas ou peu de redondance avec d'autres fonctions similaires.	
D'une expertise reconnue.	
D'une autorité morale ou spirituelle évidente.	
D'un charisme (autorité naturelle).	

Posez-vous la question de votre légitimité et de votre pouvoir en utilisant la colonne d'autoévaluation (**tableau 3.1**).

Moins vous disposerez de moyens de contrainte ou de budget, plus votre autorité risque d'être contestée et, corrélativement, plus vous aurez de difficultés à faire agir les autres. Pour cela, deux points sont mis en exergue : le leadership dans les structures matricielles et une particularité des structures matricielles, le chef de projet.

Si vous avez des difficultés dans votre travail, posez-vous la question de votre légitimité : quelle est la valeur ajoutée que vous apportez aux autres ?

- *Digression sur le leadership dans les structures matricielles*

Une structure est dite matricielle lorsqu'une fonction doit répondre de ses actions devant deux instances hiérarchiques directes. Les exemples sont nombreux : le directeur du marketing de Londres a pour supérieur direct le directeur général pour la Grande-Bretagne et le Vice-Président du marketing pour l'Europe; l'infirmier est responsable devant le médecin et l'infirmier chef de service; le responsable de fabrication de l'usine de Grenoble est responsable devant le directeur de l'usine et le directeur fabrication de Munich, etc. Ces structures matricielles posent la problématique du pouvoir et de l'acceptation des directives venues « d'en haut<sup>1</sup> ». Ainsi, le directeur du marketing de Londres doit-il faire allégeance au patron de Londres ou au responsable pour l'Europe ?

#### CAS D'ÉCOLE.

<p>« Je suis responsable de succursale dans une grande banque, dit Michel. Cette succursale regroupe des gestionnaires de fortune pour différents groupes de pays. Chaque patron de groupe reporte directement à la maison mère de Zurich. »</p>	<p>Cette mise à l'écart de Michel n'était ni dû à son charisme certain, ni à son titre ronflant mais uniquement à sa position dans l'organigramme. Il s'épuisait à jouer un rôle de leader mais ses collègues n'avaient aucun intérêt personnel à suivre ses directives.</p>
--	--

1. Cependant, dans les grandes organisations, les postes matriciels sont de mieux en mieux acceptés. Ils restent néanmoins au cœur de luttes internes sur la légitimité du pouvoir, car leur valeur ajoutée apportée au front n'est pas valorisée suffisamment (ils demeurent principalement sur un registre technique). Phénomène aggravant, la lisibilité de ces postes dans des structures imbriquées de réseaux multiples n'est pas toujours transparente pour les autres membres de l'organisation : en cas de crise de développement, ils deviennent le fusible des premières compressions d'emplois.

« J'ai essayé d'uniformiser les procédures administratives et essayé de créer des synergies entre chaque groupe, sans aucun succès. Plus le temps passe plus je suis mis à l'écart. »

Il a été nécessaire de placer Michel comme chef d'un groupe de pays et de nommer un responsable administratif pour que tout rentre dans l'ordre. Michel put montrer son expertise à ses collègues et exceller dans sa fonction de responsable de succursale.

Les exemples de ce type sont nombreux. Il est toujours utile de poser la question de sa légitimité à son poste ou lors d'une promotion (ou d'une embauche) de bien se faire préciser ses limites, même si le poste proposé est celui dont vous rêvez depuis des mois. Il est toujours préférable de prendre du recul et de demander quelques jours de réflexion.

- *Digression sur la position de chef de projet*

La position de chef de projet<sup>1</sup> est certainement l'une des plus délicates, car elle fait appel à une forme particulière de structure matricielle où le rôle du leader vient se cumuler avec d'autres tâches, souvent complexes ou demandant un savoir-faire particulier. Cette position du chef de projet est le plus souvent située hors de la hiérarchie de l'entreprise. Cela implique qu'il dispose de moyens de contrainte limités vis-à-vis des autres membres du projet.

#### CAS D'ÉCOLE.

Arnaud, un jeune chef d'équipe dynamique, est nommé chef d'un projet stratégique qui consiste à créer un nouveau modèle de jouet. Avec l'appui de Jean, le patron de l'entreprise, ils constituent une équipe composée d'un technicien, d'un mécanicien pour aider à la conception de nouveau matériel, du comptable pour les coûts et d'un commercial pour les aspects de marketing et de vente.

Dans les faits, Jean, le patron de l'entreprise, réunit l'équipe et nomme Arnaud chef d'un projet stratégique. Il lui en avait parlé dans un couloir. Arnaud ne peut refuser le challenge.

1. Il faut s'entendre sur la définition d'un projet. Il est question ici d'un projet mettant en œuvre des ressources limitées. Il ne s'agit pas d'un projet de grande envergure nécessitant des budgets considérables, comme la construction d'un barrage ou d'un nouveau modèle automobile. Cependant, le type de projet décrit dans cet exemple est couramment répandu dans les organisations et met le chef de projet dans une situation inconfortable entre la nécessité d'atteindre des résultats et la carence des moyens mis à sa disposition.

Lors de la première séance de lancement du projet, chacun s'accorde sur les objectifs, les délais et sa contribution respective.	Les projets sont souvent lancés dans l'euphorie. Les perspectives de travailler sur quelque chose de nouveau sont motivantes pour tous.
Mais la période d'avant Noël est bien-tôt suivie d'une commande importante pour les pays scandinaves, suivi de problèmes de fabrication. Notre jeune chef de projet dans cette première période ne peut demander ni de l'aide du technicien qui doit impérativement résoudre les problèmes immédiats de fabrication et encore moins au commercial bien trop occupé à calmer les clients.	Mais les priorités changent rapidement.

Cet exemple montre que la dimension des difficultés des relations humaines est souvent négligée, dans la gestion de projet. Généralement, les chefs de projet se trouvent confrontés à des pauses, des arrêts brutaux et à une fatigue des relations. En d'autres termes, passé l'enthousiasme du lancement d'un nouveau programme, chaque membre de l'équipe a tendance à s'en désintéresser car cela ne fait pas partie de leurs tâches quotidiennes. Le chef de projet se trouve seul devant les impératifs de réussir son projet dans les délais.

Dans notre cas d'école, trois solutions s'offrent à notre jeune chef de projet :

- négocier au cas par cas, selon les aides disponibles et le bon vouloir de ses collègues. Il profitera de son temps disponible pour utiliser ses compétences techniques et faire avancer le projet;
- demander sa nomination comme directeur de projet et membre du comité de direction telle que décrite dans l'ouvrage de Milder (1993), ce qui ne peut être fait car la structure (familiale) ne s'y prête pas;
- montrer à ses collègues qu'il est le leader du projet et qu'il faut avancer pour ne pas être rattrapé par la concurrence, quitte à taper du poing sur la table, convoquer l'équipe pour les haranguer et leur montrer que le projet avance même sans eux, ce qui est fortement déconseillé.

L'organisation est un lieu où chacun se trouve pris dans un jeu de pouvoir en subissant et en exerçant des pressions visant à modifier le comportement.

ment des autres. On ne peut comprendre ce qui se passe si on néglige cette dimension. La pire de ces trois solutions serait de ne pas en informer le chef d'entreprise ou de faire subir trop de pressions aux membres de l'équipe projet, qui ont une marge de manœuvre limitée. Ainsi, dans toute gestion de projet, la position de leader doit être utilisée avec précaution.

### Conseils aux leaders Directifs

Faire	Ne pas faire
Montrer les difficultés et les stratégies pour les surmonter.	Baisser les bras aux premières difficultés ou râler pour obtenir des ressources supplémentaires.
Rester serein même dans l'incertitude.	Se plaindre continuellement du manque de ressource et de moyens.
Créer un réseau de relation tant qu'interne qu'externe et chercher à l'entretenir.	Travailler beaucoup et pour soi.
Se montrer discret, mais tenace.	Rouler en 4x4 et ne pas hésiter à mettre une roue sur le trottoir pour montrer que l'on sait prendre des risques.
Adopter un comportement linéaire et respectueux, même si l'on est en colère intérieurement.	Taper du poing sur la table, ou mieux utiliser sa chaussure.
Lire des revues sur le management et le leadership.	Laisser la lecture aux cancrels et considérer que l'on apprend plus sur le terrain.
S'inscrire à des associations professionnelles.	Considérer que le travail efficace ne s'effectue pas dans les salles de conférences.

### La position du Participatif

Dans le paragraphe précédent, la position du leader Directif a été développée, avec ses pratiques et ses limites. Cependant, il existe une position alternative, où la relation de partenariat s'oppose au contrôle, l'écoute au discours, la créativité au rationnel, le formalisme à l'authenticité, l'autono-

mie à l'obéissance (Haefliger, 2005). Cette position sera appelée « leader Participatif » ou Participatif pour simplifier. Elle se rapproche, en de nombreux points, de celle développée depuis les années 1940 dans de nombreux ouvrages, sous le vocable de « leader Participatif », issu du courant dit des ressources humaines.

Participatif veut aussi dire compagnon avec qui on partage le pain, mais aussi partenaire avec qui on engage des relations, associé avec qui on partage ses préoccupations, allié qui apporte son appui et enfin complice qui dénote une entente. Un ensemble varié de nourriture, d'échanges et d'amitiés. Ce terme a aussi plusieurs facettes : « équipier » signifie « embarquer pour naviguer » (Le Robert Historique), « co » indiquant « avec », faire avec l'équipier. Quant au « coéquipier », il donne aussi une dimension éminemment sportive aux relations managériales.

Cette dimension du Participatif sera développée en répondant à ces trois questions : la position du Participatif est-elle légitime ? Comment s'en servir ? Et quelles en sont ses limites ?

### Le Participatif est-il légitime ?

L'approche des « ressources humaines » a sa raison d'être : sortir d'un modèle taylorien pour passer à une approche où le responsable hiérarchique cesse de se sentir supérieur à ses collaborateurs. La relation de management est alors concentrée sur l'implication. Cette approche participative s'est imposée non seulement pour des raisons idéologiques et éthiques – le subordonné obéit parce qu'il est convaincu et non parce qu'il est forcé – mais à cause de son efficacité supérieure (Bergmann, 1997). Il faut dire aussi que de nombreux éléments renforcent cette approche et que le manager du XXI<sup>e</sup> siècle n'a vraisemblablement pas d'autres choix :

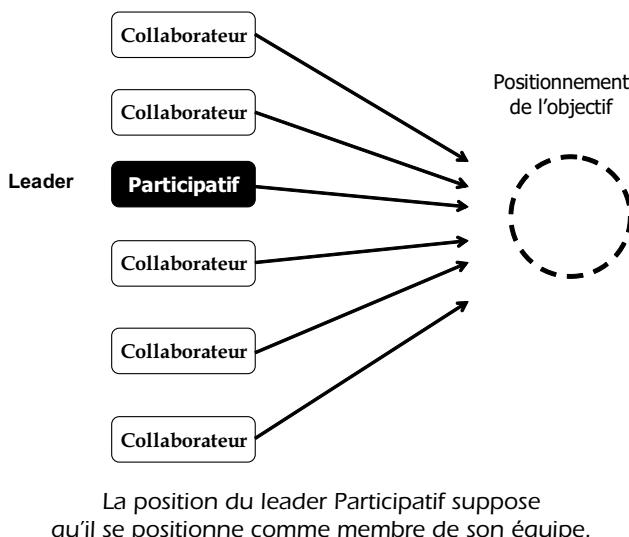
- les collaborateurs sont bien formés et n'acceptent plus de données d'ordres ;
- les moyens d'information sont disponibles à tous, en tout temps, pour tous, toujours (courriels, Web) ;
- les tâches deviennent plus complexes ainsi que les relations entre les individus (organisation matricielle, projet, réseaux) ;
- les départements des ressources humaines mettent la pression sur le développement des personnes et des relations dans l'entreprise (coaching, mentoring, chartes éthiques liés au développement des talents et des plans de carrière) ;

- cependant, les formations distillées depuis de nombreuses années mettent l'accent sur le management Participatif comme seul mode de fonctionnement possible. Les formateurs en entreprise ont une grande part de responsabilité dans cette pratique.

L'évolution de ces tendances montre que le management Participatif est une dominante de la pensée managériale. En d'autres termes, il n'y aurait pas d'autres choix possibles.

### Le Participatif dans la pratique

Dans le paragraphe consacré au leader Directif, celui-ci tire ses collaborateurs vers l'objectif. À l'opposé, la position du leader Participatif suppose qu'il se positionne comme membre de son équipe (figure 3.4). S'il a été positionné dans un cadre foncé, c'est uniquement à titre didactique; dans cette position idéale, le leader Participatif a des caractéristiques identiques à celles des membres de son équipe.



**Figure 3.4** – Positionnement du Participatif par rapport à l'objectif.

Cette position de Participatif peut être résumée par la phrase suivante : « Pouvons-nous... ? » Dans le domaine de la « participation », rien ne devrait être fait sans délibération, explications, travail en commun et respect des opinions. Cela ne veut nullement dire que les décisions sont prises à

la majorité (l'entreprise n'est pas une démocratie), mais que les décisions doivent être débattues afin que chacun puisse les comprendre et se les approprier. Cette phase de débat est essentielle dans la conduite d'une équipe, elle ne doit pas être considérée comme une perte de temps, mais comme la nécessaire phase d'explication de décisions parfois difficiles.

Cette position recouvre les verbes comme : participer, encourager, partager, collaborer, débattre, délibérer. Les expressions que l'on retrouve le plus couramment sont :

- « Que pensez-vous si... ? »
- « Discutons... »
- « Notre équipe. Notre projet... »

Cette posture de Participatif a été décrite par Lerbet-Sereni (*in* Avenier, 2000) :

Les uns et les autres se trouvent ainsi conjointement et tour à tour engagés sur un chemin qu'ils partagent, comme à égalité, chemin qu'ils ont a priori en commun, en même temps qu'ils le construisent... Les compagnons s'épaulent mutuellement, peuvent compter l'un sur l'autre, et découvrent les uns comme les autres, une part d'eux mêmes qu'ils n'auraient jamais rencontrée sans les autres.

De nombreux managers pratiquent cette posture idéalisée de Participatif et le font de manière intuitive avec des collaborateurs qu'ils apprécient. La difficulté survient lorsque l'équipe se réunit. Tout semble alors bloqué, des personnalités monopolisent le débat tandis que d'autres osent à peine s'exprimer. Des outils d'animation d'équipe<sup>1</sup> restent bien souvent limités avec des personnes introverties.

Cette position de partage et de coéquipier s'applique à un certain nombre de cas :

- **le leader et ses collaborateurs ont chacun une solution partielle de la situation.** L'équipe n'a pas d'idée préconçue au départ. Il faut bâtir une solution en commun. L'échange de point de vue, la mise en évidence de

1. Un certain nombre de rôles sont tenus par chacun des membres de l'équipe : scribe, gardien du temps, facilitateur, meeting leader. Ces rôles permettent au responsable de l'équipe de se dégager des nombreuses contraintes liées à l'animation de groupe et de conserver suffisamment de recul sur les échanges.

contradictions, les fausses pistes font émerger les idées (voir le chapitre consacré à la créativité en équipe);

- **une discussion informelle où chacun bâtit sur les idées des autres permet de faire avancer le débat.** Toutes les idées sont bonnes et mises sur le grill des questions : « Comment ? », « Pourquoi ? », « Qu'est-ce qui se passe si... ? », « A-t-on déjà essayé ceci... ? », « Et si on regardait le problème avec une autre paire de lunettes... ? »;
- **le manager a confiance dans son équipe.** Il connaît les forces et les zones d'ombre de ses collaborateurs. Généralement, il a travaillé avec eux pendant un certain nombre d'années et peut leur faire confiance. Il existe certainement des inimitiés entre certains participants, mais l'équipe passe au-dessus de ses querelles internes. Tous savent qu'ils n'ont pas le choix et que chacun doit jouer le jeu.

#### Limite de la position de Participatif

« Le management Participatif ça marche surtout quand tout va bien. Quand les commandes baissent, on revient à l'ancien mode de fonctionnement qui a fait ses preuves » dit un directeur commercial lors d'un séminaire de vente. Il est vrai que la participation exige beaucoup de tout le monde. Le tableau 3.2 vous permet d'évaluer le potentiel de votre management Participatif.

**Tableau 3.2.**

	Auto évaluation
L'environnement de travail est sécurisé; c'est-à-dire que les licenciements ne sont pas dans « l'agenda ».	
L'organisation maintient les structures existantes, c'est-à-dire qu'elle ne se trouve pas dans un cycle pervers de changements ininterrompus.	
Un support est donné à l'équipe par les services internes (ressources humaines, maintenance, informatique).	
Les objectifs portent sur l'amélioration continue et l'excellence des procédures et des procédés.	
L'accent est mis sur le développement des personnes et la recherche de leur autonomie.	

Auto évaluation	
Le supérieur hiérarchique possède un certain nombre de moyens budgétaires pour arriver à ses fins.	
Le chef est lui-même légitime tant par ses connaissances du domaine que sa place dans l'organisation.	
Enfin, l'équipe ne se trouve pas en situation d'urgence ou de crise.	

Si vous avez répondu oui à la plupart des assertions, vous devez vous trouver naturellement dans un mode Participatif. Sinon faites un effort, vous ne serez rapidement plus dans la course; lorsque vos collaborateurs ne pourront plus se développer, ils partiront de votre entreprise.

### Conseils aux leaders Participatifs

Faire	Ne pas faire
Rechercher des solutions en commun.	Se faire imposer des décisions par son équipe, si l'on n'est pas confortable avec celles-ci.
Créer des débats, pas uniquement techniques, où chacun peut donner son point de vue sans crainte de représailles.	Instaurer une démocratie dans le groupe et faire voter des décisions à la majorité.
Demander du temps pour la réflexion.	Rester sur un mode uniquement Participatif.
Vérifier que chacun puisse s'exprimer.	S'arranger pour que seulement quelques-uns monopolisent la parole.

### La position de l'Observateur

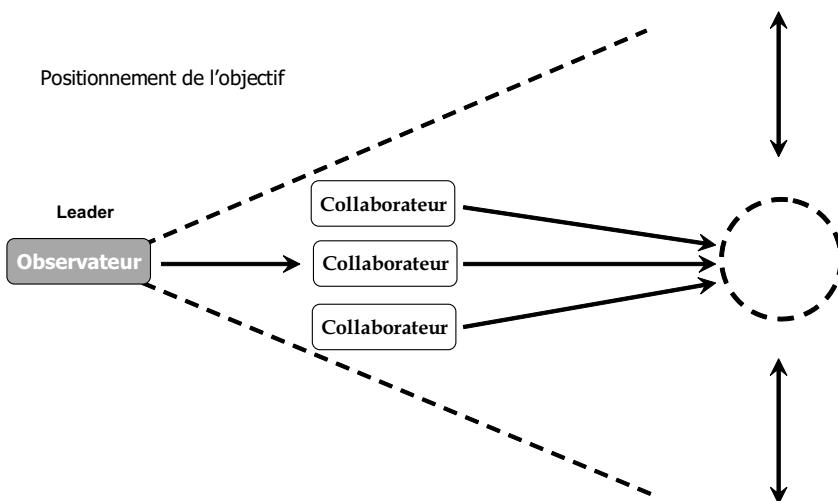
Le terme Observateur a plusieurs significations. Tout d'abord il désigne celui qui regarde, intéressé par celui ou ceux qui ont la parole. Mais l'Observateur ne reste pas neutre. Pendant les discussions, il interrompt les débats,

pose des questions pour éclaircir les points de vue de chacun, s'inquiète des problématiques définies, vérifie que toutes les alternatives ont été considérées, que les choix sont pertinents. Le rôle d'Observateur n'est donc pas un rôle passif qui consiste à laisser faire, mais une façon de prendre du recul, tout en gardant le contrôle et la compréhension des problématiques abordées.

## La position d'Observateur est-elle légitime ?

La position de l'Observateur place le leader davantage en retrait par rapport à l'équipe (**figure 3.5**). Il la laisse suivre son cheminement pour lui permettre de prendre de l'audace. Cette position d'offreur d'espace de liberté est la plus délicate car le leader est derrière l'équipe et il ne peut voir sans se contraindre à des contorsions (Lerbet-Sereni, *in* Avenier, 2000). La position de l'Observateur est aussi la position la moins naturelle, car elle consiste à laisser l'équipe définir ses propres moyens pour atteindre ses objectifs, à délibérer sans lui, voire reformuler son mode de fonctionnement.

Cette position, instable en apparence, répond à la problématique de la prise de recul. Les managers ont une tendance compulsive à faire de la rétention d'informations, pour deux raisons. La première est de ne pas



La position de l'Observateur est la position la moins naturelle, car elle consiste à laisser l'équipe définir ses propres moyens pour atteindre ses objectifs.

**Figure 3.5** – Positionnement de l’Observateur par rapport à l’objectif.

vouloir lâcher leur équipe de peur de la perdre de vue. La seconde est de considérer que cela ne vaut pas la peine car « ils » ne comprennent rien à rien et que le travail sera bien mieux fait par eux-mêmes. Cette façon de considérer l'équipe est de notre point de vue totalement discriminatoire et hors de toutes les tendances du management du XXI<sup>e</sup> siècle.

Aujourd'hui, le rôle essentiel du leader est de développer son équipe. Il sera jugé sur ce point autant que sur la réussite de ses objectifs personnels. Aujourd'hui, toute autre façon de comprendre le leadership et la conduite d'équipe n'est pas pertinente pour sa progression de carrière.

### La position d'Observateur dans la pratique

Derrière l'équipe, le responsable de proximité reste continuellement attentif à la progression des objectifs individuels et collectifs.

Cette position d'Observateur peut être résumée par l'injonction suivante : « *Montrez-moi ce dont vous êtes capables.* » Cette position est celle du *lâcher prise* et demande une prise de conscience du leader que certaines actions ou projets peuvent être entrepris par d'autres et peut être mieux que s'il l'avait fait lui-même, ou tout au moins différemment. Il est nécessaire aussi que le responsable de proximité puisse accepter que les réalisations soient différentes de ce qu'il attendait : en mieux, mais aussi en moins bien. Dans le premier cas, il doit formuler son approbation sans flatter. Dans le second, le *feed back* doit être donné sans blesser le groupe, car le leader a pour devoir de développer les membres de son équipe pour les amener à leur meilleur niveau de performance (Radon, 1999).

#### CAS D'ÉCOLE.

Christopher, spécialiste des bases de données informatiques, vient d'être nommé responsable d'un groupe d'une dizaine de collaborateurs d'horizon et de formations diverses. Il conserve ses tâches de spécialiste qui le passionnent mais il est impliqué de plus en plus dans des séances de travail où il doit souvent répondre à des questions dont il ne maîtrise pas le sujet. Débordé de travail, Christopher se pose deux questions : Que faut-il déléguer et comment ?

Curieusement, les tâches de délégation sont vues par les responsables de proximité comme une fatalité voire, pour certains, une punition. Nombre d'entre eux se contentent de distribuer rapidement les tâches simples pour s'en débarrasser. Christopher a le mérite de se poser la question dans l'action et de ne pas attendre le *burn out* pour déléguer.

La position d'Observateur prélude à la délégation avec tout ce que cela suppose à la fois de lâcher prise et de contrôle. Lâcher prise veut dire qu'une fois que les options et les objectifs sont définis, il est nécessaire de laisser ses collaborateurs s'approprier la matière. En tant que leader d'une petite équipe, a-t-on le choix de ne pas déléguer ?

Le mot délégation recouvre d'autres thèmes du management qui ne facilitent pas sa compréhension : coordonner, contrôler, planifier, communiquer, organiser... Pourtant la délégation est une nécessité. Il faut déléguer parce que l'on n'a pas le choix. Développer leurs collaborateurs est le challenge du responsable de proximité d'aujourd'hui. Cela passe nécessairement par le transfert de tâches à déléguer avec tout ce que cela suppose comme préparation en amont, de discussions et de formation. Perdre du temps pour en gagner ? Cela n'est même pas garanti. Les tâches de délégations font parties du management d'équipe qui nécessite du temps et de la patience car tous les collaborateurs ne peuvent être à son image. Le manager sera évalué sur ses capacités à transférer une partie de ses compétences.

Dans les faits, pour réussir à développer ses collaborateurs, le manager dispose de deux outils fondamentaux : des moyens et du temps. Si les moyens ne sont pas toujours disponibles, le temps est une notion trop souvent oubliée. En effet il existe, de la part des responsables d'équipe, une compulsion pour des résultats immédiats. Des tâches complexes ou nouvelles demandent du temps pour les comprendre. Le manager doit tenir compte de ce temps d'interprétation et aider le groupe à la compréhension des problématiques nouvelles auxquelles il est confronté.

Cette position d'Observateur demande de laisser l'équipe avancer à son rythme – laisser parfois du « temps au temps », observer, questionner sans cesse et encourager. Les expressions que l'on retrouve le plus souvent sont du type :

- « Comment voyez-vous la situation ? »
- « Que proposez-vous ? »
- « Montrez-moi... »
- « Allez-y ! »
- « De quels moyens avez-vous besoin ? »

Il est nécessaire de préciser que la position d'Observateur n'est pas celle d'un laisser-faire bon enfant, mais d'un véritable challenge dans l'autonomie des équipes. Il s'agit d'une alternative à la position du leader vu précédem-

ment; chacun doit bien comprendre l'importance du résultat et la pression latente. Du reste, la position d'Observateur est adéquate dans les cas suivants :

- lorsque le responsable du groupe n'a ni solution au problème posé, ni le temps de s'en occuper. Il laisse l'autonomie à son équipe, tout en conservant un regard attentif sur la résolution du problème. Cette façon de faire ne veut aucunement dire laisser carte blanche, ce qui marquerait le désintérêt du leader, mais une véritable prise de distance par la mise en place de réunions selon un agenda rigoureux<sup>1</sup>. Le leader apprend avec l'équipe;
- le leader a la vision du changement et laisse son équipe la mettre en œuvre. Son rôle devient celui d'un coordinateur ou d'un facilitateur. Il laisse l'équipe s'approprier le changement, l'interpréter et l'institutionnaliser<sup>2</sup>;
- le leader a une grande confiance dans l'équipe. Cette autonomie est une forme de récompense, un bonus avant de lui confier des challenges plus importants;
- le leader n'a tout simplement pas les connaissances techniques pour réaliser les tâches. Cependant, il devra veiller à leurs bonnes exécutions.

La question souvent posée au sujet de cette position d'Observateur est : « *Oui, mais mes collaborateurs ne comprennent rien. Je dois trouver une solution à leur place.* » Cette phrase est dite sur un ton péremptoire par des managers imbus d'eux-mêmes, fiers de leurs succès personnels. Il leur est répondu que leur seule préoccupation doit être, après la réussite de leurs objectifs financiers, celle du développement de leurs collaborateurs. Leur réussite dépend d'eux; ils n'ont pas d'autres choix.

#### Existe-t-il une limite à la position d'Observateur

Ce qui limite la position de l'Observateur est le manager lui-même qui considère que sa position exige la maîtrise de l'ensemble des informations de son département ou de son service. Ne pas pouvoir répondre à une question de son supérieur hiérarchique le tétranise. Mais cela n'est pas la seule limitation. Il est nécessaire que le manager prenne conscience que se

---

1. Cet agenda peut être organisé selon des réunions régulières – par exemple une fois par mois, ou balisé selon des échéances – par exemple fin d'une étape.

2. Ces trois concepts seront repris dans le chapitre 4.

mettre en retrait par rapport à son équipe nécessite une certaine dose de sang froid qui doit être compensée par une rigueur dans son organisation et de ses outils de contrôle. Ces derniers ne sont pas complexes à mettre en place : il peut s'agir d'un tableau, d'un cahier de note, ou de fiches individuelles. Mais il doit être capable de préparer ses séances de travail et non arriver en demandant : « Quel est l'ordre du jour de la séance aujourd'hui ? »

Cette position, qui suppose, ne l'oublions pas, une certaine dose de contrôle, n'a vraisemblablement pas de limite. L'auto évaluation ci-après, permet de tester votre potentiel d'Observateur :

**Tableau 3.3.**

Auto évaluation
Vous avez un projet stratégique ou une orientation qui remet en cause l'entier de votre organisation et vous avez besoin de fédérer votre équipe autour de ce projet de changement en redistribuant les tâches de l'équipe.
Vous savez que votre équipe pourrait développer de nouveaux projets et vous lui avez demandé de rédiger un plan de mise en œuvre.
Vos collaborateurs ont une excellente formation technique, mais ils sentent le besoin de diversifier leurs activités dans la conduite organisationnelle.
Un de vos collaborateurs semble avoir atteint ses limites et vous essayez de lui confier d'autres tâches en rapport avec son travail habituel.
À l'inverse, un de vos collaborateurs est demandeur de nouvelles responsabilités et vous lui proposez de reprendre certaines de vos tâches.
Vous savez que vous n'avez pas d'autre choix que de faire aboutir votre stratégie et vous devez déléguer certaines compétences.
Plus simplement, vous avez de nouvelles idées et vous demandez à un de vos collaborateurs comment il pourrait les mettre en œuvre.

Si vous avez répondu positivement à la plupart de ces questions, vous êtes sur le mode Observateur.

### Conseils aux leaders Observateurs

Faire	Ne pas faire
S'organiser pour suivre les projets essentiels.	Suivre tous les projets dans les moindres détails en vérifiant la validation de toutes les étapes.
Planifier ses interventions et réfléchir à sa valeur ajoutée à apporter aux séances de travail.	Se rendre à une séance pour obtenir des informations et éventuellement intervenir.
Exiger des résultats mais laisser du temps à son équipe pour trouver des solutions.	Donner carte blanche et se désintéresser des projets.

### Utilisation du triptyque Directif, Participatif, Observateur

#### Le triptyque en action : le modèle DPO

Dans les précédents paragraphes ont été décrits les différents comportements de Directif, de Participatif et d'Observateur. Dans la réalité, utiliser uniquement l'un de ces registres est indéfendable. Pourtant, le comportement de « petit chef » (« Celui qui ordonne »), de girouette (« Le dernier qui parle à raison »), ou de d'Observateur (« Le sphinx qui ne dit rien, mais qui sanctionnera plus tard »), existe dans la plupart des organisations. Il a été constaté que certains managers n'ont qu'un seul modèle de référence. Ils sont, en quelque sorte, attirés par celui avec lequel ils se sentent le plus à l'aise. Cette attraction pour un modèle (Directif, Participatif ou Observateur) ne provient pas d'un dysfonctionnement psychologique, mais d'un manque de repère pour d'autres comportements possibles.

En formation, il est possible d'explorer avec eux chacun de ces trois modes de fonctionnement et de les faire travailler sur ceux qu'ils maîtrisent incomplètement. Pour y parvenir, la technique du « journal de bord » (chapitre 9) est un élément essentiel de leur développement.

Cependant, pour le leader, il ne s'agit pas d'apprendre à être un Directif, ou un Participatif ou un Observateur, mais tout à la fois *et* Directif, *et* Participatif *et* Observateur. Selon la situation du moment, le responsable de l'équipe est attiré par une réaction plutôt qu'une autre. Par exemple, en situation de stress, il peut se positionner en tant que Directif, alors que dans des conditions identiques, mais sans stress, se comporter en Participatif. Cette complexité sera illustrée par quatre exemples. Le premier traitera de la position de Directif, la deuxième de celle de Participatif, la troisième d'Observateur. La quatrième enfin traitera de multiplicité et montrera l'utilisation de ces multiples registres.

#### CAS D'ÉCOLE : LE LEADER DIRECTIF.

Une journée de production vient d'être perdue. Le chef de département réunit son équipe.	<b>Le contexte du cas.</b>
Chef du département : « Que dit le contrôle de qualité ? »	<b>Le Directif réclame des faits.</b>
Un collaborateur : « Les normes de tolérances sont dépassées de 10 %. »	<b>Réponse sur des faits.</b>
Chef du département : « Sont-ils certains de leurs calculs ? A-t-on reçu une confirmation ? »  Collaborateur : « Oui, nous avons un courriel. »  Chef du département : « Tout le lot est-il réellement inexploitable ? »  Collaborateur : « Ils disent que l'on ne peut pas prendre de risque. »	<b>La situation est sans ambiguïté. Le collaborateur sait ce qu'il doit faire.</b>
Chef du département : « Bon. Demandez-leur ce que vous devez faire des produits et détruisez-les. Je vais prévenir la direction générale. »	<b>Le leader Directif prend une décision. Est-elle pertinente ?</b>

Le cas ci-dessus décrit la position de leader Directif : une décision doit être prise, détruire ou non le lot. Le chef de département assume ses responsabilités parce qu'il considère qu'il y a urgence.

## CAS D'ÉCOLE : LE LEADER PARTICIPATIF.

Une journée de production vient d'être perdue. Le chef de département réunit son équipe.	<b>Le contexte du cas.</b>
Chef de département : « Peut-on faire le point sur ce qui s'est passé ? »	<b>Position de Participatif.</b> Le chef de département se met en position de rechercher une solution avec ses collaborateurs.
Collaborateur 1 : « Pour l'instant, je n'ai rien. J'attends le rapport du contrôle qualité qui devrait me faire parvenir pendant notre séance. » Collaborateur 2 : « Je suis allé voir les relevés faits pendant la journée. Tout me semble normal. Il faut que je regarde encore dans les détails et fasse quelques vérifications. »	<b>Participation des collaborateurs à la recherche d'une solution.</b>
Chef de département : « Dans l'ancienne usine, j'ai déjà eu ce problème avec une embobineuse qui se déréglaît de façon aléatoire. Je vais voir avec mes collègues d'autres usines s'ils ont eu ce problème récemment. »	<b>Position de Participatif.</b> Le chef de département prend une partie du travail de l'équipe en cherchant à s'informer auprès d'autres de ses collègues.

Dans ce cas, le coupable n'est pas recherché. Dans le registre du leader Participatif, chacun connaît sa place et ce qu'il doit faire.

## CAS D'ÉCOLE : LE LEADER OBSERVATEUR

Une journée de production vient d'être perdue. Le chef de département réunit son équipe.	<b>Le contexte du cas.</b>
Chef du département : « Décrivez-moi la situation. »	<b>Position d'Observateur</b> ➔ Il ne connaît pas la situation et vérifie que ses collaborateurs ont compris l'importance du problème.

<p>Collaborateur 1 : « L'équipe du soir a produit selon la planification demandée. Des contrôles ont été faits régulièrement. Tout semble en ordre. »</p> <p>Collaborateur 2 : « J'ai vérifié moi-même les échantillons. Pour moi, ils répondaient aux spécifications. »</p>	<p><b>Le chef de département se met en position d'Observateur. Ses collaborateurs réagissent de façon pertinente. Il n'intervient pas.</b></p>
<p>Chef du département : « Que proposez-vous ? »</p>	<p><b>Le chef de département se met en position de Participatif.</b></p>
<p>Collaborateur 1 : « Je vais voir avec mes collègues d'autres usines pour voir s'ils n'ont pas eu le même cas. »</p> <p>Collaborateur 2 : « Je vais aller discuter avec le contrôle qualité voir comment ils voient le problème. »</p>	<p><b>Le chef de département se remet en position « d'Observateur ». Ses collaborateurs réagissent de façon pertinente. Il n'intervient pas.</b></p>

Le chef du département semble ne pas s'impliquer dans ce problème. Pourtant, il est présent et s'assure que tout est mis en œuvre pour que le problème soit résolu. Mais cet exemple continue pour montrer que d'autres rôles peuvent être utilisés.

#### CAS D'ÉCOLE LEADER OBSERVATEUR (SUITE).

<p>Chef du département : « Bien. »</p>	<p><b>Le chef de département valide le travail de ses collaborateurs. En émettant, un jugement, il se met en position de Directif.</b></p>
<p>« Téléphonez au directeur de l'usine de Lyon de ma part, il m'a dit qu'ils ont eu le même type de problème le mois dernier. »</p>	<p><b>Position de Observateur mais aussi de pourvoyeur d'information ➔ Le chef de département laisse ses collaborateurs contacter eux-mêmes le directeur de l'usine de Lyon et les rend ainsi plus visibles dans l'organisation.</b></p>
<p>Chef du département : « Nous nous réunirons à 17 heures dans mon bureau pour faire le point. »</p>	<p><b>Position de Directif. Il exige un point de situation en fin d'après-midi.</b></p>

Le chef du département semble ne pas s'impliquer dans ce problème. Pourtant, il est présent et s'assure que tout est mis en œuvre pour que le problème soit résolu. Ces positions sont à visualiser selon le triptyque DPO – Directif et Participatif et Observateur – et permet de moduler son style de leadership.

**CAS D'ÉCOLE LE MODÈLE DPO – DIRECTIF, PARTICIPATIF, OBSERVATEUR – EN ACTION.**

Une journée de production vient d'être perdue. Le chef de département réunit son équipe.	<b>Le contexte du cas.</b>
Chef du département : « Que s'est-il passé ? »	<b>Le leader Directif réclame des faits.</b>
Un collaborateur : « Le département de qualité nous a informés que les normes de tolérances sont dépassées de 10 %. »	<b>Réponse sur des faits.</b>
Chef de département : « Peut-on faire le point sur les informations disponibles ? »	<b>Position de Participatif.</b> Le chef de département se met en position de rechercher une solution avec ses collaborateurs.
Collaborateur 1 : « Pour l'instant, j'attends le rapport du contrôle qualité qui devrait me parvenir pendant notre séance. »  Collaborateur 2 : « Je suis allé voir les relevés faits pendant la journée. Tout me semble normal. Il faut que je regarde encore dans les détails et fasse quelques vérifications. »	<b>Participation des collaborateurs à la recherche d'une solution.</b>
Chef du département : « Que proposez-vous ? »	<b>En observant la réaction de ses collaborateurs, le chef de département se remet en position « d'Observateur ».</b>
Collaborateur 1 : « Je vais voir avec mes collègues d'autres usines pour voir s'ils n'ont pas eu le même cas. »  Collaborateur 2 : « Je vais aller discuter avec le contrôle qualité voir comment ils voient le problème. »	<b>Ses collaborateurs réagissent de façon pertinente. Il n'intervient pas. Le leader n'intervient pas.</b>

Chef du département : « Bien. »	Le chef de département valide le travail de ses collaborateurs. En émettant, un jugement, il se met en position de Directif.
« Téléphonez au directeur de l'usine de Lyon de ma part, il m'a dit qu'ils ont eu le même type de problème le mois dernier. »	Position d'Observateur mais aussi de pourvoyeur d'information. ➔ Le chef de département laisse ses collaborateurs contacter eux-mêmes le directeur de l'usine de Lyon et les rend ainsi plus visibles dans l'organisation.
Chef du département : « Nous nous réunirons à 17 heures dans mon bureau pour faire le point. »	Position de Directif. Il exige un point de situation en fin d'après-midi.

### Être leader, cela se mérite

Dans sa fonction de conduite des hommes, le manager est en constant déséquilibre. Pour assumer ce rôle difficile, trois registres sont à sa disposition : celui de leader, comparable au guide de haute montagne, tant par sa stature que par ses connaissances du terrain; celui du Participatif, que l'on peut assimiler au rôle de coéquipier dans une aventure économique; enfin, celui d'Observateur qui regarde et écoute, capable de faire confiance et de déléguer des tâches. Ces trois registres évoluent au gré des circonstances, des nécessaires prises de décisions (Directif), de dialogue et d'échanges créatifs (Participatif) et de la prise de recul pour mieux déléguer. La prise de conscience que ces registres existent et qu'ils peuvent être utilisés sans perdre sa légitimité libère le manager d'une dimension unique. Ainsi intégrés, ces trois registres s'unissent pour former un tout cohérent : le leadership, c'est-à-dire la capacité à guider et à inspirer.

La traduction française de leader est guide. Guide spirituel ? Pourquoi pas. Mais la comparaison avec un guide de haute montagne semble plus pertinente. Ceux qui ont eu la chance de faire de la montagne avec un guide peuvent s'en souvenir. Le matin, le guide explique la route à suivre, les difficultés des passages, le matériel nécessaire pour la marche. Au cours de la journée, il donne des explications sur la faune et la flore, parle avec les plus lents, les motive. Le soir, il reste avec le groupe. Il est insolite de rencontrer un guide de haute montagne prendre son sac le matin, s'impacter que le groupe ne soit pas prêt, partir en tête... et le soir s'avachir

sur la table en se plaignant d'être fatigué ou que l'altitude l'empêche de dormir. Pourtant de nombreux leaders de proximité, responsables de collaborateurs, ont ces types de comportements : en arrivant le matin au bureau, ils ne saluent personne, restent devant leur écran une grande partie de la journée, donnent des directives par courriels interposés, n'hésitant pas à résoudre des conflits à distance. Lors des rares pauses qu'ils s'accordent, ils râlent sur le manque de moyen, l'incompétence de leur hiérarchie et des stratégies sans cesse modifiées.

Certes, être un leader n'est pas simple. Il est nécessaire de faire des compromis avec une assistante acariâtre, un ingénieur avec des comportements d'autiste, des collaborateurs agressifs ou des changements continuels dans l'organisation, mais cela fait partie de la posture de leader.

### Conseils aux leaders pour l'utilisation du modèle DPO

Faire	Ne pas faire
S'organiser pour suivre les projets essentiels.	Suivre tous les projets dans les moindres détails en vérifiant la validation de toutes les étapes.
Planifier ses interventions et réfléchir à sa valeur ajoutée à apporter aux séances de travail.	Se rendre à une séance pour obtenir des informations et éventuellement intervenir.
Exiger des résultats mais laisser du temps à son équipe pour trouver des solutions.	Donner carte blanche et se désintéresser des projets.
S'adapter continuellement à ses interlocuteurs.	Dire « Je traite mes collaborateurs de la même façon, ils n'ont qu'à s'adapter. »
Être tenace, mais trouver un chemin astucieux pour faire aboutir ses projets.	Convaincre à tout prix. Les autres n'ont qu'à se plier à votre raisonnement et à vos objectifs.



## 4

---

### LE LEADERSHIP EN COLLECTIF : LA CULTURE DU « CO »

« La codécision, ça marche  
si on argumente vraiment. »

Humour d'un participant anglais.

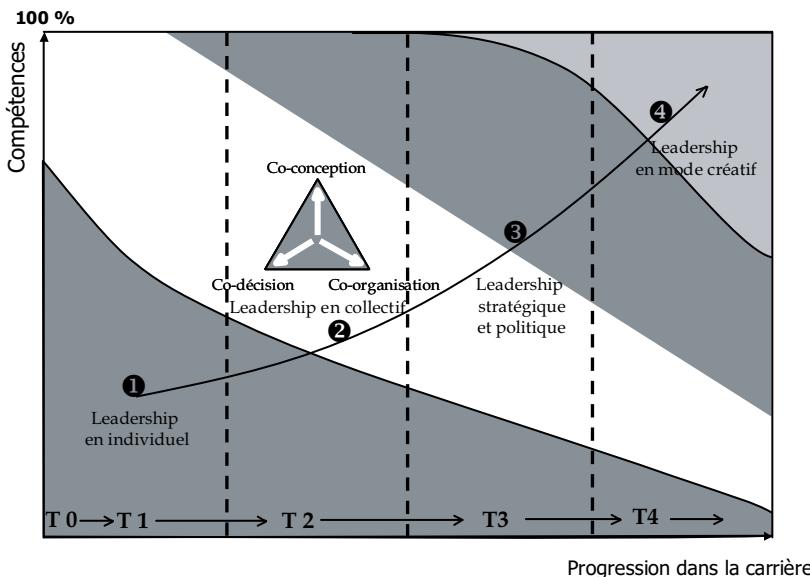
**D**ans l'histoire des organisations, la structure hiérarchique a longtemps été le seul modèle de référence. Avec l'internationalisation, des structures matricielles et par projet se sont superposées aux structures hiérarchiques anciennes, créant de la confusion et des luttes de pouvoir. De plus, les quartiers généraux des multinationales exigent de leurs succursales de vente ou de production des masses d'information et de données. Cette quantofrénie, ou frénésie des chiffres, a entraîné des dérapages sur le nombre des indicateurs nécessaires au contrôle de leurs activités. Ce chapitre répond à la question « Comment mettre en place une structure coopératrice, dans une structure organisationnelle qui ne le permet justement pas ? »

#### DEUXIÈME REPÉRAGE DE L'ITINÉRAIRE DU LEADER

Ce chapitre concerne le fonctionnement des leaders en T2 au point ②.

Le leader a surmonté les premières difficultés de conduite d'une petite équipe. Sa hiérarchie lui confie la responsabilité d'une unité (business unit) avec le titre de responsable, de chef de service ou de département (T2). Il anime et développe un groupe d'une trentaine de personnes, de compétences et d'origines diverses. Certains de ses subordonnés directs sont eux-

mêmes responsables de collaborateurs. Deux questions se posent à lui : comment faire coopérer des collaborateurs qui ont des cultures et des objectifs différents ? Comment créer de la valeur ajoutée en équipe ?



**Figure 4.1** – Le triptyque de la culture du « co », faire avec...

Ce chapitre répond à ces deux questions et propose une réflexion sur le fonctionnement des équipes permettant au leader de se positionner par rapport à sa vision et ses objectifs et surtout d'enlever les ambiguïtés générées lors de chaque prise de poste. Il lui est conseillé de passer deux journées pour réfléchir avec ses collaborateurs dans les six mois qui suivent sa nomination. Pour les autres, une remise à jour des conséquences organisationnelles inhérentes à tout développement peut se faire tous les dix-huit mois environ.

## QUELQUES PARADOXES SUR LES ORGANISATIONS

Pour comprendre la fonction des hommes et des organisations, il est nécessaire de s'arrêter un instant sur leur fonctionnement, car toute action organisationnelle n'est pas le fait d'un individu isolé, mais émerge de l'impérieuse nécessité de mettre en commun un certain nombre d'éléments pour agir

en tant que groupe : des savoir-faire, des énergies, des connaissances... pour réaliser des opérations économiques. Ces dernières peuvent être de toute nature : des biens mais aussi des services, qu'il s'agisse de services sociaux (prise en charge de personnes dépendantes), humanitaires (aides aux pays en voie de développement...), ou encore de services aux entreprises ou aux particuliers. Ces opérations sont possibles parce que des individus se sont regroupés pour agir. Sans cette coalition, aucune opération ne peut exister. En effet, comment envoyer seul de la nourriture en Afrique ? Comment construire un avion ou une automobile pour se déplacer ? Deux éléments permettent de caractériser tout groupe humain : l'organisation en tant que construction sociale et l'organisation en silos percés.

### **L'organisation est une construction sociale**

Pour expliquer la notion de « construction sociale », partons de l'exemple de la construction d'une maison. Une fois construite, il est possible de l'agrandir en ajoutant de nouvelles pièces, de nouvelles portes et couloirs pour passer d'un endroit à l'autre, en colmatant certaines infiltrations, etc. Mais les grandes idées qui ont contribué aux plans de base restent intactes. Dans les entreprises, cette vision d'une construction sociale, appelée *construit social*, suppose que rien ne peut être remis en cause, car les passages obligés – tels que les règles et les règlements – constituent une sorte de structure qui rigidifie les relations entre les individus. Cette rigidité est encore amplifiée par la mise en œuvre de logiciels et de bases de données communes qui contraignent et codifient leurs relations. Mais, cela n'est pas le moindres des paradoxes organisationnels, tout peut être discuté car le monde de l'entreprise est régi par des règles non écrites qui sont négociées (et renégociées) constamment. Heureusement, ces règles sont moins rigides que les fondations d'une maison.

« Malgré l'efficacité de l'organisation bureaucratique dont on peut douter, un service administratif applique toutes les directives qui lui sont assignées. Leur mise en œuvre est entravée par les incompétences individuelles, les complications logistiques non résolues à temps, l'absence de coordination entre les services – même en l'absence de conflits entre eux –, du personnel non correctement formé et le manque d'encadrement adéquat. Certaines tâches sont simplement irréalisables et certaines stratégies inadaptées aux organisations, malgré l'existence de compétences remarquables tant sur le plan individuel que collectif. » (March, 1991)

Du point de vue du leadership – ou d’absence de leadership –, les responsables d’équipe adoptent deux types de comportements. Certains pensent qu’ils ne peuvent rien faire car ils évoluent dans une structure contrainte où rien ne peut être négocié. D’autres, au contraire, considèrent l’organisation comme un subtil équilibre de règles, certes institutionnalisées, mais qui peuvent être bricolées pour les besoins d’une cause qu’ils considèrent légitime. Ils sont devenus des experts pour jouer avec les règles de l’organisation. Ils utilisent cette compétence à leur profit – et celui de leur équipe –, comme une forme de pouvoir dont ils détiennent les clefs.

Conséquence pour les leaders : ils peuvent faire le design de leur organisation et le mettre en œuvre. Aucune règle, aucune contrainte ne les limitent (ou presque).

#### CAS D’ÉCOLE.

<p>« Notre organisation ne me convenait pas, dit Mickaël, directeur d’un centre de recherche fondamental, j’ai réfléchi à créer des équipes nomades qui se déplaçaient dans le monde avec leur matériel et leurs bureaux. »</p>	<p>L’idée de travailler en équipe nomade à travers le monde en fonction des projets était une innovation.</p>
<p>« Mais cela supposait organiser notre société non pas en département (ou silo) mais en projet. Cela n’a jamais été accepté, car nous restons toujours une organisation très hiérarchisée. »</p>	<p>Les oppositions ne sont pas venues des chercheurs, mais des directeurs des départements de recherche qui y voyaient la disparition de leurs prérogatives et de leurs priviléges.</p>

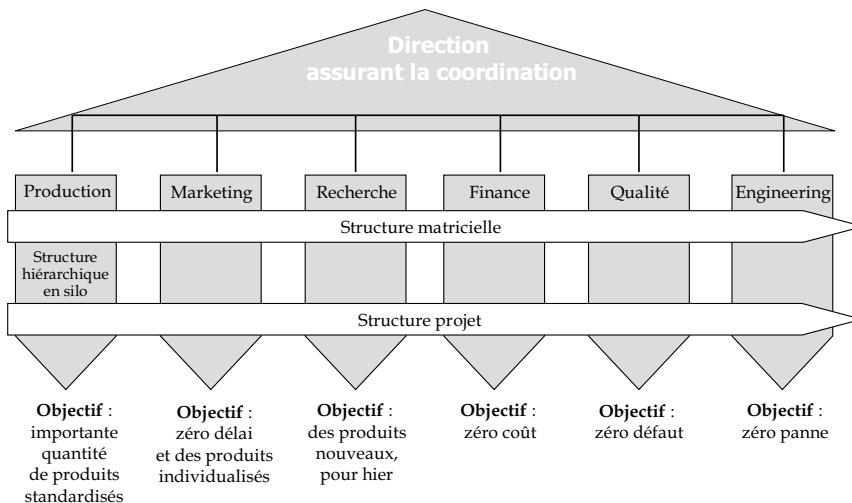
Cependant, les cas d’école sont relativement rares. Généralement, les modifications dans les organigrammes sont négociées à divers échelons hiérarchiques sans grande difficulté, tant que le leader reste « raisonnable » dans ses demandes.

### L’organisation en silos percés

#### L’organisation hiérarchique

Avec l’arrivée de l’ère industrielle, le travail des hommes s’est structuré en fonctions spécialisées ou silos (**figure 4.2**) – « production », « administration », « recherche et développement », etc. – dont l’importance a fluctué

avec le temps. C'est ainsi que la fonction de production, prépondérante au début du XX<sup>e</sup> siècle, a vu son pouvoir faiblir au profit du marketing, puis de la finance.



**Figure 4.2 – L'organisation de l'entreprise, un monde d'objectifs paradoxaux.**

La direction générale assure la coordination, alors que chaque patron de silo a tendance à mobiliser les ressources de l'entreprise à son profit et à rester dans sa propre logique métier.

Au sommet de chaque silo, il y a un chef sans lequel rien ne se fait. Des lieutenants et des exécutants. La hiérarchie militaire conserve cette structure sous une forme symbolique – galons, étoiles – qui a le mérite d'être claire et facilement mémorisable. Dans le civil, cette hiérarchisation a tendance à disparaître dans l'esprit des collaborateurs, d'autant que les organigrammes<sup>1</sup> ont été fortement critiqués pour deux raisons. La première est la difficulté de mettre à jour les mouvements des collaborateurs. La seconde est que l'organigramme ne reflète pas la réalité des luttes de pouvoir. Certains leaders – de par leurs compétences ou leurs réseaux relationnels – sont plus influents que d'autres. C'est ainsi que l'on a

1. L'organigramme sert à indiquer, sous forme graphique, la répartition des responsabilités dans une organisation. Il permet de représenter les relations de commandement et les rapports de subordination. Il ne donne que peu d'informations sur la répartition des tâches, décrites dans des définitions de fonction.

opposé un organigramme formel, celui que l'on trouve sur le papier, à l'organigramme informel (parfois aussi appelé organigramme social), fait de zones grises et de circuits décisionnels complexes. Dans les faits, l'organigramme (formel) est le plus sûr moyen pour comprendre rapidement une organisation et ceux qui possèdent la légitimité des décisions et surtout le pouvoir.

Jusqu'au milieu du XX<sup>e</sup> siècle, cette structure en silo est restée relativement imperméable dans la grande majorité des industries. Les circuits d'information étaient lents du fait que les chefs de silos (généralement des cadres supérieurs) assuraient une coordination au sommet. Pour caricaturer les relations entre les personnes à cette époque, on peut donner l'exemple suivant : « Lorsque le sous-chef de production devait proposer une amélioration simple au sous-chef recherche et développement (R & D), le premier devait en parler à son directeur qui en parlait au directeur R & D qui lui-même prenait contact avec son adjoint. » Face à cette conception tayloriste de l'organisation, les collaborateurs sont confrontés à des objectifs individuels différents, voire contradictoires, qui vont entraver leurs relations. C'est ainsi que pendant une centaine d'années, le silo production a eu pour seul objectif de produire des biens indifférenciés en grande quantité. L'industrie automobile est l'un des exemples les plus marquants. Au début du siècle, Henry Ford disait : « Les clients veulent n'importe quelle voiture du moment qu'elle soit noire. » Cent ans plus tard, il existe environ un million de possibilités de voitures différentes pour un seul modèle en termes de couleur, d'équipements intérieurs et extérieurs. Il a fallu des combats de titan pour passer de cette logique de production de masse à une logique d'individualisation, même si aujourd'hui, les industriels recherchent la standardisation des produits et des processus. Mais dire que l'entreprise est un monde d'objectifs communs est totalement fallacieux, tout au plus quelques objectifs peuvent être partagés (Crozier et Friedberg, 1977), mais au prix de luttes fratricides.

### L'organisation matricielle

Mais l'histoire des structures organisationnelles ne s'arrête pas ici. Avec l'internationalisation, puis la mondialisation, de nombreuses fonctions ont été décentralisées. Ainsi, le chef de l'usine de Lausanne a eu pour patron le directeur général pour la Suisse et le vice-président Engineering aux USA. Cette structure, dite matricielle, qui va continuer à amplifier la

complexité des relations, a ses propres limites parce qu'elle impose de renoncer à une voie hiérarchique unique. Elle constraint en particulier le subordonné à coordonner et à résoudre lui-même les conflits entre ses deux responsables hiérarchiques. Au contraire, lorsque la voie hiérarchique est unique, le supérieur commun est officiellement chargé de résoudre les conflits entre ses subordonnés.

### L'organisation par projet

Mais ce n'est pas tout. Après la structure hiérarchique et matricielle, un troisième type vient se superposer aux deux autres : la structure projet. L'Afnor (Association française de normalisation) propose la définition suivante d'un projet :

« Un projet est une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir. Un projet est mis en œuvre pour élaborer une réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle. Il implique un objectif, des actions à entreprendre avec des ressources définies, dans des délais donnés. » Association française de normalisation (Afnor).

Le terme « projet » est passé dans le langage courant et s'applique aussi à la réalisation d'un ensemble de tâches (par exemple changer la moquette, ou organiser la soirée de fin d'année). Cela ne s'applique pas cependant à la définition de l'Afnor.

Le management par projet s'applique par exemple lors de la mise en œuvre de nouveaux logiciels ou du lancement de nouveaux produits qui nécessitent au maximum douze années/homme<sup>1</sup>. C'est-à-dire qu'il faut douze années à un seul homme pour les réaliser ou quatre années à trois hommes, ou encore deux années avec six hommes, etc. Les chefs de projets concernés se situent au niveau T1 et T2.

Ce management de projet possède cinq caractéristiques principales.

- Le management de projet intervient la plupart du temps dans un contexte non hiérarchique<sup>2</sup> et fait coexister deux logiques différentes :

---

1. Nous ne parlons pas ici de projet de construction d'un barrage ou du développement d'une nouvelle automobile tel que décrit par Midler (1995).  
2. Généralement, les chefs de projet ont un rôle de coordinateur. Ils n'ont pas de pouvoir hiérarchique sur les membres de l'équipe projet et doivent constamment négocier les ressources et les délais.

une logique projet et une logique métier. Par exemple, un projet informatique nécessite bien entendu des informaticiens – qui ont intégré une culture de projets transversaux depuis de nombreuses années – mais aussi des spécialistes (logisticiens, comptables, techniciens) qui maîtrisent leur propre langage et sont globalement plus habitués à des modes d’interaction verticale.

- Ce management de projet perturbe et entre en contradiction avec les formes traditionnelles de l’organisation. Dans les faits, la réussite d’un chef de projet dépend largement de la volonté de la direction (niveau T2 ou T3) d’aboutir à un résultat et surtout des pressions des clients internes ou externes. En d’autres termes, lorsque le projet est sponsorisé par la direction générale, il reçoit le label « Stratégique ». La pression sur les résultats s’acroît proportionnellement aux moyens mis à la disposition du chef de projet et augmente sa probabilité de réussite. Mais cela n’est pas garanti. Les luttes de pouvoir, les changements de priorité, le désintérêt soudain font que seulement 20 % des projets arrivent à terme dans les délais.
- La croissance constante des coûts de personnel a constraint les directions générales à aplanir les organigrammes en supprimant des échelons hiérarchiques. Avec cette rationalisation, les responsables d’unité supervisent de plus en plus de subordonnés en ligne directe. Ils perdent de vue le projet de leurs collaborateurs et restent relativement indifférents à leur éventuelle mise en œuvre (March, 1991), surtout lorsqu’ils ne se sentent plus concernés directement.
- Les moyens limités mis en œuvre sont à la fois humains et budgétaires; humain par la nécessité d’acquérir des compétences spécialisées qui ne sont pas toujours évidentes à obtenir au moment où le chef de projet en a le plus besoin; budgétaire car les allocations de ressources sont calquées sur les structures hiérarchiques et représentent un frein important au développement de projets multisilos.
- Enfin, la réalisation d’un projet dans les délais est obtenue par une technique très simple qui consiste à « déshabiller Paul pour habiller Pierre ».

Une multinationale a mis en œuvre un logiciel performant et coûteux pour gérer ses projets en interne. Le comité de direction d’une de leur usine reçoit chaque semaine un listing sur lequel sont reportés les projets. Un indicateur

vert indique ceux qui sont dans les délais, en orange ceux qui commencent à prendre du retard, en rouge ceux qui sont vraiment hors délais. La plus grande partie des séances de direction est utilisée à allouer les ressources aux projets en rouge, qui passaient au vert (principalement ceux qui recevaient l'attention de la direction générale), au détriment de ceux qui étaient en vert et qui ne tardaient pas à passer en rouge. Et ainsi de suite.

La réussite du chef de projet dépend donc de son habileté à négocier la permutation de la charge de travail de chacun des participants. Son succès dépendra de son habileté à choisir les projets les plus visibles et les plus stratégiques. Mais cela ne suffit pas. Il serait aussi nécessaire que les chefs de projet sachent abandonner leur projet et trouver d'autres combats. Mais cela est extrêmement rare. Les spécialistes se sentent toujours flattés quand on fait appel à leurs compétences techniques. Ils ont un mal infini à refuser les projets qu'on leur propose.

L'un des problèmes se situe également au niveau de la gestion de carrière d'un chef de projet. Le passage d'un projet à un autre peut entraîner des périodes d'inactivité. Si le chef de projet n'a pas su tisser des liens sociaux au sein de l'entreprise, il court le risque d'une période de chômage virtuel ou de licenciement.

## LES CONSÉQUENCES POUR LE LEADER

De nombreux collaborateurs sont perturbés face aux dysfonctionnements organisationnels. On entend : « Pourquoi n'ont-ils<sup>1</sup> pas fait cela ? » ou « Pourquoi n'ont-ils pas pensé à cela... c'est intolérable pour une société comme la nôtre ? » Dans les faits, ces dysfonctionnements sont inhérents à tout système organisationnel, pour une raison simple : la perfection n'est pas encore de ce monde. Il n'est pas nécessaire de se plaindre, mais de trouver une réponse pertinente aux désagréments générés par le système. Du reste, les skippers dans la tempête se plaignent-ils du temps qu'il fait ? La météo est un aléa de la navigation, comme les dysfonctionnements font partie de la vie du manager.

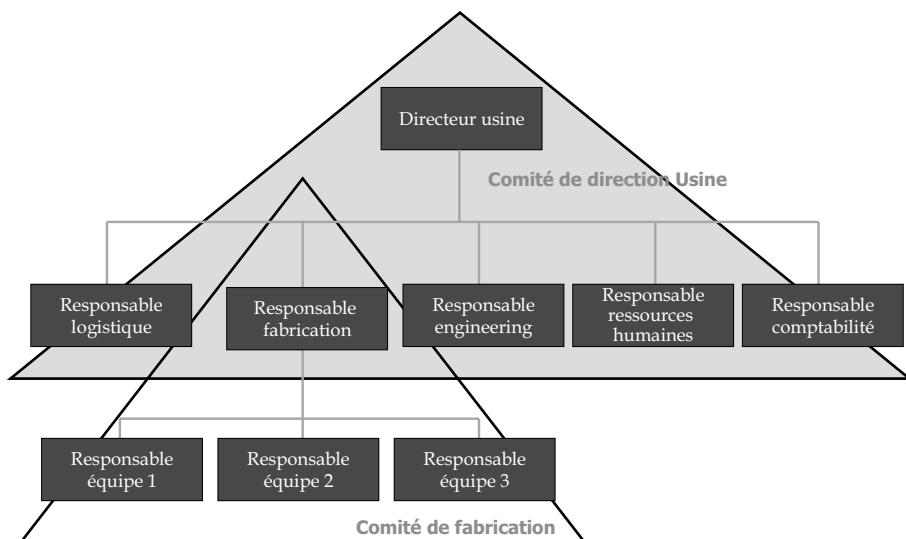
Et pourtant, malgré tous ces aléas organisationnels, la fusée Ariane V décolle, Microsoft fournit un Windows XP qui ne bogue pratiquement

1. « Ils » représente le management ou la direction de l'entreprise.

plus et, si les entreprises disparaissent toujours aussi spectaculairement, cela est plus dû à un manque de discernement ou d'éthique qu'à des problèmes d'organisation ou de marché.

## METTRE EN PLACE DES STRUCTURES DE COOPÉRATION AUX NIVEAUX HIÉRARCHIQUES SUPÉRIEURS

Dans les paragraphes précédents, le système a été décrit comme étant désorganisé par nature. La question se pose alors : « Comment rendre le système le moins incohérent possible ? »



Il est nécessaire de créer un mode de fonctionnement permettant de sortir d'une logique technocratique du leadership.

**Figure 4.3 – Organisation type en comité ou management team.**

Dans les entreprises, les séances de travail ou de coordination des équipes mettent principalement l'accent sur le suivi des tâches, les projets et leurs aspects techniques. Les leaders considèrent cette façon d'aborder les problèmes comme la plus efficace. Du moins, c'est la seule qui leur soit connue. En figeant la réflexion de leurs collaborateurs sur les aspects uniquement techniques, ils limitent la créativité individuelle et collective. Ainsi, nos observations démontrent qu'il existe toujours un décalage important

entre la vision<sup>1</sup> du leader et la perception de la réalité par ses collaborateurs. De nombreux managers – particulièrement les jeunes cadres – sont marqués par une vision tayloriste mais surtout technocratique de l'organisation. Selon cette vision, l'entreprise est dirigée par un chef placé au-dessus de la mêlée, investi de connaissances suffisamment complètes pour en saisir tout le fonctionnement. Il peut se déterminer seul et avec certitude sur les techniques à utiliser pour atteindre des objectifs précis. Lorsque l'on discute avec ce type de manager, il s'en disculpe, arguant de ses capacités à travailler en équipe participative.

#### CAS D'ÉCOLE.

« Depuis que je suis passé à la direction de l'usine, dit François ancien responsable de l'engineering, mon horizon s'est élargi. Avant, j'étais un spécialiste technique, même si je dirigeais une quinzaine de collaborateurs. Je ne m'étais pas rendu compte de la complexité de la coordination de différents services avec des objectifs différents et parfois contradictoires, de la difficulté de négocier avec chacun, de faire preuve de diplomatie même avec ceux dont je n'avais pas d'atomes crochus. Je me demande si, *plus on monte dans la hiérarchie, moins on a de pouvoir.* »

**Karl R. Rogers** est l'un des pères fondateurs de la psychologie humaniste. Il a décrit les sept étapes d'un processus de prise en charge thérapeutique. Refus de communiquer, prise de conscience, dégel, relâchement progressif, assouplissement, indépendance du thérapeute. On trouve cette échelle dans des ouvrages tout public sous les formes : « Je ne sais pas que je ne sais pas » jusqu'à « Je sais que je ne sais pas. » François a gravi rapidement quelques échelons de conscience en changeant de position hiérarchique.

Pour sortir de la technique, le leader doit rassembler autour de lui les membres de son équipe, en créant un comité de direction et établir avec eux les règles qui les régissent (ou devraient les régir) : coordination des projets, allocation de ressources, voire d'embryon de réflexion stratégique.

Dans cet exemple (figure 4.3), le directeur de l'usine anime un comité de direction capable à la fois de gérer les problèmes récurrents, mais aussi

1. La vision est la transmission par le leader d'une représentation cohérente de ses attentes en termes personnels et organisationnels. Cette vision n'est pas parfaitement claire dans son esprit, pas suffisamment élaborée, ni communiquée. Dans les séances de travail, les débats restent essentiellement techniques et la vision du leader généralement peu débattue, peu contestée et finalement rapidement oubliée.

d'inciter ses managers à réfléchir sur le long terme (budget, projet, nouvelles implantations). Ce type de structure peut être reproduit au niveau inférieur<sup>1</sup>. Il s'agit pour le leader de sortir régulièrement la tête des problèmes techniques avec son équipe et de réfléchir sur le développement de son entité et les projets à mettre en œuvre sur les douze à dix-huit prochains mois<sup>2</sup>.

Ce mode de fonctionnement présente plusieurs avantages :

- il permet de sortir de la problématique quotidienne et de réfléchir à des projets d'amélioration à plus long terme qui demandent des budgets et des ressources importantes;
- il s'identifie à un mode de réflexion qui fait référence aux niveaux supérieurs de l'organisation (conseil de direction ou d'administration). En ce sens, il motive les collaborateurs donnant une nouvelle dimension à leurs fonctions;
- il permet de développer l'équipe au niveau individuel et collectif, en donnant au leader la possibilité de s'entraîner sur le modèle « Directif, Participatif, Observateur »;
- il permet d'intégrer des fonctions de support telles que les responsables qualités, ressources humaines ou des fonctions opérationnelles qui n'auraient pas eu la possibilité de s'exprimer<sup>3</sup>.

Cette notion de *management team* est peu utilisée en T1 et peu courante en T2. Les leaders, souvent individualistes, semblent ne pas considérer nécessaire de s'appuyer sur les forces de leurs collaborateurs et de mettre en place autour d'eux une structure de réflexion qui ne soit pas uniquement technique.

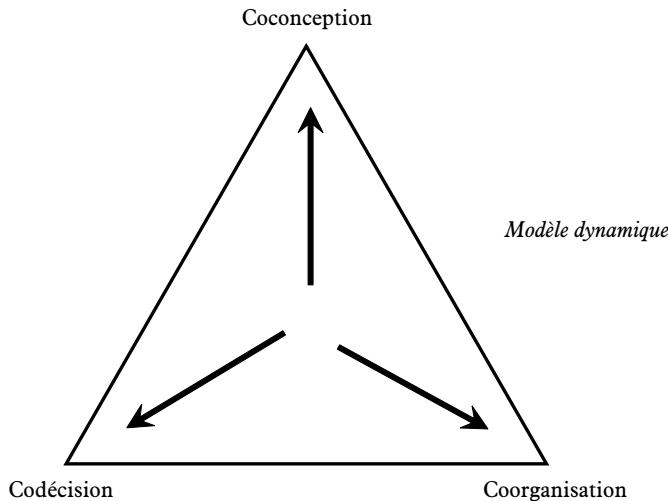
## CRÉER LE LEADERSHIP DE L'ÉQUIPE

Ainsi qu'il l'a été mentionné au début de ce chapitre, les relations entre les individus se sont construites au fil du temps, selon des règles formelles et

---

1. Dans les usines où ce concept a été mis en œuvre, les équipes de niveau inférieur ont délibérément changé de nom. Elles ne s'appellent pas *comité de direction*, qui fait référence à la notion de directeur, mais *codir* ou *management team*. Les règles de la diplomatie s'appliquent d'elles-mêmes.
2. Nous conseillons au chef de groupe deux à trois réunions au vert annuellement.
3. Selon ce modèle, d'autres fonctions peuvent être impliquées plus en amont, telles que la vente et le marketing.

informelles. Cependant, le terme dominant dans la pensée managériale est la notion de *team building*. Cela suppose fondamentalement que l'équipe dysfonctionne et qu'il faut démonter des mécanismes pour les reconstruire dans le bon ordre. Cette conception thérapeutique d'une équipe est inappropriée. Avant de vouloir tout casser et assurer le leadership de l'équipe, le leader doit répondre à trois questions : « *Comment fonctionne-t-on ?* », « *Comment pouvons-nous nous organiser autrement ?* » et, enfin, « *Comment pouvons-nous décider ensemble ?* ». Ce questionnement doit être fait une fois que le *management team* s'est constitué (figure 4.4). Ces questionnements déclenchent un processus de réflexion et de mise en perspective des actions passées (coconception), une mise en œuvre organisationnelle de ces réflexions (coconstruction) et la prise en compte de décisions individuelles ou collectives (codécision) pour vérifier que cela fonctionne.



Dans la vision idéalisée de la « culture du co », chacun compte et est indispensable : on se soutient, on s'entraide, on se fait confiance.

**Figure 4.4 – La culture du co.**

Dans la vision idéalisée de la « culture du co », chacun compte et est indispensable : on se soutient, on s'entraide, on se fait confiance (Gomez, in Avenier, 2000). Elle permet d'élargir la palette des rôles où chacun peut être à la fois coconcepteur, coconstructeur, coDirectif. Il ne s'agit pas d'un acte individuel isolé, mais de bâtisseurs de chemins et de croisées : construire une cathédrale. Chacun des membres du groupe compte et se fait

confiance. L'équipe prend du temps pour délibérer et rechercher une solution satisfaisante pour tous. Cela n'empêche rien d'avoir des objectifs différents, des comportements parfois opposés voire certaines difficultés à comprendre la pratique des autres.

Cette réflexion en équipe n'est pas un processus linéaire : la coconception → la coorganisation → la codécision, puis retour au point de départ. Bien entendu, il faut bien commencer quelque part. Cependant, la réflexion est heuristique<sup>1</sup>, c'est-à-dire que le modèle de fonctionnement est discuté à nouveau si la solution organisationnelle élaborée est insatisfaisante par rapport aux modes de décision mis en œuvre. Ainsi dans une banque, le modèle de délégation proposé supposait que certains collaborateurs devaient être nommés « fondés de pouvoir » pour obtenir l'accès à certaines informations. Avant ces nominations, il a été nécessaire de fonctionner avec une organisation temporaire.

Avec la méthodologie de la coconstruction, une « mise au vert » de deux journées suffit pour mettre en place une véritable culture de débats constructifs et éviter ainsi les malentendus qui résultent d'incompréhensions. En sortant de la logique technique pour celle de la conduite organisationnelle, le leader sera fondamentalement surpris de constater la différence entre sa propre vision et celle de son équipe. Cela permet aussi d'affronter les difficultés liées à l'émergence de nouvelles variables telles que l'arrivée ou le départ d'un des membres du groupe, ou d'échanger en équipe sur la compréhension commune de nouvelles directives du siège social.

### **Exemple d'un séminaire de conduite organisationnelle utilisant la méthodologie de la « coconstruction »**

Le site de Lyon regroupe trois usines de cent cinquante personnes chacune, qui appartiennent au même groupe de matériel informatique américain. Chaque unité (A, B, C) est indépendante. Leurs produits ne sont pas complémentaires. La première usine fabrique des unités de stockage (disques et quelques unités de montage de composants de mémoire flash), la deuxième assure le montage d'ordinateur, la troisième produit des cartes informatiques. Les services qualité, maintenance, RH et achats sont des services partagés.

La première étape d'une demi-journée d'observation de l'unité A est celle de la discussion sur les objectifs. Il s'agit d'une réunion annuelle, planifiée six mois

1. Méthode de recherche fondée sur l'approche progressive d'un problème donné (dictionnaire *Le Petit Robert*).

à l'avance. À la fin de cette séance, le leader et un groupe de consultants ont constaté que :

- l'ambiance générale était plutôt détendue, pas d'autre, personne ne cherchait à dominer; cependant, quelques-uns mobilisaient la parole;
- les attentes allaient du leader vers les cadres de l'équipe (approche top down);
- aucune difficulté majeure n'a été soulevée, les objectifs ont été acceptés sans discussion;
- aucun document de séance, la plupart des participants sont arrivés sans même un crayon;
- une réelle confusion existait entre des vœux pieux (contrôler les dépenses), les objectifs de quantité et de qualité ainsi que les projets nécessaires à l'amélioration de la productivité;
- les membres de l'équipe devaient affronter cent soixante-dix objectifs interdépendants, dont le suivi s'avérerait impossible.

Pour cette unité A, une démarche de deux jours et demi a été proposée, selon les trois étapes du « co » : coconception, coorganisation, codécision.

### Première journée : coconception

Il est demandé aux participants de concevoir des modes d'action en commun. Il a été décidé de concevoir deux *management teams* : l'un était spécialisée sur les problèmes de fabrication et de gestion des projets techniques, l'autre étendue aux services partagés (services Qualité, Maintenance et Ressources humaines).

Pendant cette journée, une difficulté a été soulevée. L'une des particularités de cette société était la gestion aléatoire des demandes. La production devait fournir des unités de disques en urgence, nécessitant l'organisation en deux équipes (y compris le samedi), puis les laissant quinze jours au chômage technique. Ces variations aléatoires de la demande n'avaient jamais été analysées ni documentées depuis la création de la société cinq ans auparavant. Un groupe de travail s'est constitué pour analyser les dysfonctionnements de la demande. Par la suite, les problèmes de cette demande aléatoire ont été réglés en partie avec les USA. Une sous-traitance de produits complémentaires a pu être obtenue. Elle a permis d'éviter le chômage technique et réduit les fluctuations de la demande.

### Deuxième journée : coorganisation

Les responsabilités de chacun ont été redéfinies, comprenant en particulier celles des chefs de projet et un cahier des charges simplifié avec la mission de chacun des membres du *management team*. Le programme de séances de coordination a été mis à plat et les redondances supprimées.

Les deux *management teams* ont travaillé sur le cahier des charges de leur fonctionnement. Leurs séances hebdomadaires ont été réduites de deux heures à une heure afin de traiter uniquement les cas difficiles qui demandaient une partici-

pation de toute l'équipe. Les autres cas ont été traités individuellement ou par groupe *ad hoc*.

Il a été aussi décidé de revoir le nombre et la pertinence des objectifs individuels et collectifs. Une journée supplémentaire de séminaire sur le thème des objectifs « nominés » et « oscarisés » a été organisée quelques semaines plus tard. Cette journée a consisté à trier parmi les objectifs ceux qui correspondaient à un objectif mesurable en terme de résultat, puis à nominer les plus importants (soit une trentaine sur cent soixante-dix). Cette séance de travail s'est avérée houleuse<sup>1</sup> parce qu'il a été nécessaire d'oscariser trois objectifs principaux (top 3), puis « les quatre suivants » (*next 4*) et enfin les trois derniers (*last 3*). Pour le reste de l'année (février à décembre), les participants (y compris le directeur du site) se sont engagés à ne travailler que sur les sept premiers objectifs<sup>2</sup>.

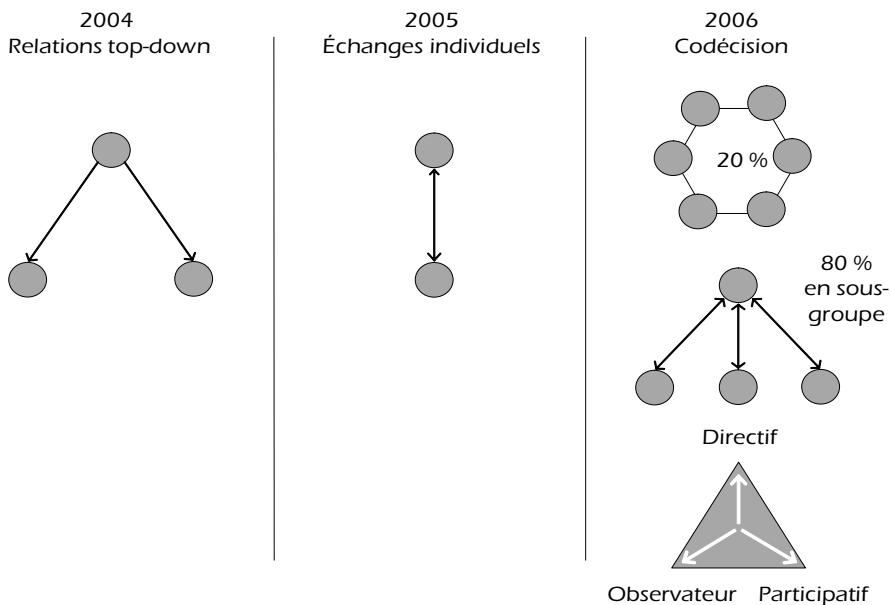
### Dernière demi-journée : codécision

Le mode de décision a été rédigé sous la forme d'un plan d'action opérationnel (extrait, tableau 4.1).

**Tableau 4.1.**

Actions	Qui ?
Embauche de personnel temporaire.	Cadres de fabrication uniquement.
Achat de matériel jusqu'à 10 000 €.	Tous les cadres.
Gestion des priorités en fabrication.	Directeur.
Gestion des imprévus > un jour de production.	Directeur.
Gestion des informations importantes.	Uniquement les décisions ou événement ayant un impact au niveau du VP manufacturing USA.
Recrutement ou changement d'affectation.	<i>Management team</i> en présence du directeur.

1. Au départ de la séance, chaque participant considérait que ses objectifs étaient les plus importants. Ils voulaient bien que leurs collègues les aident mais la réciproque ne fonctionnait que dans un sens.
2. Dans la réalité, le patron de l'usine A a présenté à sa direction générale trois piliers principaux sur lesquels reposaient une douzaine d'objectifs collectifs, ce qui n'est déjà pas si mal compte tenu du nombre de départ.



**Figure 4.5 – Les résultats d'une action sur la coconception, coorganisation, codécision.**

Le directeur de l'usine A a décrit sa progression en termes de leadership de la façon suivante :

« En 2004, lorsque j'ai pris la direction de l'unité A, je n'avais aucune expérience de conduite d'équipe. Durant cinq années, j'étais consultant “expert en productivité” et passais mon temps dans les différentes usines du groupe. Les responsables des unités de fabrication appliquaient mes prescriptions et les négociations portaient uniquement sur des points techniques, des délais et des moyens à mettre à leur disposition. Lorsque j'ai pris la direction du site A en 2004, j'ai reproduit de schéma de fonctionnement, mais je me suis aperçu que cela ne fonctionnait pas très bien avec mes collaborateurs. En 2005, j'ai lâché du lest et j'ai été plus Participatif et plus attentif à leurs demandes respectives. Je négociais avec chacun, faisais la synthèse de leurs demandes que je leur présentais en comité. Cependant, j'étais toujours perçu comme une personne autoritaire et peu participative. Avec nos consultants, j'ai travaillé sur la notion de coopération. Ces journées hors du cadre de l'entreprise m'ont appris que je ne savais pas travailler avec un groupe. Les décisions que nous y avons prises et les structures que nous avons mises en place ont complété mes modèles de leadership et de conduite d'équipe opérationnelle. Je suis maintenant plus à l'aise avec mes interactions dans un groupe d'autant plus que les responsabilités de tous sont maintenant clairement définies. »

### **Conseils aux leaders**

Faire	Ne pas faire
Connaître les règles de l'organisation et utiliser cette connaissance comme une compétence.	Utiliser votre pouvoir de chef pour contrôler vos collaborateurs.
Utiliser l'organigramme formel et informel.	Considérer l'organigramme formel comme celui du pouvoir.
Influencer.	Persuader.
Utiliser le débat comme un moyen d'interpréter la réalité de chacun.	Considérer tout débat comme une perte de temps.

### **Conclusion sur le modèle de la « culture du co »**

La mise en place d'objectifs à tous les niveaux de l'organisation fige les collaborateurs dans un mode de pensée et de créativité essentiellement technique ou orienté vers la réalisation d'objectifs à court terme. Plus un leader s'élève dans la hiérarchie (passage de T1 à T2), plus sa vision d'ensemble s'accroît au détriment d'une vision de détails. Son rôle consiste alors à coordonner les actions de ses collaborateurs en fonction des contraintes qui lui ont été imposées au niveau supérieur. Formé à résoudre principalement des problèmes techniques, il adoptera ce mode de fonctionnement avec les nouvelles équipes qui lui seront confiées. La culture du « co » permet de casser cette logique en mettant en place une culture de coopération et de débats qui puisse sortir l'équipe d'une vision approximative des buts et des objectifs de leur entreprise et générer une plus grande valeur ajoutée créative.

## LE LEADERSHIP STRATÉGIQUE ET POLITIQUE

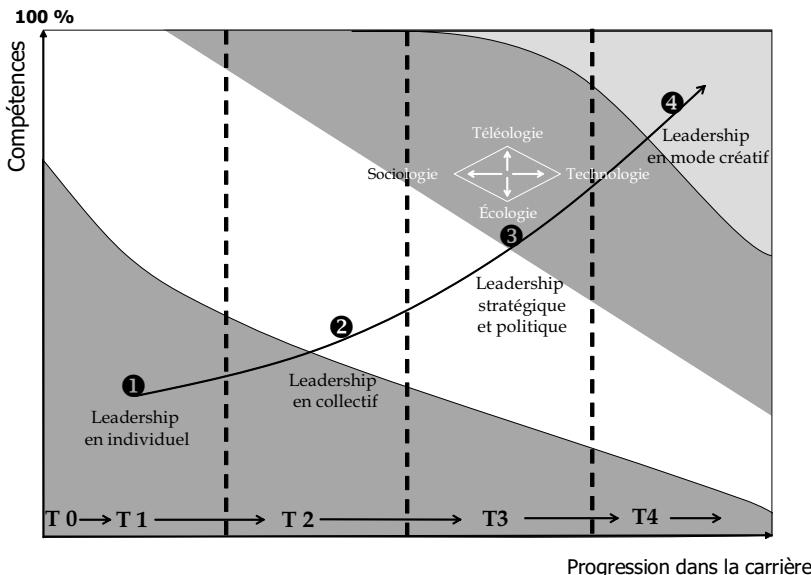
« ...Tous les jolis chapeaux sont faits avec rien.  
– Comme les bonnes réputations, Gladys,  
intervint Lord Henry. Tout ce que  
l'on peut entreprendre de bien nous attire des ennemis.  
Pour être populaire, il faut rester médiocre. »

Wilde (O), *Le Portrait de Dorian Gray*.

**A**vec le leadership politique et stratégique, les leaders vont se confronter à la coexistence de logiques paradoxales, de plusieurs formes de rationalité, de plusieurs logiques qu'il s'agit d'identifier, d'expliciter, de hiérarchiser, de composer en fonction d'événements sans cesse renouvelés. Certes les outils d'analyse existent, et ils sont nombreux, mais ils se présentent comme un ensemble de modèles fragmentés, atomisés, de plus en plus éloignés de la politique générale, de moins en moins aptes à fournir des schémas de synthèse. À la fin des années 1990, A.-C. Martinet, directeur au CNRS, analyse les activités de conduite stratégique selon quatre logiques fondamentales ou attracteurs en interaction qui facilitent ou contraignent l'action managériale : l'écologie, la téléologie, la technologie et la sociologie.

## TROISIÈME REPÉRAGE DE L'ITINÉRAIRE DU LEADER

Ce chapitre concerne le fonctionnement des leaders en T3 au point ③ (figure 5.1). Ce passage constitue une étape importante dans la carrière d'un leader, en quelque sorte, il s'ouvre à une nouvelle dimension. Cette dernière lui donne accès à des ressources inaccessibles à d'autres : réseaux sociaux, budgets importants, choix technologiques qui engagent l'entreprise sur le long terme. Dans l'entreprise, les collaborateurs qui ne lui reportent pas directement lui prêtent un pouvoir qu'il ne possède généralement pas alors qu'il doit affronter des perturbations tant internes qu'en externes tout en devant gérer des informations contradictoires et instables. L'apprentissage de nouvelles compétences doit se faire alors que sa charge de travail est déjà élevée.



**Figure 5.1** – Le positionnement stratégique et politique du dirigeant.

## QU'EST-CE QU'UN DIRIGEANT ?

Les frontières qui séparent les dirigeants des autres catégories de salariés sont assez floues. On parle indifféremment de dirigeants, d'équipes dirigeantes, de cadres dirigeants, de cadres supérieurs. Il serait vain dans cet ouvrage de chercher à identifier ce qui sépare un dirigeant d'un cadre.

Cependant quelques critères principaux peuvent être allégués : un rôle de représentation à l'extérieur de l'organisation, la formation et le maintien d'un réseau de contacts, la dissémination d'informations, l'allocation de ressources, la négociation entre les parties prenantes, l'innovation et le lancement de projets afin de mobiliser des ressources inaccessibles aux autres membres de l'organisation. Ces compétences organisationnelles demandent au dirigeant de comprendre et manipuler son environnement pour évoluer en fonction d'objectifs négociés à tous les niveaux hiérarchiques, y compris avec son conseil d'administration. Les outils d'analyse existent : modèles de Michael Porter (qui a modélisé la façon dont une entreprise obtient un avantage concurrentiel en maîtrisant mieux que les forces qui structurent son environnement concurrentiel), les matrices du Boston Consulting Group (dont celle de la vache à lait, produit d'une l'entreprise qui génère des liquidités sans grand effort), Ansoff précurseur de la planification stratégique destinée aux grandes administrations américaines, Robert Kaplan et David Norton qui ont conçu le *balanced scorecard* (tableau de bord prospectif) pour faciliter la conception d'une stratégie concrète et en assurer le déploiement opérationnel... Pourtant, quand on interroge les dirigeants sur les grands outils stratégiques qu'ils utilisent, ils répondent principalement SWOT (Martinet, 2000).

## L'analyse SWOT

Lorsqu'un dirigeant veut lever la tête du quotidien et réfléchir en terme de risques et d'opportunités un des outils à sa disposition est : l'analyse SWOT<sup>1</sup> ou forces, faiblesses, opportunités, dangers en français. Pour expliquer l'analyse SWOT, un exemple s'impose.

### CAS D'ÉCOLE.

« J'ai l'opportunité d'acheter une entreprise concurrente MMB. Je suis partagé à l'idée de prendre une décision, dit Bernt, directeur général d'une société spécialisée dans le traitement des surfaces. Je ne sais pas si j'ai envie de me lancer dans la négociation. »

**Pour répondre à cette question, il est possible d'utiliser l'analyse SWOT (tableau 5.1).**

1. En anglais *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*.

**Tableau 5.1 – EXEMPLE D’ANALYSE SWOT.**

Forces	Faiblesses
<p>Nous sommes considérés comme des leaders sur notre marché, qui reste principalement local.</p> <p>Nos produits sont positionnés haut de gamme et s’adressent une clientèle cible parfaitement connue.</p> <p>Notre nouvelle gamme de produits est très bien perçue et offre un potentiel de développement important.</p>	<p>Nous sommes positionnés sur un marché local et notre développement stagne depuis maintenant trois années consécutives.</p> <p>Notre stratégie d’exportation est uniquement opportuniste, mais nous sommes présents sur les principales foires européennes.</p> <p>Mon conseil d’administration est très conservateur, mais me suivra si je donne mon approbation.</p>
Opportunités	Dangers
<p>Devenir le leader local et acquérir le leadership sur plusieurs marchés européens.</p> <p>Acquérir des produits complémentaires aux nôtres qui peuvent devenir d’excellentes vaches à lait.</p> <p>Revendre la société dans une dizaine d’années avec une excellente plus-value.</p>	<p>Les représentants du conseil d’administration de MMB sont pour la plupart hostiles à tout rapprochement.</p> <p>Le chiffre d’affaires de MMB est deux fois plus important que le nôtre, mais se trouve dans le rouge depuis maintenant trois ans.</p> <p>Leurs produits sont anciens et leur département de recherche pratiquement inexistant.</p> <p>Les cadres de vente et de production de MMB sont souvent critiqués par mes propres clients.</p>

La conclusion de cette analyse stratégique est que Bernt n’a toujours pas répondu à sa question : « J’y vais ou je n’y vais pas. » Le résultat n’est pas très satisfaisant. Du reste, ce dont se plaignent les dirigeants, c’est justement du manque de synthèse de ce type d’analyse.

Cependant, cette analyse permet une certaine exhaustivité dans la recherche de ces quatre facteurs. Mais elle présente six inconvénients majeurs :

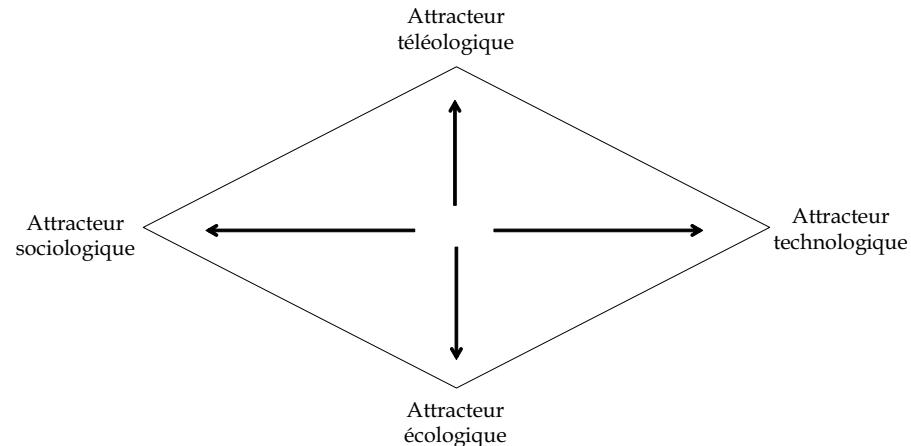
- elle ne facilite aucunement une synthèse pertinente des actions à entreprendre. C’est l’un des principaux reproches que font les dirigeants à la lecture des plans stratégiques que l’on peut leur soumettre;

- elle surpasse certains éléments, en particulier les forces d'un produit, d'un service ou d'une action sans élément justificatif. Les utilisateurs de l'analyse SWOT ont une fâcheuse tendance à glorifier leurs points forts et à minimiser leurs points faibles pour obtenir les budgets nécessaires à leur projet;
- les éléments qui la composent ne sont pas mis en relation. On reste dans une logique biblique : le bien (la force) et le mal (la faiblesse);
- pour poursuivre la caricature, la force d'un point est souvent la faiblesse de l'autre;
- en outre, quelle est la différence entre une force et une opportunité ? La frontière entre les deux est souvent floue;
- enfin, l'analyse SWOT reste limitée à une réflexion séquentielle, l'efficacité d'une entreprise se mesure aux nombres de ses listes à puce.

La question se pose alors de l'existence d'une analyse à la fois simple et pertinente qui puisse mettre en exergue les éléments fondamentaux de l'analyse stratégique.

### Conduite stratégique et actions managériales

Selon A.-C. Martinet (1996), toute activité de conduite stratégique se structure selon quatre logiques fondamentales ou attracteurs autour desquels peuvent s'expliquer la plupart des actions managériales (**figure 5.2**).



**Figure 5.2** – Les attracteurs du leadership.

En d'autres termes, quatre forces à la fois libèrent et contraignent, mais aussi amplifient les actions des leaders. Ces logiques regroupent :

- **l'attracteur écologique**, qui s'impose aux leaders comme un système physique dans lequel leurs actions sont limitées;
- **l'attracteur téléologique**<sup>1</sup>, qui envisage l'entreprise comme un monde à construire ou à modifier;
- **l'attracteur technologique**, pris au sens large qui inclut l'ensemble des structures, des méthodes, des processus et des outils permettant d'accroître la productivité du travail;
- enfin, **l'attracteur sociologique**, système politique, lieu de pouvoir dans lequel s'appuient ou s'affrontent les parties en présence.

Pourquoi le terme « attracteur » ? Tout simplement, parce que les leaders ont tendance à être attirés vers un type de réflexion qu'ils privilégient, du fait de leur formation, de leur préférence, de leurs expériences ou même de leur parcours de vie. Bien entendu, cette attirance limite à la connaissance, puisque le leader a tendance à ne privilégier qu'un seul mode de réflexion.

Chaque attracteur est présenté dans les paragraphes suivants sous l'angle de leurs composants et de leur utilisation.

## L'ATTRACTEUR ÉCOLOGIQUE OU CONTEXTE

Réfléchir en terme d'écologie<sup>2</sup> ou de contexte semble trivial. Le contexte, « tout le monde connaît puisque nous y vivons continuellement ». Cependant, réfléchir en terme d'évolution, de signaux forts ou faibles de son marché ou de ses relations demande une certaine attention et, lorsque des changements se produisent dans l'entreprise, il est nécessaire de prendre du recul pour comprendre les modifications qui se produisent autour de soi. Souvent, les organisations et leurs dirigeants restent aveugles face aux informations qui menacent leurs existences. Il n'est pas aussi intelligible de détecter un changement de contexte, même lorsque les signaux du marché sont forts. Par exemple dans l'industrie informatique des années quatre-vingt, peu de personnes prédisaient l'explosion du PC, d'autant que les premiers d'entre

---

1. La téléologie est l'étude des finalités. C'est une doctrine qui considère le monde comme un système de rapport entre fin et moyen. Par exemple, le business plan ou la feuille de route sont l'un de ces moyens.

2. Écologie est pris ici au sens de « milieu où vivent les êtres vivants ainsi que les rapports de ces êtres entre eux et avec le milieu » (*Le Petit Robert*).

eux étaient lents et difficiles à utiliser. Cette détection de signaux même forts demande un esprit critique que peu de managers possèdent, pour un fait essentiel, ils sont constamment dans l'action. Pourtant ces signaux existent : apparition chez les concurrents, de produits moins chers (ou plus chers, mais plus performants), baisse ou stagnation du chiffre d'affaires, premières pertes opérationnelles, diminution linéaire des budgets, départ des managers les plus performants, premier licenciement de personnel, changements constants d'organigrammes.

La métaphore de la grenouille est ici tout à fait appropriée. Des études en laboratoire montrent que si vous placez une grenouille dans une casse-role chaude la grenouille va faire un bond pour s'échapper, mais si vous la placer dans de l'eau froide et que vous allumez la plaque de cuisson, la grenouille va rester dans la casserole et mourir ébouillantée.

L'exemple suivant en est une démonstration.

### Exemple

L'affaire Swissair est rapportée dans le film de Michael Steiner et Tobias Fueter, *Grounding*. Mario Corti, l'ancien directeur financier de Nestlé, rejoint Swissair au bord du dépôt de bilan. Nestlé, c'est l'*establishment* industriel : a) vous avez les moyens de votre politique, b) vous avez le temps pour vous pour faire les choses correctement, voire pour modifier l'environnement marché/produit. Mario Corti vient de ce contexte. Il y a fait sa carrière. Pour ceux qui n'ont pas vu le film, Mario Corti, dès son arrivée chez Swissair, propose de mettre une boîte à idée à disposition du personnel pour faire des gains de productivité. En comité de direction, il brandit une feuille en disant : « *Vous voyez, on m'informe que certaines personnes voyagent en première classe, alors qu'elles n'en n'ont plus le droit. Il y a encore des gains de productivité à faire.* » Quand Marcel Ospel, CEO de l'UBS<sup>1</sup> (qui vient sans doute d'un contexte plus hostile ou qui a un regard extérieur), vient voir Mario Corti et lui demande de vendre la société par étage, auquel cas il financerait le déficit, Mario Corti réplique alors que tout s'effondre autour de lui : « *Swissair n'est pas à vendre* », et reste sourd aux injonctions d'Ospel. Quelques semaines plus tard, les appareils rouge et blanc de Swissair restent cloués au sol. Il n'y a plus d'argent pour faire le plein de kérozène.

Mario Corti, contrairement à la grenouille, ne saute pas de la casserole chaude.

L'attracteur écologique est constitué de trois éléments : le système physique, le système cognitif et le système économique.

1. Union de banques suisses.

## Le système physique

Le système physique inclut des éléments tels que le climat, la géographie, le climat, les saisons. Dans ce système, l'action de l'homme est limitée. Cependant, son rôle est d'utiliser les forces ou les faiblesses du système physique à son profit; ainsi une région chaude peut devenir un centre de production de primeurs; une ville dépeuplée située dans une zone excentrée peut attirer des usines par le prix peu élevé du terrain.

## Le système cognitif

La théorie de l'*enaction* (Lorino, 1995) affirme que l'organisation crée l'objet de sa propre activité interprétative, au point qu'elle peut rester aveugle aux objets qui menacent sa propre existence mais qui ne cadrent pas avec la représentation de son environnement. L'enfant ne peut pas voir un danger

### CAS D'ÉCOLE.

<p>« J'ai travaillé une dizaine d'années dans une entreprise de fabrication d'ordinateurs, dit Éric, responsable régional de la vente. Au début des années quatre-vingt, la croissance dépassait trente pour cent par an. Nous étions tous euphoriques car nous challengions le leader du marché. Puis sont apparus des ordinateurs plus puissants et moins chers, bientôt suivis par l'arrivée des premiers PC que nous trouvions ridicules face à nos puissants ordinateurs. Puis notre chiffre d'affaires stagna. Peu importait. Nos dirigeants continuaient à nous mettre sous pression pour que nous poussions nos commerciaux vers des objectifs de vente inatteignables et des marges qui s'effondraient. Ceux qui s'acharnaient à montrer l'impossibilité de réussir étaient traités d'incompétents et licenciés. Bien entendu, l'entreprise a disparu aujourd'hui, après avoir été le numéro deux de la profession. »</p>	<p>Scotché sur les produits et sa technologie la direction n'a pas compris l'évolution du PC. La métaphore de la grenouille peut être utilisée dans de nombreux cas.</p> <p>La question est : « Que peuvent faire les leaders dans ce contexte ? » Les réponses ont été nombreuses. Certains ont continué à mettre la pression sur leurs collaborateurs, d'autres ont modifié drastiquement la trajectoire de leur carrière. Mais la débandade est restée individuelle.</p>
--	---

qui ne s'inscrit pas dans ses représentations (un objet brûlant par exemple), cela n'empêche pas le danger d'exister, ce dont il risque de se rendre compte à ses dépens. Au milieu des années 1980, les responsables des multinationales informatiques n'ont pas vu arriver la déferlante du PC, ni encore la venue de nouveaux concurrents, plus agiles, organisés différemment et plus agressifs. Ainsi que l'a formulé un consultant d'une société d'audit internationale dans un congrès « Lorsque les dirigeants voient l'ampleur des dégâts, il est déjà trop tard. Il ne s'agit plus que d'aller négocier avec les banques, si possible payer les salariés et les fournisseurs et vendre la société par étage. »

La métaphore de la grenouille est ici encore appropriée. Il est vrai que la situation économique et de l'emploi en Europe n'est pas euphorisante et qu'il existe toujours un danger à remettre en cause les stratégies élaborées au niveau supérieur. Alors, que doivent faire les leaders lorsque des lumières rouges s'allument ? À eux de prendre les décisions qui conviennent, l'analyse en terme d'attracteurs devrait les aider dans leurs réflexions.

## Le système économique

Bien entendu, ce contexte est différent d'une entreprise à l'autre, d'un secteur économique à l'autre. La marge de manœuvre du manager va être différente selon l'environnement dans lequel il se situe. Chaque fois que vous rencontrez un dirigeant, il vous dira que les choses ne sont pas comme les autres, bref que sa société est différente. Et il a raison. On ne peut comparer le contexte d'un cadre du secteur public à celui d'un manager dans une hi-tech. Construits au fil du temps, les modes de communication vont avoir des impacts différents d'une organisation à l'autre; c'est ainsi que certaines entreprises sont restées très formelles, tandis que d'autres adoptent un style décontracté. Tout nouveau manager, quelque soit son poste, doit s'imprégnier de cet « historique » des relations avant de prendre des décisions. Pour un nouveau collaborateur, cela peut prendre quelques mois, voire quelques années tant les structures organisationnelles sont complexes, imbriquées dans des triples structures hiérarchiques, matricielles ou de projets.

## L'utilisation de l'écosystème en management

Il est nécessaire de prendre du recul par rapport à sa propre organisation. Dans les cas de changements dans votre entreprise, utiliser le **tableau 5.2**

suivant. Mais attention, les signaux ne sont quelquefois pas perceptibles de l'intérieur. Ils sont contradictoires, noyés dans des rumeurs et des discours rassurants.

**Tableau 5.2 – TABLEAU D’UTILISATION DE L’ATTRACTEUR ÉCOLOGIQUE.**

Questions	Réponses
<p>Questions sur les changements :</p> <p>Que se passe-t-il ?</p> <p>En externe : Les taux de croissance sont-ils toujours les mêmes ? Quels sont les échos des entreprises concurrentes ? De leurs nouveaux produits ?</p> <p>En interne : Quels sont les éléments majeurs qui sont apparus ? Y a-t-il eu des changements dans les organigrammes ? De nouveaux interlocuteurs sont-ils arrivés ? Est-ce important ? En quoi est-ce important pour moi ?</p>	
<p>Questions sur les rumeurs :</p> <p>Quelles sont les rumeurs ? Quelles sont celles qui me touchent personnellement ? Quel est leur degré de fiabilité ? En quoi dois-je en tenir compte ?</p>	
<p>Quelles sont mes alternatives ?</p> <p>En interne ? En externe ?</p>	

### Conseils aux leaders

Faire	Ne pas faire
Comprendre le monde de l’entreprise, penser que sa construction s’est effectuée au cours des années et que le déplacement d’un élément perturbe la stabilité du système organisationnel.	Vouloir « casser la baraque » avec des outils et des techniques venues d’ailleurs.
Apprendre l’histoire qui a amené l’organisation à son équilibre actuel.	Montrer aux autres ce qu’il faut faire.

Faire	Ne pas faire
Comprendre l'évolution possible de son écosystème et modifier son comportement en conséquence.	Se comporter comme s'il n'y avait rien eu avant votre arrivée.
Lire l'historique des documents et des procès-verbaux de séances.	Faire fi du passé.
Profiter des pauses (café, déjeuner) pour discuter avec les anciens et les responsables des autres départements.	Ne jamais prendre de pauses et faire savoir que vous ne désirez pas perdre de temps dans des discussions stériles.
Faire des propositions constructives d'amélioration.	Refaire le monde en rompant avec le passé surtout en le faisant savoir haut et fort.
Travailler sur des projets de changement quand vous en aurez la légitimité.	Changer tout, en profondeur et tout de suite.
Lire des journaux économiques, participer à des conférences, s'inscrire à des associations professionnelles. Éventuellement rédiger des articles... bref constituer son réseau.	Rester devant sa télévision et regarder <i>Star Ac</i> <sup>a</sup> .

a. Émission de télé-réalité/variétés.

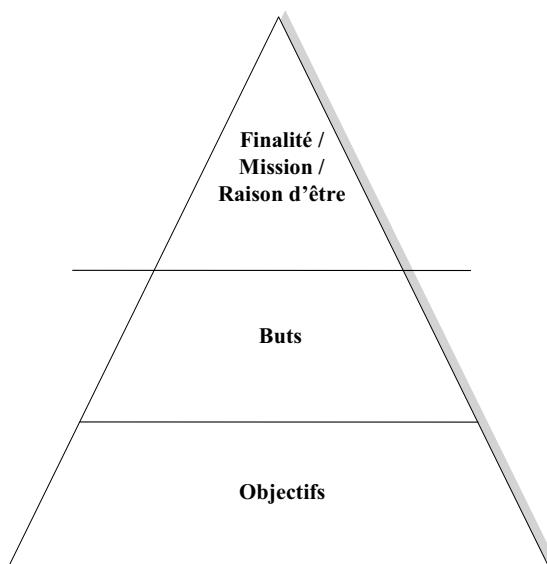
## L'ATTRACTEUR TÉLÉOLOGIQUE

Qu'ils soient mécanique (Taylor, 1911), biologique (Bertalanfly, 1951), cybernétique (Simon, 1990), sociologique (Crozier et Friedberg, 1977), naturaliste (Miller, 1978), l'organisation est une mécanisme pour atteindre des buts. L'attracteur téléologique est le fondement de ces attitudes volontaristes (Martinet, 2000). Ces attitudes peuvent être qualifiées d'ambition, de buts, d'objectifs à atteindre (personnel ou organisationnel ou même les deux à la fois), de trajectoires à imaginer ou de manœuvre à opérer. Peu importe le résultat, il vaut mieux pour un manager qu'il sache où aller, car la théorie générale qui sous-tend la production de ces buts est la recherche de l'efficacité; elle vise la rentabilité.

L'attracteur téléologique répond à la question : « Pour quels buts ? » Ces buts correspondent à des décisions prises rationnellement, c'est-à-dire

prises selon des normes de gestion existantes. Car l'agir téléologique est un concept présupposant un monde objectif et raisonnable. Les décisions sont toujours rationnelles donc légitimes. Pour la direction générale, toute action s'inscrit dans ce cadre normatif. Tout acte qui tend à s'opposer aux décisions hiérarchiques est considéré au mieux comme de la mauvaise foi, au pire comme de la rébellion.

L'attracteur téléologique est généralement décrit dans une logique hiérarchisée : finalité, but et objectifs tels qu'ils sont présentés dans la **figure 5.3**.



**Figure 5.3** – Finalité, buts et objectifs.

**La finalité** est une affirmation de principe à travers laquelle une société ou un groupe social identifie et véhicule ses valeurs. On parle d'humanisme, de charte éthique, de principes ou de valeurs. Elle répond aux questions : « Quelle est notre valeur ajoutée ? Pourquoi est-on là ? » La finalité fait référence à l'identité de l'entreprise. Les termes « raison d'être » et mission<sup>1</sup> peuvent être assimilés à la finalité dans la plupart des organisa-

1. Le terme « mission » vient de l'anglais. Il fait référence à la finalité dans la plupart des succursales des entreprises américaines en Europe. Le terme « vision » est employé pour transmettre une image d'un futur imaginable.

tions. La finalité suivante a été définie par une direction commerciale active sur un marché à faible croissance et à forte stabilité de personnel.

« En qualité de leader, nous assurons la préférence de nos produits par l'action d'une équipe de vente professionnelle et enthousiasme, forte d'une volonté permanente de développement. »

Le **but** est l'énoncé des résultats attendus sur le terrain en référence à des actions à réaliser, au fonctionnement souhaitable dans différents domaines de l'organisation. Vers quoi tendons-nous ? Pour cette entreprise trois buts ont été définis en fonction de la finalité : « Qualité de leader », « Équipe professionnelle et enthousiasme » et « volonté permanente de développement. »

Le terme **objectif** est défini comme un résultat attendu en terme de comportements à mettre en œuvre. Il doit répondre aux questions : « Quelles actions dois-je entreprendre ? Pour quels résultats ? » Aujourd'hui il est communément admis que les objectifs doivent être SMART (voir la définition au chapitre consacré à l'objectif).

Le tableau 5.3 donne un exemple d'utilisation.

**Tableau 5.3 – EXEMPLE DE FINALITÉ, BUT ET OBJECTIF.**

Extrait de la finalité	But	Objectif
Qualité de leader.	Anticiper et dépasser les attentes de nos clients internes et externes.	Mettre en place un logiciel de relation client pour la fin 2006.
Volonté permanente de développement.	Assumer le développement de soi-même comme une responsabilité personnelle.	Lors des entretiens annuels d'évaluation, se mettre d'accord sur : les axes de développement personnel et les mesures de formation.
Développer l'esprit d'équipe.	Initier la notion de projets collectifs.	Développer le projet CRM en collectif en 2007.

Le pilotage d'une entreprise nécessite la mise en place de lignes directrices qui se réfèrent à la perception que les leaders et leurs collaborateurs ont de leurs clients (internes et externes), des outils et techniques à leur disposition et ce qu'ils ont réussi à faire jusqu'à présent. Même si, lorsque les

séminaires de définition d'une finalité (ou d'une mission) ne sont pas aussi satisfaisants que les leaders l'auraient souhaité, ils n'en demeurent pas moins une plate-forme d'échange nécessaire pour que les collaborateurs et leurs leaders puissent se faire une certaine idée de leurs pratiques.

### **L'utilisation de l'attracteur téléologique**

Le tableau 5.4 devrait vous aider pour votre questionnement.

**Tableau 5.4.**

Questions	Réponses
Quels sont mes objectifs personnels à long terme, dans les deux à cinq ans ?	
Quelles étapes intermédiaires me suis-je fixées pour les atteindre ?	
Qu'est-ce qui m'empêcherait d'atteindre mes objectifs personnels ?	
Qu'est-ce que je gagne à les atteindre ?	
Dans le cadre de la stratégie de l'entreprise comme mes objectifs s'inscrivent-ils ?	
Retour vers l'attracteur écologique Mes ambitions sont-elles alignées avec le contexte dans lequel j'évolue ?	

### **Conseil pour les leaders**

Faire	Ne pas faire
Clarifier ses objectifs personnels et les aligner sur ceux de l'organisation.	Attendre tranquillement que ça passe.
Mettre en place des améliorations en terme d'organisation, même si celles-ci ne sont pas spectaculaires.	Ne jamais rien faire, de toute façon tout ce que vous faites vous est reproché.

Faire	Ne pas faire
Expliquer et réexpliquer ce que l'on veut faire à tous les niveaux de la hiérarchie.	Faire un courriel bien clair et un rappel à des périodes planifiées.
Communiquer vos intentions individuellement et collectivement.	Communiquer quand vous aurez le temps, de toute façon, <i>ils</i> ne comprennent rien... et le font exprès.
Une fois l'impulsion donnée, laisser à vos collaborateurs le temps d'interpréter vos idées et d'apporter leur propre point de vue.	Ne pas discuter et imposer vos vues quoi qu'il arrive.

## L'ATTRACTEUR TECHNOLOGIQUE

L'attracteur technologique doit être pris au sens large; il inclut les machines, les outils, les structures (bâtiments, bureaux...), les produits, le know-how, les processus, l'organisation, les structures ainsi que toutes les activités de coordination qui permettent d'accroître l'efficience au travail<sup>1</sup>.

Pour Lorino (1989), la technologie est le monopole de la direction générale qui détient le savoir et la légitimité pour libérer les investissements. Leurs mises en oeuvre nécessitent la mise en place de nouvelles structures qui facilitent les coopérations internes et externes, font circuler l'information, répartissent les responsabilités et fixent objectif. Les organigrammes sont modifiés, les habitudes doivent être changées. Plus l'investissement initial est important, plus les changements produisent des ruptures organisationnelles qui déstabilisent et mettent en péril les leaders du niveau T1 et T2. Face à ces décisions « imposées d'en haut », que peuvent faire les managers ? Deux solutions sont possibles : soit la fuite, soit l'allégeance.

La fuite est certainement la dernière étape après que tout a été essayé : conciliations, négociations, avertissements ou mises en garde. Lorsque le combat semble perdu, il ne sert à rien de se regarder couler.

Avant la fuite, il faut savoir que toute nouvelle stratégie mise en place par la direction générale nécessite une certaine forme d'allégeance. Faire

1. Pourtant, l'installation d'un nouveau système téléphonique ne garantit pas que deux personnes se parlent, car les moyens de communication moderne ne réconcilient pas deux ennemis.

allégeance, c'est accepter les faits qui peuvent remettre en question l'équilibre des forces en présence et des réseaux mis en place dans le temps. Car toute nouvelle stratégie fait apparaître de nouveaux acteurs : de nouveaux directeurs, des spécialistes ou des conseillers. Mais attention, faire allégeance ne veut pas dire ne rien faire, au contraire : il est nécessaire d'utiliser son énergie pour mettre en place la stratégie décidée au niveau supérieur. Cela veut dire remettre en cause ses propres fonctionnements, interpréter les décisions, éclairer la direction générale des difficultés rencontrées, négocier des moyens supplémentaires et utiliser des procédés astucieux ou des combinaisons de moyens plus efficents.

**Tableau 5.5.**

Questions	Réponses
Quels moyens (budget, ressources humaines, processus machines) ai-je à ma disposition ?	
Ces moyens sont-ils encore adaptés à la nouvelle stratégie ?	
Comment en acquérir de nouveaux ? Lesquels ? Et quand ?	
Auprès de qui ?	
Ma place dans l'organigramme est-elle suffisamment claire pour les autres ?	
Quelles combinaisons astucieuses de facteurs (humains, machines) puis-je mettre en place pour être plus efficient ?	
Ai-je éclairé la direction générale sur mes difficultés ou au contraire sur les nouveaux moyens mis (ou à mettre) en place ?	
Retour à l'attracteur précédent Attracteur téléologique Les dispositifs mis en place ou imposés sont-ils alignés sur mes ambitions ? Où dois-je les modifier ? Attracteur écologique. La stratégie mise en place par la direction générale est-elle durable ? Sinon dois-je être le dernier à quitter le navire et comment ?	

## Conseils aux leaders

Faire	Ne pas faire
Comprendre la logique qui a amené la décision.	Crier « Au secours, on va heurter un iceberg » et crier aux ours (blancs).
Faire allégeance aux nouveaux arrivants.	Tout faire pour empêcher le naufrage que vous pressentez.
Montrer les obstacles et les difficultés que vous allez rencontrer et demander les moyens pour y arriver.	Crier « Au secours, on va heurter un iceberg. »
Faire preuve d'astuces et combiner les facteurs de production (budget, machines, hommes...) à votre disposition.	Crier « Au secours, on a heurté un second iceberg. »
Faire preuve de créativité et vous faire aider.	Vous promener dans l'entreprise en proposant des rations de survie et des gilets de sauvetage.
Faire preuve de créativité et surtout se faire aider.	Vous promener dans l'entreprise en vendant des rations de survie et des cours de natation à contre-courant.

## L'ATTRACTEUR SOCIOLOGIQUE

Cet attracteur priviliege les relations et les jeux des acteurs<sup>1</sup> (Crozier et Friedberg, 1977), les rapports de pouvoir, les normes culturelles et les règles construites par les membres de l'organisation. Curieusement, cet attracteur est le moins pris en compte par les leaders. Aussi, dans ce paragraphe, deux thèses des auteurs sont mis en lumière :

- l'organisation est une invention humaine;
- les acteurs dans cette organisation ont des comportements intentionnels, égoïstes et myopes.

### L'organisation en tant qu'invention humaine

Quelle que soit l'idée que l'on peut se faire d'une organisation humaine, qu'il s'agisse d'une société anonyme ou d'une ONG, il faut être conscient

1. Acteur est ici pris au sens de membre ou de participant à une organisation. Il peut s'agir d'un collaborateur – quelque soit son niveau hiérarchique – du propriétaire de l'entreprise, actionnaire ou partenaire.

que celle-ci n'a pas surgi spontanément. Son existence, ou sa survie, n'est pas triviale. Les hommes et les femmes qui la composent ont trouvé au fil du temps des solutions spécifiques aux problèmes qui menaçaient son développement. Avec leur capacité, leur intelligence, les moyens mis à leur disposition, ils ont inventé, négocié, résolu des problèmes malgré leurs intérêts parfois opposés. Les solutions qu'ils ont trouvées et mises en place, ne sont ni les meilleures – dans un contexte donné –, ni les seules possibles; elles n'en constituent pas moins une construction sociale faite de coutumes, de croyances, de règlements et de signes. Cette construction organisationnelle formelle est un système paradoxal de défense et de séduction qui régit les rapports des individus entre eux ainsi que les rapports avec la communauté extérieure. À l'intérieur par exemple, certains règlements ou comportements ne peuvent être contournés sans sanction. Ainsi le vendeur, même s'il est encensé pour ses résultats, devra cependant envoyer son rapport hebdomadaire à la direction des ventes. Son entreprise a mis en place avec le temps des règles sophistiquées de coordination qui permettent de calculer des chiffres d'affaires, des marges ou des systèmes de prévision des ventes. Si notre vendeur ne fait pas remonter ces informations, il adopte un comportement discriminant qui va à l'encontre des buts de l'organisation. Il pourra objecter qu'il est sur le terrain avec les clients pour ramener des commandes aux administratif. Rien n'y fera. Il ne faut donc pas se tromper, contrairement à la façon dont les psychologues ont analysé les organisations, celles-ci sont un lieu de conflits permanents. L'allégeance à des règles sans restriction est aussi suspecte qu'une contestation permanente. L'équilibre entre les deux n'est pas toujours intelligible.

### **Les acteurs d'un système organisationnel ont des comportements intentionnels, égoïstes et myopes**

- **Comportements intentionnels.** Dans une organisation, les collaborateurs cherchent toujours à donner un sens ou une intention, conscient ou non, à leurs actions. Qu'il s'agisse d'obtenir un nouveau poste ou une mutation, de modifier des processus, les choix des collaborateurs sont toujours rationnels. C'est-à-dire qu'ils expriment sincèrement un souhait, un sentiment ou un état d'esprit qui saura créer chez l'autre une certitude confirmée par une attitude cohérente (Habermas, 1987). Lorsque les changements proviennent de la direction générale, ils ne peuvent pas être contestés mais s'imposent à l'ensemble de l'organisa-

tion. S'évertuer à vouloir jouer les Don Quichotte ou les redresseurs de torts est peine perdue. Il est préférable d'utiliser ces forces de changement avec profit. Le cas suivant tend à souligner ce propos.

#### CAS D'ÉCOLE.

« J'ai toujours utilisé toutes les ressources que l'on avait mises à ma disposition, me dit Fernand, directeur d'une unité de production, même les plus contraignantes. Par exemple, lorsque les ressources humaines du siège sont arrivées avec un concept de développement des compétences et d'identification des talents, je pense avoir été l'un des premiers à le mettre en place. Ainsi, j'ai été gagnant sur toute la ligne. J'ai pu rapidement former et promouvoir mes collaborateurs. Certains sont partis quelques années en poste à l'étranger et me remercient en proposant à leur tour leurs meilleurs éléments dans mon unité. »

De nombreux leaders refusent les changements qui viennent du siège social. Si cela est nécessaire dans un certain nombre de cas limités, l'utilisation d'outils mis à leur disposition permet à de nombreux leaders de monter un réseau de relations favorable à leur développement.

- **Comportements égoïstes.** Les membres d'une organisation cherchent à maximiser les ressources à leur disposition. Ils ne déterminent pas leurs actions en fonction d'un bilan mais au contraire des opportunités qu'ils distinguent dans une situation donnée et de leurs capacités à s'en saisir. C'est le plus souvent la possibilité d'obtenir un profit (gain de temps ou gain matériel par exemple).

#### CAS D'ÉCOLE.

« Je travaillais depuis une cinq d'années dans une compagnie d'assurances, dit Thomas, lorsque nous avons fusionné avec une autre société de taille identique. J'étais employé de la logistique. Mes supérieurs hiérarchiques sont partis. J'ai pu prendre leur place rapidement. »

Thomas profite de la fusion pour faire preuve d'opportunisme. Il s'investit dans sa fonction et ne compte pas ses heures et ses week-ends.

<p>« Pendant les deux années qui ont suivi la fusion, j'ai revu tous les processus de la compagnie sur trente sites différents, dont huit à l'étranger, intégré trente nouveaux collaborateurs, changé le système informatique et les processus de gestion des dossiers. Je suis passé du statut d'employé à celui de sous-directeur. »</p>	<p><b>Son salaire suit la courbe de ses promotions successives.</b></p>
---	---

- **Comportements myopes.** Tout individu, quelle que soit sa position dans la hiérarchie, manque de vision globale. Il ne peut avoir toutes les informations disponibles devant lui. Certaines sont hors du champ de sa compréhension, d'autres trop imbriquées dans un réseau complexe et enchevêtré, d'autres paradoxales.

#### CAS D'ÉCOLE<sup>1</sup>.

<p>« La fusion technique était terminée depuis six mois lorsque je reçois une lettre d'avertissement signée de mon patron et des ressources humaines. »</p>	<p><b>Que s'était-il passé effectivement ?</b> Dans les faits, Thomas s'était concentré uniquement sur les aspects techniques de son métier qu'il maîtrisait mieux que tous les autres membres de son équipe. Mais, lorsque la situation s'est stabilisée, ses collaborateurs ont montré un mécontentement qu'il n'a pas entendu. Débordé par des questions techniques, il n'a pas su déléguer ses tâches et responsabiliser son personnel. Le contexte avait changé, mais pas Thomas.</p>
<p>« J'ai eu du mal à avaler cette couverture, continue Thomas, mais j'ai changé ma façon de travailler avec mes collaborateurs. Je les ai formés à la gestion des dossiers, j'ai délégué certaines de temps et fait la promotion de mon service, jusqu'alors considéré comme</p>	<p><b>Avec du recul, Thomas s'est remis en question et il travaille toujours pour la même compagnie d'assurances...</b></p>

1. Ce cas d'école reprend celui de Thomas, sous-directeur dans une compagnie d'assurances.

vieillot et poussiéreux. Je travaille maintenant sur un projet de gestion électronique des dossiers. »

### Cas particulier de l'attracteur sociologique

Face à ces comportements le rôle du dirigeant devient éminemment politique. Il se trouve dans l'obligation de convaincre, de rassurer, de faire des compromis avec sa propre vision. L'action se situe en T3. Le **tableau 5.6** est une aide à la construction des attracteurs du management.

**Tableau 5.6.**

Quels sont les acteurs en présence ? Construire un organigramme ?	
Quels sont ceux qui s'opposent à mes actions ? Ceux qui ont un comportement neutre ?	
Quels sont ceux que j'ai oubliés, mais qui pourraient m'être utiles ?	
Construire un sociogramme, selon l'exemple donné à la page suivante.	
Retour à l'attracteur technologique. En quoi les techniques mises en place favorisent-elles mes actions ? Puis-je négocier des moyens supplémentaires.	
Retour à l'attracteur téléologique. Les dispositifs mis en place ou imposés sont-ils alignés sur mes ambitions ? Où dois-je les modifier ?	
Retour à l'attracteur écologique. La stratégie mise en place par la direction générale est-elle durable ? Sinon dois-je être le dernier à quitter le navire et comment ?	

### Exemple d'un système de relations

Dans cet exemple (figure 5.4), les traits noirs représentent les relations difficiles qu'il faut suivre de près, tandis que les traits plus fins en noir correspondent à celles qui sont maîtrisées. Les traits en pointillés représentent les relations qui sont au neutre. L'exemple proposé est un exemple réel mais simplifié d'un directeur du département recherche et développement.

Ce directeur R & D doit mener un projet novateur sur trois sites. Le premier en Suisse est le plus important. Le deuxième est aux USA, mais il ne supporte pas d'avoir été dépossédé de ses moyens. Enfin, le troisième est une société rachetée pour sa technologie mais dont il ne sait que faire. Comme pour tout projet, les délais viennent à être dépassés et les budgets deviennent de plus en plus serrés. Le réseau relationnel du directeur R & D a été tracé et il a été constaté qu'il devait impérativement travailler avec le VP finance et augmenter ses relations avec son VP R & D. Ce qui fut fait. Les moyens sont arrivés à temps. Mais ce qui n'était pas prévisible, c'est que ses collègues ont commencé à protester. Ils jugeaient que les moyens mis à sa disposition étaient trop importants. Ils revendiquaient aussi que cela asséchait une grande partie des ressources qui leur étaient allouées. Il a dû négocier avec chacun d'eux leur allocation de ressources.

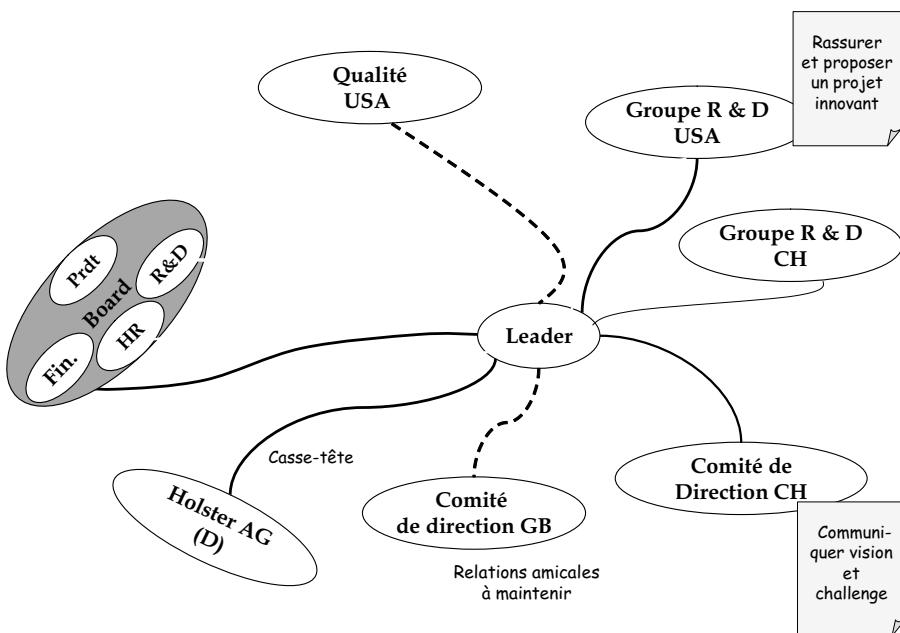


Figure 5.4 – Un système de relations.

**Tableau 5.7.**

Les relations sont dites...	Lorsque...
Bonnes	Les idées sont partagées le plus souvent et font l'objet d'un débat de négociation ferme mais cordial.
Excellent es	En plus du point précédent, il existe un véritable support dans les cas difficiles.
Neutres	Chacun fait son job, mais il n'existe aucune affinité.
À améliorer	Vos compétences techniques ainsi que votre vision du projet sont souvent contestées. Les négociations sont généralement difficiles, parfois à la limite de la bienséance, voire hostiles. Vous devez cependant « faire avec... », car vous n'avez aucune légitimité pour changer les règles du jeu. Pourtant, tout doit être mis en œuvre pour aplatiser ces difficultés. Aucun autre choix n'est possible.

**Conseils aux leaders**

Faire	Ne pas faire
Communiquer la façon dont vous interprétez les changements imposés et comment vous allez y faire face.	Imposer vos propres objectifs sans en discuter.
Laisser vos collaborateurs interpréter les changements et en discuter avec eux.	
Répéter sans cesse ce que vous attendez d'eux.	Dire : « Je vous l'ai déjà dit cent fois ! »
Ne jamais penser que vous avez gagné parce qu'un de vos collaborateurs ou un collègue en semble convaincu. Peut-être aura-t-il changé d'idée le lendemain.	Penser que tout est acquis, car le respect de la parole donnée est essentiel.
Comprendre vos interlocuteurs et faire preuve de pédagogie.	Traiter vos collaborateurs ou vos collègues d'incapables s'ils n'ont pas compris ce que vous avez demandé.
Organiser des réunions de synthèse.	Rédiger des courriels réprobateurs et féliciter ceux qui vous suivent (copie aux autres, bien entendu).

## UTILISATION DES ATTRACTEURS DU LEADERSHIP

Les attracteurs du leadership vont au-delà de l'analyse force/faiblesse. Ils présentent une autre façon de réfléchir, moins castratrice que la complexité stratégique. Les attracteurs du management permettent de passer d'un raisonnement linéaire à un raisonnement récursif.

Le raisonnement récursif est un raisonnement qui se construit en fonction de grandes lignes directives fixées à l'avance. Avec le temps, les événements ou les informations qui surgissent sont exploités au mieux pour suivre pour s'adapter à l'environnement. Ainsi des objectifs fixés au départ peuvent eux évoluer en fonction de la compréhension du monde et des expériences heureuses et malheureuses faites en chemin. Cette forme de raisonnement est utilisée avec les attracteurs du leadership. L'exemple de la société MMB dont Bernt est le directeur donné en début de chapitre est repris à nouveau.

### CAS D'ÉCOLE.

<p>« J'ai l'opportunité d'acheter une entreprise concurrente MMB. Je suis partagé à l'idée de prendre une décision, dit Bernt directeur général d'une société spécialisée dans le traitement des surfaces. Je ne sais pas si j'ai envie de me lancer dans la négociation. »</p>	<p><b>Pour répondre à cette question, les attracteurs du leadership vont être utilisés (tableau 5.8).</b></p>
---	---

Pour démarrer une analyse stratégique avec les attracteurs du leadership, il est nécessaire de se poser une question : « Dois-je me lancer dans une négociation pour acheter une société plus importante que la mienne ? » Peu importe l'ordre de départ, mais l'expérience démontre que l'analyse du contexte permet de situer le problème en amont et doit être verbalisé en premier.

**Tableau 5.8 – LES ATTRACTEURS DU LEADERSHIP, EXEMPLE D'UTILISATION.**

Contexte (ou attracteur écologique)	Forces en présence (ou attracteur sociologique)
<p>« Nous sommes spécialisés dans le traitement des surfaces. Nos marges sont confortables car nous avons des produits</p>	<p>Le Vice-président pour la France m'a contacté pour que nous fassions une présentation réciproque de nos produits</p>

Contexte (ou attracteur écologique)	Forces en présence (ou attracteur sociologique)
<p>originaux qui s'adressent à des constructions haut de gamme. Nous assurons 80 % de notre chiffre d'affaires dans la région Rhône-Alpes, les 20 % restants sont opportunistes. Il est généré par des apporteurs d'affaires avec qui nous avons sympathisé lors de foires expositions. Notre société emploie quatre-vingts personnes. »</p> <p>MMB est cinq fois plus importante que nous et couvre l'intégralité du territoire français. Ils ont aussi quelques succursales en Europe. La principale se trouve à Londres. Leur offre est obsolète, leurs produits sont fortement concurrencés et leurs marges sont soumises de fortes pressions. Je sais que leur société est à vendre.</p>	<p>début juin. Il semble très intéressé à discuter avec nous. J'ai contacté leur directeur de succursale de Lyon, mais il n'a donné suite à mon appel. Sur les conseils de mon avocat, j'ai contacté leur directeur commercial. Je l'ai rencontré une semaine précédant notre séance. Il m'a confirmé ce que je presupposais. La société a été achetée au prix fort par des investisseurs. Ils doivent maintenant dégager des marges pour payer leurs banques. Aucun investissement n'est fait et leur centre de recherche a été fermé. Le management France n'a plus aucun contrôle sur leurs vendeurs qui travaillent sans aucune orientation. C'est chacun pour soi.</p>
Produits et processus (ou attracteur technologique)	Intentions (ou attracteur téléologique)
<p>Le nom de MMB a une certaine valeur sur le marché qui a assis sa réputation dans les années 1990. Mais la coquille semble vide.</p>	<p>La veille de notre rencontre, j'ai deux objectifs. Le premier, proposer mes services en tant que consultant pour redresser leur affaire et prendre une participation dans leur capital. Le second, d'acheter leurs opérations en France sous une forme à définir. Je pense à une forme de franchise.</p>
Conclusion	
<p>Début juin, j'ai présenté mes produits à MMB. Ils ont été intéressés à distribuer nos produits, uniquement en France à des conditions qui m'ont convenu. J'ai prévu d'organiser une formation de leurs vendeurs début septembre. Un entretien en face à face avec leur Vice-président Europe m'a confirmé que leurs investisseurs cherchaient à vendre, mais que le prix demandé était beaucoup trop élevé pour le marché. Il me tiendra au courant de l'évolution de son offre courant de l'année prochaine.</p>	

## Conclusion

Les attracteurs du leadership permettent de s'écartez des logiques linéaires les plus couramment utilisées dans les ouvrages de management. À l'opposé, ils permettent de se poser des questions en termes d'interactions et de tensions entre leurs différents éléments. La rédaction de toute analyse stratégique s'élabore par sauts successifs d'un attracteur à un autre, jusqu'à épuisement des informations disponibles ou de la compréhension satisfaisante de la situation. Le travail peut être repris dès que de nouveaux éléments alimentent la réflexion : arrivée de nouveaux intervenants, changement de technologie de la concurrence, informations complémentaires par exemple.

En règle générale, la réflexion autour des attracteurs permet rapidement de visualiser ce qui va émerger d'informations confuses et contradictoires nécessaires à verbaliser. En cela, ils permettent une compréhension dynamique des forces en présence.

L'utilisation des attracteurs s'adresse principalement aux leaders de niveau T3, plus rarement T2, parce que ces derniers n'ont pas encore accès aux informations confidentielles destinées au conseil d'administration (achat ou vente d'actifs par exemple). Cependant, les attracteurs peuvent être un excellent moyen de réflexion pour l'élaboration de choix lors de mutations latérales (changement de poste de même niveau) ou hiérarchique. En ce sens, l'analyse en terme d'attracteur évite la réflexion sur le bien ou le mal.

---

## L'UTILISATION DES ATTRACTEURS POUR UN PROJET DE GESTION INDUSTRIELLE

### Le cas Gold & Steel SA

**C**e texte rapporte un cas d'utilisation des attracteurs pour un projet de gestion industrielle (ERP). Le texte de ce projet est rédigé par Antoine, directeur des systèmes d'information chez Gold & Steel SA<sup>1</sup>. Il reporte hiérarchiquement au directeur informatique et au chef du projet de gestion d'un projet industriel, selon une structure matricielle.

#### **Question de départ**

Comment faire face aux aléas d'un projet de gestion de projet industriel avec des partenaires multiples qui vont bouleverser les structures et les mentalités de façon drastique ?

#### **Contexte**

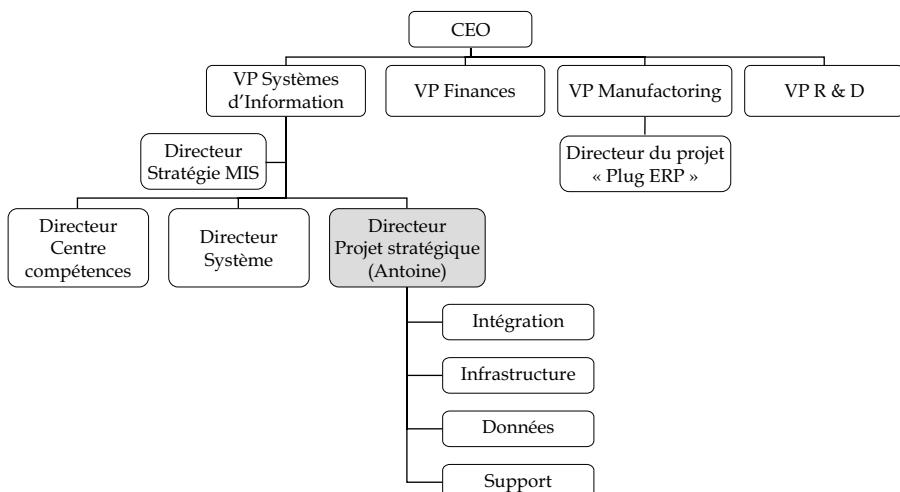
La société Gold & Steel SA est une multinationale de l'industrie horlogère. Multimarques, elle emploie 5 000 collaborateurs, dans une cinquantaine de pays. Ses huit unités de fabrication sont concentrées principalement en Suisse et en Europe. Le taux de croissance est de 18 % en moyenne par an sur les vingt dernières années. Le nouveau CEO (directeur général) doit faire face à une pression sur les marchés internationaux, à une nouvelle tension sur le prix de l'or, à la faiblesse chronique du dollar et à une dimi-

---

1. Pour des besoins de confidentialité, le nom de la société et des intervenants au programme ont été modifiés, ainsi que les dates.

nution de ses revenus en Europe. Le comité de direction a reçu récemment l'accord du conseil d'administration pour lancer trois programmes de développement en parallèle. Le premier a pour nom de projet « Spine 2012 ». Il est destiné à faire croître le chiffre d'affaires par l'achat de quelques sous-traitants ou nouvelles marques horlogères. Le deuxième, « Progress » est un programme d'économie de coûts basé sur une simplification des processus de fabrication. Le troisième « Plug ERP » est un programme destiné à transformer les systèmes d'information dans les domaines de la finance, des ressources humaines et de la production.

Les cadres de Gold & Steel SA sont mis sous pression depuis six mois pour réaliser ces ambitieux programmes, financés par l'imposant trésor de guerre accumulé par les dirigeants depuis le début des années 1990.



## Figure 6.1 – Organigramme simplifié de la société Gold & Steel SA.

Ce cas porte essentiellement sur le programme Plug ERP. Cet organigramme est un modèle hiérarchique.

## Le programme Plug ERP

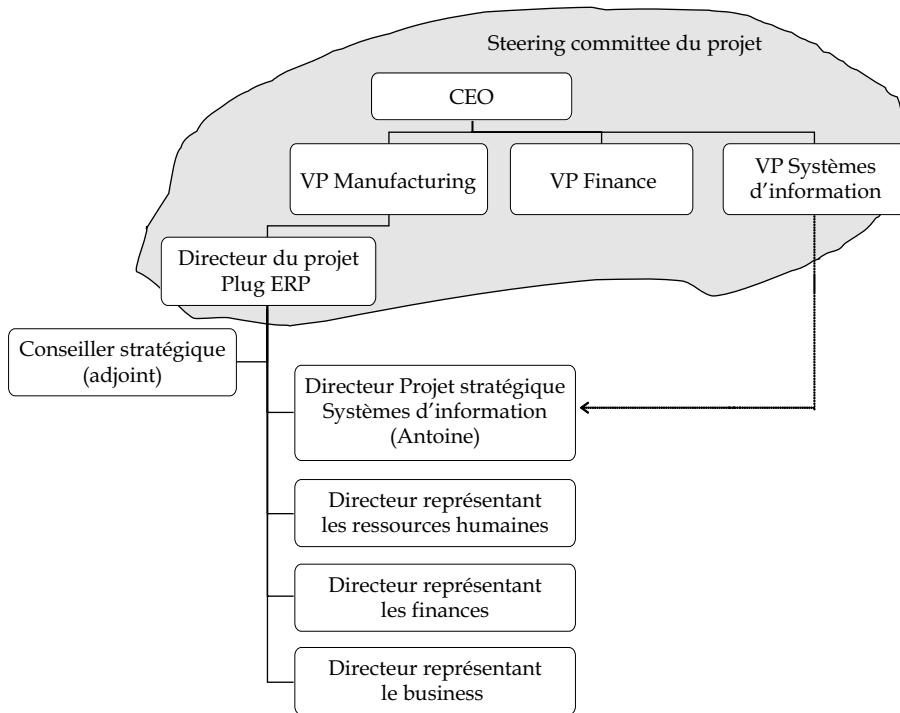
Pour simplifier, le programme Plug ERP centralise les informations de l'entreprise dans une base de données commune sur laquelle viennent se greffer des logiciels de gestion du personnel, de gestion de la production et

des finances. Ainsi, il n'existe qu'une seule source de données pour les informations concernant le personnel, les fournisseurs et les budgets de ventes ou de production. Ces informations peuvent être consolidées à différents niveaux hiérarchiques et permettent d'obtenir des tableaux de bord par ateliers, départements, usines, pays.

Le programme Plug ERP appartient à la société SAP, leader des logiciels de gestion d'entreprise dans le monde.

- *Les acteurs principaux du programme*
- **Le steering committee** (ou comité de direction du projet) est composé de membres de la direction générale de Gold & Steel SA, du CEO et bien entendu du directeur du projet qui rapporte au comité la progression du programme.
- **Plug ERP management team** est composé du directeur du projet et des représentants des différentes divisions : production, ressources humaines, finances et informatique.
- **H2P2** est le partenaire responsable de l'intégration des logiciels et de la livraison du matériel. Il est lié avec Gold & Steel SA par un contrat contraignant qui les oblige à mener à bien ce programme, au risque de payer des indemnités considérables. Ce contrat est suivi de près par les partenaires de H2P2 responsables de l'assurance qualité.
- **SAP** est le fournisseur du logiciel. Son image est en jeu. Lorsqu'un programme de cette envergure échoue son nom se retrouve dans tous les journaux nationaux et professionnels. SAP suit aussi de près les responsables de l'assurance qualité de H2P2.
- **Prolog** est le partenaire avec lequel nous avons confié le développement de nos logiciels (*outsourcing*). Prolog travaille avec Gold & Steel SA depuis de nombreuses années et gère toutes les applications depuis la Suisse et l'Afrique du Sud.
- **Corporate compliance** est un organe chargé de la coordination de l'assurance qualité du programme. Deux sociétés ont été mandées : l'une est SAP, l'autre est Bordant SA, imposée par le CEO.

L'organigramme (**figure 6.2**) est matriciel. Je reporte directement pour le projet au Plug ERP au directeur du projet et je reste sous la responsabilité hiérarchique de VP Systèmes d'information.



**Figure 6.2 – Organigramme simplifié du projet Gold & Steel SA.**

- *Acteur secondaire*

La confrontation entre le monde de l'entreprise et le programme n'a pas encore eu lieu. Au stade actuel du projet ce programme n'est qu'un exercice sur papier.

« En tant que directeur des systèmes d'information, mon rôle est d'assurer la mise en place informatique du programme. Je suis très exposé. La mise en place technologique des réseaux, du matériel et des logiciels ainsi que la programmation de fonctionnalités spécifiques à notre métier du luxe sont sous ma responsabilité. »

**Système d'informations**, ma division (vingt personnes) a aujourd'hui un problème de positionnement. En effet nous sommes vus uniquement comme des techniciens et non pas comme des partenaires d'une seule et même équipe. Nous sommes sous-utilisés dans la phase actuelle. Toutefois, la division Système d'information a l'habitude de mettre des projets en place et de résister au stress des mises en œuvre.

## L'attracteur téléologique

Mes objectifs sont d'avoir une vie personnelle et professionnelle équilibrée avec un niveau de rémunération suffisant pour maintenir mon train de vie actuelle.

Paradoxe, le poste que j'occupe actuellement est un levier important pour devenir CIO. Ce dernier point m'a été clairement annoncé par ma hiérarchie. Nous sommes deux sur les starting-blocks.

Après des discussions avec mon coach personnel, je me suis défini les ambitions suivantes :

- me préparer personnellement pour atteindre le niveau hiérarchique supérieur. Pour cela, j'ai besoin de devenir plus serein lors de mes interventions en groupe où je suis souvent tranchant et lapidaire dans mes propos;
- réussir le projet et mettre en place un centre de compétences. Actuellement, je n'ai pas défini les critères de réussite.

## L'attracteur technologique

Mon budget représente environ 50 % du programme. Mes collaborateurs sont en nombre suffisant pour supporter les efforts que l'on va leur demander. J'ai à ma disposition les ressources de H2P2, de SAP et de Prolog.

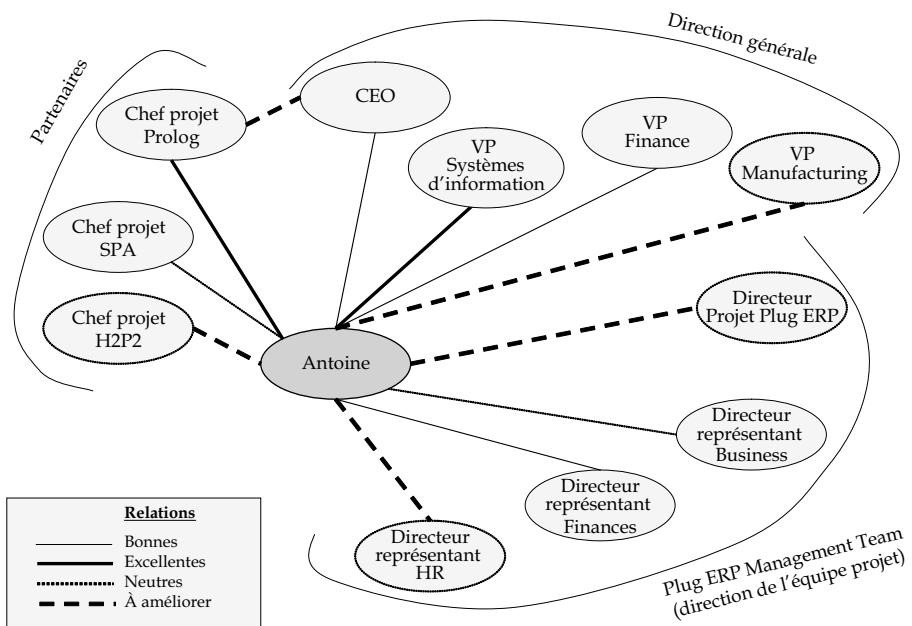
## L'attracteur sociologique

### Mon équipe

Mon équipe est vue comme des techniciens, des empêcheurs de tourner en rond, mais pas comme des partenaires pour la mise en place de solutions orientées « utilisateur ». De plus les nouveaux engagés souffrent du choc culturel. Ils viennent pour la plupart d'une culture de l'exécution, avec une forte orientation vers les résultats ce qui n'est pas encore le cas chez Gold & Steel SA. Ils ont déjà détecté plusieurs problèmes de comportement et d'application de la méthode préconisée par le fournisseur du logiciel SAP. Le suivi de mon équipe se fait ainsi :

- lors d'un meeting technique hebdomadaire, suivi d'un lunch;
- par la lecture de leurs rapports d'activité;
- j'invite régulièrement l'un de mes collaborateurs directs à déjeuner.

J'ai aussi travaillé avec une cartographie de mon réseau de relations (figure 6.3).



**Figure 6.3 – Réseau de relations d'Antoine au début 2006, date de lancement du projet.**

J'ai fait les remarques suivantes sur mon directeur de projet, sur la direction générale, sur les partenaires et autres soutiens internes.

#### Le directeur du projet

Il est mon chef matriciel dans le projet. Il joue sa dernière carte et pourra prendre une retraite bien méritée à la fin du projet. Je ne comprends pourquoi il se retrouve patron d'un tel programme car il n'a aucune expérience en gestion de projet et qu'il n'a aucune expérience dans le domaine de l'industrie du luxe. De mon point de vue, il ne devrait pas rester jusqu'à la fin du programme.

Une question me préoccupe : « *Que négocier si on me propose la responsabilité du projet ?* » Deux consultants extérieurs à la compagnie et au projet m'ont déjà posé cette question. Quoi qu'il en soit, j'ai décidé de faire allégeance au directeur du projet en lui apportant tout le soutien technique et

managérial dont il a besoin. Je ne le dénigre jamais devant qui que ce soit, tant à l'intérieur et à l'extérieur de la compagnie. C'est lui qui fera ma prochaine évaluation dont dépend mon salaire 2007 et mes bonus pour l'année 2006.

### La direction générale

Mon supérieur hiérarchique direct. Cette structure m'éloigne du VP Système d'information avec qui j'entretiens des relations amicales depuis de nombreuses années. Je devrais lui succéder à la fin du projet (dans deux ans?).

Les autres membres de la direction générale. J'ai peu de contact avec eux dans la première partie du programme. J'ai entrepris un certain nombre d'actions telles qu'un lunch avec le nouveau CIO et le VP manufacturing<sup>1</sup>.

### Les partenaires

- **H2P2.** Mes contacts avec le fournisseur du matériel et l'intégrateur de la solution ne sont pas à la hauteur du projet tant du point de vue technique que comportemental. Sa position est centrale dans le projet. Tout peut capoter par sa faute. Je ne peux le tolérer.
- **SAP.** Mes relations avec le fournisseur du logiciel de gestion d'entreprise sont excellentes actuellement.
- **Prolog.** Mes relations avec notre partenaire *outsourcing* d'Afrique du Sud sont excellentes. Elles se ressentent sur les résultats, mais aussi sur la qualité de la relation avec le client. Je dois cependant être attentif au fait que le nouveau CIO s'est prononcé contre Prolog arguant que les allers-retours avec l'Afrique du Sud nous faisaient perdre de l'argent et du temps. Les rumeurs courent qu'il évalue une société locale comme le font certaines entreprises de la région. Ce n'est pas un terrain sur lequel je vais me battre pour conserver notre partenaire.

### Autres soutiens internes

Au plus haut niveau, je suis soutenu pas un membre du conseil d'administration.

---

1. Le VP manufacturing, encore appelé VP supply chain, est en charge de toutes les activités qui concernent la production, y compris les achats, la fabrication, la planification stratégique, logistique...

## Évolution sur les six derniers mois

Un de mes collaborateurs directs m'a quitté car il ne supportait pas le flou autour du projet et les difficultés que nous avons à atteindre nos objectifs dans ce projet (ce qui est assez typique à notre culture interne, mais cela est change). Cela m'a affecté, surtout pour lui, car je me suis aperçu qu'il ne restait jamais plus de deux années au même poste. Je vais devoir passer beaucoup de temps à recruter. Une réorganisation du projet a réduit quelque peu mon équipe. Je suis maintenant mieux positionné. Mon rôle a été clarifié et valorisé.

Suite à des problèmes relationnels et de leadership, notre direction générale a décidé de remplacer notre interlocuteur de H2P2. Un nouveau consultant a fait son apparition pour rétablir la situation. Il gère le projet, jure comme un cow-boy, mais surtout possède un accès direct à la direction générale. Il n'hésite pas à court-circuiter notre directeur de projet et à injurier les équipes lorsqu'elles n'ont pas atteint leurs résultats. Pour l'instant, j'ai d'excellentes relations avec lui.

Compte tenu de la situation, il m'est actuellement difficile d'agir, je dois me restreindre à un rôle plus passif et résoudre uniquement les problèmes techniques.

---

## LE LEADERSHIP EN MODE CRÉATIF

« Mais puisqu'il dit que son œuvre est inachevée, il doit avoir raison. Il a déjà déclaré qu'il laisserait tout inachevé derrière lui. Que toute culture humaine n'est qu'une tentative vers quelque chose d'irréalisable.

En conséquence, tout cela n'a aucun sens. »

Pär Lagerkvist, *Le Nain*.

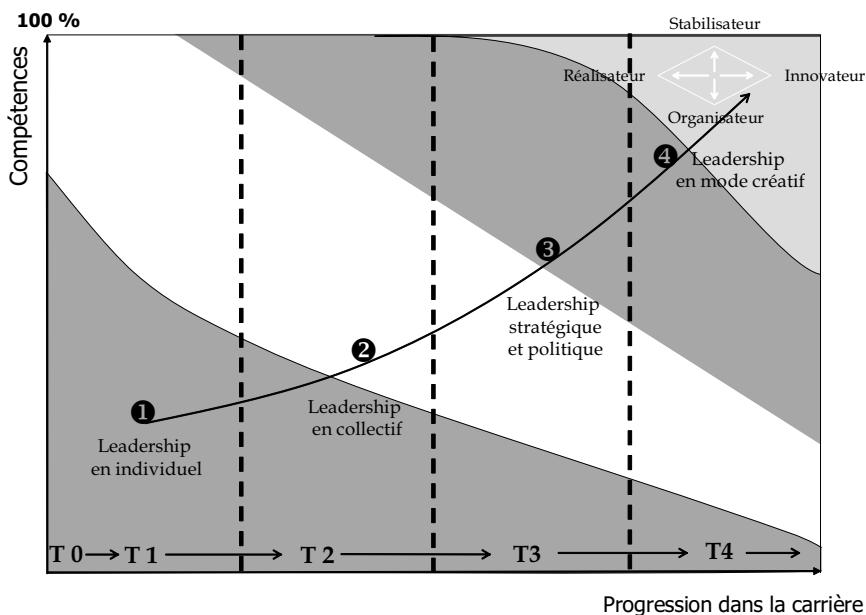
Ce chapitre concerne le fonctionnement des leaders en T4. La créativité est au centre de la croissance des entreprises. De nombreuses techniques ont été employées : boîte à idées, cercles de qualité, *brainstorming*, diagramme d'affinité, technique de groupe nominal. Mais ces techniques ont fait long feu. La créativité dans la plupart des entreprises tient du paradoxe. D'un côté les directions générales exhorte les collaborateurs à faire preuve d'imagination, de l'autre elles les encastrent dans des processus organisationnels astreignants et des logiciels de gestion d'entreprise inflexibles. Ce chapitre répond à trois questions : « *Quelles sont les barrières à l'innovation ?* », « *Quelles sont les pistes offertes au leader pour faire preuve d'innovation ?* » et enfin « *La créativité est-elle possible dans l'entreprise ?* »

### QUATRIÈME REPÉRAGE DE L'ITINÉRAIRE DU LEADER

Ce chapitre concerne le fonctionnement des leaders en T4 au point ④ (figure 7.1). La position hiérarchique du leader n'est en rien modifiée. Il est responsable d'une équipe d'une trentaine de collaborateurs avec le titre

de directeur de service ou de département (CFO, ou CEO). Certains de ses subordonnés directs sont eux-mêmes responsables d'une équipe. Deux questions se posent à lui : comment faire collaborer des individus avec des modes de d'actions et de réflexion différents ? Comment utiliser cette différence pour générer de la créativité en collectif ?

Ce chapitre répond à ces deux questions et propose une réflexion sur le fonctionnement des équipes en mode créatif.



**Figure 7.1** – Fonctionnement des équipes en mode créatif.

## LES FREINS À L'INNOVATION DANS L'ENTREPRISE

Créativité, découverte, invention, conception et innovation ont leur propre particularité sémantique. Ils ont en commun l'impérieuse nécessité d'apporter une nouveauté technique, conceptuelle ou organisationnelle créatrice de valeur ajoutée. Pourtant, la plupart des études démontrent que 70 % des innovations ne survivent pas à leur phase initiale de lancement et très peu ont du succès. Quant aux innovations radicales, celles qui constituent des ruptures en terme de produits ou de processus organisationnels, il est préférable de compter en dizaines d'années avant qu'elles puissent avoir du

success. Par exemple, les capsules Nespresso ont mis une quinzaine d'années pour sortir des cartons de Nestlé et atteindre 30 % de croissance, tant les luttes internes et externes étaient fortes.

Les paragraphes suivants examinent les causes organisationnelles et comportementales qui constituent les principaux freins à l'innovation.

### **L'innovation vue comme un processus**

Aujourd'hui, les ouvrages sur l'innovation s'apparentent le plus souvent aux processus de management de projet (Watzke et Sagui, 2001) avec tout ce que cela implique : contrôle des ressources, traitement administratif, logiciel de planification, vision mécanique de l'avancement des travaux... bref tout ce qui limite justement innovation et créativité. Ce décalage entre agilité mentale et vision mécanique des projets de recherche est le premier frein à l'innovation.

### **L'innovation paralysée par les structures**

Au chapitre précédent<sup>1</sup>, l'organisation a été décrite comme un ensemble de tuyaux percés. Ce type de structure est difficilement applicable à la recherche et au développement de produits nouveaux qui demandent un espace culturel et intellectuel plus large et des contraintes limitées à l'essentiel. Les jeunes pousses plus agiles et moins organisées sont plus créatrices. Paradoxe, les grandes entreprises qui disposent de moyens financiers pour innover sont continuellement à la recherche de ces jeunes pousses pour les acheter et les intégrer dans leurs structures.

### **L'innovation bricolée par le management**

Les contraintes internes et externes contraignent les responsables de centre de profit à s'adapter constamment. Les missions et les objectifs changent et évoluent en même temps. Les luttes de pouvoir internes, les incompréhensions et les non-dits mais aussi les opportunités surgissent et modifient l'organisation des projets, quand les projets ne changent pas eux-mêmes. L'exemple ci-dessous veut illustrer ce propos.

---

1. Chapitre 6, *Le leadership en collectif*.

## CAS D'ÉCOLE.

<p>« En pleine surcharge de travail, nous dit Christophe, responsable R &amp; D<sup>a</sup> d'une entreprise de fabrication de matériel électrique, la direction des ventes nous demande de développer d'un nouveau produit pour un marché émergeant. Leur cahier des charges ne décrit pas réellement un nouveau produit, mais un produit concurrent que nous devrions développer. Après une discussion franche, les cadres du marketing nous avouent qu'ils l'ont partiellement acheté à une jeune pousse et qu'il s'agit pour nous de leur faire un devis pour mettre le produit en production dans l'un de nos sites. »</p>	
<p>« Je fais un devis approximatif du coût de l'implantation. Durant mon analyse, je rencontre la société en question et relève dans un mémo interne les risques importants que nous pourrions rencontrer avec la conception du produit. »</p>	<p>Cet exemple est symptomatique de la gestion de l'innovation dans les entreprises : ressources insuffisantes, délais trop courts, demandes initiales peu transparentes ou confuses, attentes importantes de la hiérarchie, conflits de priorités multiples. Bien entendu, les produits sortent des chaînes de fabrication. Les bricolages de ressources, la résolution de conflits internes permettent ces miracles quotidiens.</p>
<p>« Quelques jours plus tard, à la sortie d'un comité de direction, mon directeur m'informe que nous avons acheté la société et que mon équipe doit intégrer la production de ce nouveau produit avant la fin de l'année (nous sommes en mars). Je le mets de nouveau en garde sur les problèmes de fabrication que nous risquons de rencontrer et sur la situation des autres projets de lancement de produits qui risquent de prendre du retard. La réaction de mon directeur a été de me dire qu'il fallait trouver des solutions, que notre groupe ne savait pas travailler en parallèle. Bref, la rengaine habituelle<sup>b</sup>. »</p>	

- Le département R & D est en charge de développer des nouveaux produits ou services depuis leur conception jusqu'à leur fabrication.
- Le produit est maintenant commercialisé, mais avec dix-huit mois de retard.

## L'innovation brouillée par une communication déficiente

Les experts (techniciens, ingénieurs, scientifiques) savent ce qu'il convient de faire. Cependant, si on leur demande de présenter les résultats de leur recherche, ils sont le plus souvent incapables de le faire en termes compréhensibles par tous. De plus, ils sont persuadés qu'une seule explication suffit. Il n'est plus nécessaire de recommencer : « *Les participants n'avaient qu'à poser des questions* », ont-ils l'habitude de dire, ignorant que toute expertise est difficile à transmettre.

## QUELQUES PISTES POUR LE LEADER

### Un modèle simple pour animer un séminaire de brainstorming

Lorsque l'on évoque la technique de *brainstorming*, les passions se déchaînent. Certains pensent que le *brainstorming* est uniquement une technique pour les publicitaires et les gens du marketing, d'autres que c'est une pure perte de temps, enfin certains pensent que leur créativité innée va générer des idées dont on fera un cas d'école. Il est vrai que les héros du *brainstorming* sont ceux qui ont l'habitude de faire des connexions entre différents domaines ou des liens entre des idées paradoxales. Ces compétences ne sont pas données à tout le monde. Dans les faits, il ne faut pas s'attendre à un miracle du *brainstorming*. À la fin du *brainstorming*, le leader de l'équipe pourra se persuader d'avoir fait le tour d'un problème de façon à peu près exhaustive<sup>1</sup> et d'avoir obtenu un consensus sur les priorités à mettre en œuvre.

Le *brainstorming* est un bon outil si le leader a besoin de créer une atmosphère positive afin que son équipe puisse utiliser toute sa créativité face à des problèmes récurrents et faire des choix parmi les plus aigus. Inversement, lors du démarrage d'un projet, le leader ressent le besoin d'inventorier différentes pistes techniques et définir celles qui sont les pertinentes.

### Les différentes étapes d'un brainstorming structuré

- **La question de départ :** elle peut être posée à propos de programmes, de problèmes ou de solutions. La question peut commencer par « Quelles

1. Le responsable du groupe peut espérer une quarantaine de propositions différentes pour un groupe de dix personnes.

sont les difficultés que nous éprouvons dans... ? » Cette question doit être clarifiée avec les participants avant de commencer le *brainstorming*.

- **Émettre des idées individuelles** : les participants ont une dizaine de minutes pour générer des idées qu'ils inscrivent sur une feuille A5 auto-collante.
- **Enregistrer les idées** : à tour de rôle, les participants viennent présenter leurs idées en essayant de les formuler synthétiquement. Le rôle du facilitateur et du groupe est de clarifier la compréhension de l'idée. Le tour de table se fait sans commentaire, sans jugement de valeur.
- **Regrouper les idées** : après avoir éliminé les idées similaires, il faut les regrouper en catégories. Cependant, il est préférable de ne pas laisser tomber les idées qui n'ont pas été choisies, mais proposer une planification ultérieure.
- **Mettre en œuvre le plan d'action** : organiser le classement et commencer le projet d'amélioration. Un classement peut être établi selon divers critères : investissements nécessaires (temps ou budget), valeur ajoutée de l'idée, urgence d'action...

### Limite de la méthode

Les participants sont parfois frustrés de ne pas avoir eu l'idée géniale – généralement la leur – qui a émergé – ou que les idées retenues soient aussi simples. Le chef de groupe doit être attentif aux frustrations des participants et ne pas hésiter à en parler lors d'un entretien individuel. Le mode Participatif est alors nécessaire : encourager, remercier, comprendre sont les maîtres mots de ces fins de *brainstorming*.

Parfois aussi, l'idée qui a été retenue renvoie à une autre problématique. Par exemple « Il faut changer la numérotation des allées et des cases » ou « Faire une étude sur les filtres à particules. » Dans ce cas, il est nécessaire de créer un groupe de travail et d'utiliser d'autres méthodes pour travailler sur des idées.

### Le modèle de pensée latérale de De Bono

#### Utilisation de la pensée latérale de De Bono

Lorsqu'il s'agit de trouver une solution originale à un problème donné, tout leader se trouve confronté à la problématique de la créativité. Or toute

solution est limitée aux connaissances de chacun, mais aussi à la méthodologie employée. Dans ce sens, E. de Bono (1987) propose une méthode originale<sup>1</sup> permettant d'attaquer un problème, sous six modes de pensées différentes matérialisés par un chapeau de couleur. Le chapeau blanc représente l'impartialité, le rouge l'émotivité, le noir la négation, le jaune la pensée positive, le vert la créativité, enfin le bleu la rationalité. Lorsque le leader veut tester une idée, il demande de l'analyser sous différents points de vue, en se coiffant avec un ou plusieurs chapeaux fictifs.

### Limite de la méthode

La méthode de De Bono a beaucoup contribué au développement de la créativité dans les années 1970. Elle semble un peu abstraite pour les leaders, constamment dans l'action et dont les théories – autres que techniques – leur échappent en grande partie. Ils préfèrent suivre leur intuition et considèrent cette méthode comme une perte de temps. Ceci explique que la pensée latérale de De Bono a été supplantée par des techniques issues du monde industriel, considérées comme plus pragmatique : roue de Deming, six sigma, reengineering, qualité totale, diagramme Ishikawa ou, dans un autre registre, des tests psychotechniques.

Un autre frein à la méthode est que De Bono met la créativité comme une des conditions de la réussite et de l'innovation. Dans les faits, la créativité en entreprise doit être vécue comme une récompense : quand le rôle du leader et du leadership est correctement assimilé, quand le groupe a intégré la notion de la coopération et lorsque la confiance est établie... alors l'équipe pourra être créative. Il ne s'agira plus de faire intervenir un spécialiste, mais de faire la créativité l'élément central du fonctionnement des équipes, tant dans le domaine des améliorations continues que de l'innovation.

### Leonardo 3, 4, 5™ (modèle simplifié), autoévaluation

Dans la logique de De Bono, de nombreux outils psychométriques existent aujourd'hui et sont utilisés comme un support à la créativité. Leonardo 3,

1. Modèle de pensée latérale ou *lateral thinking* ainsi appelée parce qu'elle permet d'envisager une idée ou un concept en utilisant des modes de pensée antinomiques : positif et négatif, émotivité et rationalité...

4, 5™ est l'un d'entre eux<sup>1</sup>. Il fait prendre conscience aux participants des règles qui régissent les comportements humains et leur montre comment utiliser leur complémentarité.

Il est proposé ci-dessous une autoévaluation simplifiée<sup>2</sup>. Dans les quatre fonctions décrites (stabilisation, innovation, organisation, réalisation), il est demandé de choisir celle où vous vous situez le mieux. Bien entendu, chaque responsable d'équipe a des aptitudes dans chacune de ces dimensions. Personne n'est par exemple exclusivement innovateur ou organisateur et il n'existe heureusement aucun profil qui s'applique le mieux à un leader plutôt qu'un autre. En revanche, nombreux sont ceux qui ont une préférence manifeste pour l'une des quatre fonctions. Sur une base 100 %, notez chacun des profils suivants<sup>3</sup> :

### Les innovateurs

Ils sont tournés vers le futur et vers la production d'idées nouvelles; leur indépendance et leur indifférence aux règles et aux systèmes en vigueur dans l'organisation ainsi que leur créativité leur donnent la réputation d'être dans les nuages et difficiles à gérer.

Ils ont l'esprit innovateur et des dons pour le lancement d'idées et de concepts. Ils s'intéressent à l'avenir. Ils peuvent être sujets à des « rages » de travail soudaines : ils auront alors tendance à être totalement absorbés par leurs idées au point de perdre le contact avec la réalité. Ils n'aiment pas se fixer de délais mais préfèrent laisser libre cours à leur inépuisable curiosité. Leurs supérieurs auront souvent du fil à retordre, non pas qu'ils

---

1. Leonardo 3, 4, 5™ est issu du projet Eurêka EU-1480, sous la direction scientifique du Dr. Christophe Muth. Leonardo 3, 4, 5™ est une marque déposée par One Technologie S. à r. l. – Les Monts de Corsier (Suisse).
2. À travers un questionnaire de quatre-vingts questions, Leonardo 3, 4, 5™ analyse quatre dimensions du comportement : relations interpersonnelles, traitement de l'information, prise de décision et organisation du travail. Chaque dimension se décompose en deux polarités (extraversion/introversion, pratique/conceptuel, analytique/feeling), représentées chacune par une lettre (E/ I, T/ C...). La permutation deux à deux de ces lettres permet de déterminer deux fois huit profils différents (huit polarités prises deux par deux). L'analyse de ce profil décrit huit fonctions différentes : information, innovation, promotion, développement, organisation, réalisation, vérification et stabilisation. Chaque profil présente des caractéristiques communes et des différences relativement sensibles. Leurs descriptions, fournies avec le profil détaillé des participants, sont destinées à mieux faire comprendre que des comportements opposés sont en fait complémentaires.
3. Le total de ces quatre profils doit faire 100 %.

soient contestataires, mais seulement imprévisibles. La plupart du temps les innovateurs cherchent des méthodes nouvelles et ils se sentiront souvent incompris parce qu'ils travaillent dans des domaines inconnus des autres. Cependant, ces personnes se désintéressent rapidement d'un projet, car seule la nouveauté les stimule.

Ils savent aussi saisir et promouvoir les idées, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Ils ont une bonne vue d'ensemble, sont persuasifs et en principe favorables aux changements. Généralement, leur entourage leur assure souvent de bons contacts et un réseau d'influence important, qu'ils mettent à disposition de l'organisation pour lui permettre d'accéder aux ressources utiles.

C'est le rôle de ceux qui s'emparent volontiers d'une idée nouvelle pour voir comment elle peut être réalisée. Ils ont plaisir à recueillir des idées et des ressources nouvelles et à nouer des contacts. Ils s'attachent à fournir de nouvelles perspectives aux autres, que ceux-ci fassent ou non parties de l'organisation. Ils se montrent particulièrement doués pour débusquer des ressources, comme pour rajeunir les méthodes de travail.

Les verbes qui caractérisent l'innovateur : élaborer des solutions nouvelles, concevoir des projets, analyser et résoudre des problèmes complexes, « penser l'avenir », développer de nouvelles idées, saisir des opportunités, trouver des contacts et mobiliser des ressources humaines et matérielles, convaincre, et lancer des projets.

Pour moi, ce profil d'innovateur me correspond à :

\_\_\_\_\_ %

## Les organisateurs

Essentiellement analytiques, ils aiment travailler avec des idées nouvelles pour juger leur faisabilité; ils préparent les décisions et le cas échéant mettent en place un plan cadre pour la réalisation.

Ce sont des gens sociables et ouverts, prêts à développer toute idée nouvelle. Ils trouvent leur compte dans le développement de prototypes, dans la recherche de nouveaux marchés et dans l'étude des meilleures conditions d'exploitation d'un produit ou d'un service. Ils sont souvent d'excellents managers pour le service de développement de l'entreprise ou des experts capables d'évaluer des projets.

Ils savent retrousser les manches et franchir les obstacles. Concentrés sur leur projet, ils se montrent parfois sans égard pour les gens. Ils savent

faire pression sur leur entourage pour que les délais et les budgets soient respectés.

Avec eux, les projets sont menés à terme. Ce qui les intéresse le plus, c'est de donner forme aux idées, aux décisions et aux expériences. Ils aiment organiser et restent aux commandes pour s'assurer du succès de leurs projets. Il leur faut des faits et des décisions. Ils fixent des délais, planifient, organisent leur travail et celui des autres. La patience n'est pas leur fort : ils agissent parfois de façon précipitée, sans disposer des informations nécessaires. Ils pourront d'ailleurs faire preuve de colère et de frustration s'ils rencontrent un obstacle qu'ils préféreront démolir plutôt que de faire un détour. Les rapports avec eux sont agréables, sauf lorsque la réussite de leur projet est en jeu.

Les verbes qui caractérisent l'organisateur sont : évaluer et tester la validité des données et des informations, analyser la faisabilité des solutions nouvelles, élaborer des prototypes, développer des nouveaux produits, préparer des bases de décision, planifier dans les grandes lignes la réalisation, mettre en œuvre les décisions et les projets, organiser, structurer les activités et optimiser leur déroulement, piloter des projets complexes.

Pour moi, ce profil d'organisateur me correspond à :	_____ %
--	---------

### Les réalisateurs

Ils ont une approche essentiellement pratique et ne craignent pas la routine. Leur fierté réside dans une production sans embûche, dans le respect des délais et des normes de qualité. Pour cette raison, ils sont très fiables.

Les changements brusques ne leur plaisent guère. Les réalisateurs préfèrent travailler patiemment, méthodiquement et selon un plan précis. Ils insistent sur le respect des délais et sont eux-mêmes généralement ponctuels.

Ils sont essentiellement calmes, introvertis et ont une approche pratique du travail. Ils sont méticuleux, prudents et savent que le diable se cache dans les détails. Ils préfèrent se pencher sur un seul problème à la fois et l'analyser sous toutes les coutures, selon des méthodes et des règles établies.

Les réalisateurs sont des personnes réfléchies, pour qui il importe d'établir et de suivre des règles et des directives. Ils sont particulièrement aptes à faire un travail de vérification, ce qui permet d'éliminer les risques d'erreur, car ils font preuve d'exactitude et de minutie. En général, ils ne

sont pas très bavards dans les réunions; ils se décident à prendre la parole après avoir mûrement réfléchi et soulèvent alors des points de détail d'une grande importance. Un de leurs atouts majeurs, c'est de savoir tenir l'équipe informée des faits et des chiffres. Certains auront du ressentiment envers le réalisateur, parce qu'il aura tendance à examiner et à critiquer des points de détail plutôt que de proposer une vue d'ensemble. Pourtant, à condition qu'on l'écoute et que l'on agisse en conséquence, le réalisateur contribuera efficacement à trouver la solution des problèmes.

Les verbes qui caractérisent le mieux le réalisateur : mettre en place, vérifier et améliorer les processus de production, assurer des standards de qualité, respecter des programmes, des calendriers, contrôler l'utilisation et le fonctionnement de systèmes, établir des procédures et des modes de travail, vérifier les normes de qualité, les standards de production, les prescriptions budgétaires et administratives.

Pour moi, ce profil de réalisateur me correspond à :	_____ %
--	---------

### Les stabilisateurs

Ils ont épousé les principes de l'organisation, à laquelle ils sont foncièrement dévoués. L'harmonie entre les individus – comme la bonne image de l'organisation elle-même – est très importante pour eux. C'est pour cela qu'ils accordent beaucoup de temps à l'activité de support et de conseil. Tant que les principes sont respectés, ils contribuent positivement au fonctionnement de leur groupe de travail, mais lorsque les principes auxquels ils croient sont enfreints, ils savent se manifester, ou résister avec force. Le stabilisateur tiendra à bien fonder et documenter ses avis. Si nécessaire, il représentera son équipe dans les négociations et n'abandonnera pas facilement son point de vue, une fois convaincu de la justesse de ses arguments. Les autres membres peuvent compter sur lui.

Ils sont aussi excellents pour recueillir et faire circuler les informations; ils sont patients, flexibles et préfèrent être en possession de toute l'information nécessaire à la prise de décision. Ce qui fait dire à certains qu'ils sont des Directifs lents et faibles.

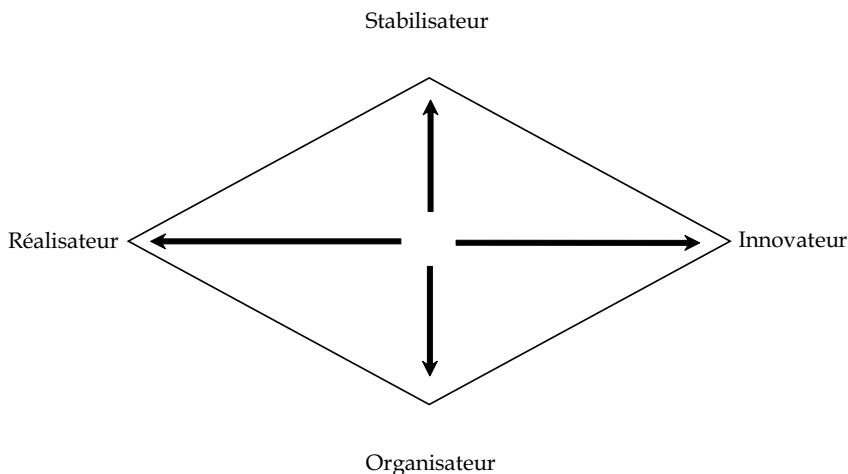
Les verbes qui caractérisent l'informateur sont : affiner, consolider, optimiser les structures et le déroulement des activités, maintenir et entretenir les infrastructures, l'appareil de production, l'organisation, assurer et sauve-

garder les acquis, préserver la stabilité, rechercher, préparer et faire circuler l'information.

Pour moi, ce profil d'informateur me correspond à :	_____ %
---	---------

Votre situation personnelle par rapport à Leonardo 3, 4, 5™

Le modèle Leonardo 3, 4, 5™, est présenté ci-dessous (figure 7.2).



**Figure 7.2 – Le modèle Leonardo simplifié.**

Maintenant que vous avez déterminé votre profil, vous avez la possibilité de souligner vos points forts et vos zones d'ombre selon le tableau ci-dessous (figure 5.3). Bien entendu, chaque point fort possède une zone d'ombre et inversement chaque zone d'ombre a ses propres vertus.

Ces points forts peuvent être analysés en terme de : vision stratégique, de créativité, de travail en équipe, de relations interpersonnelles, de coordination de projet, de contribution à la qualité.

Pour illustrer ce propos, quelques conflits typiques entre les profils sont présentés. Les profils sont d'autant plus marqués qu'ils sont opposés. Ainsi le stabilisateur par son côté conservateur est opposé à l'organisateur plus orienté vers l'action; l'innovateur qui se satisfait de concepts et de schémas ne comprend pas le réalisateur soucieux du détail. Ces comportements opposés s'affichent parfois d'une façon tellement marquée que la compré-

hension de l'autre fait place aux jugements et aux stéréotypes. Faire des caricatures de chacun des profils contribue à dissoudre le potentiel conflictuel et à accepter la différence avec humour.

**Tableau 7.1 – TABLEAU DES FORCES ET DES COMPLÉMENTARITÉS : CONFLITS TYPIQUES ENTRE LES PROFILS.**

À la réflexion, mon profil dominant est :	_____	
À la lecture des documents, les trois points forts de mon profil sont...	Ce point fort a une zone d'ombre qui est...	Comment faire pour agir différemment en tant que manager ?
Exemple. Mon profil est Innovateur : j'aime les concepts et les grands schémas.	Je n'aime pas entrer dans les détails et je fais souvent des erreurs.	Faire relire mes présentations par mon collègue de bureau qui est très soucieux des détails.

• *Innovateur versus réalisateur*

L'innovateur pense que le réalisateur ne dit rien parce qu'il ne pense pas : c'est une grave erreur. Parfois aussi l'innovateur pense que s'il n'a aucun *feed back*, c'est qu'il n'a pas su générer l'enthousiasme, or pour le réalisateur, l'enthousiasme est suspect, c'est la preuve qu'on n'a pas assez réfléchi.

**Complémentarités sous forme d'un dialogue innovateur/réalisateur**

L'innovateur frappe et entrouvre la porte pour voir s'il est bienvenu. Le réalisateur lève la tête de son travail et lui adresse un sourire peiné.

L'INNOVATEUR (*en transpiration et en hâte*). – « Salut, tu sais, nous avons trouvé la solution pour le projet GTX23, technologiquement parlant, c'est au point, on peut maintenant tranquillement construire le prototype et passer à l'industrialisation. Je suis tellement soulagé, si tu savais, avec toutes les difficultés que nous avons eues. Enfin, il faudra juste me libérer une petite rallonge de budget, je me suis rendu compte qu'on était à sec.

LE RÉALISATEUR (*avec un petit sourire narquois*). – Et ce serait combien ?

L'INNOVATEUR (*avec un regard incertain*). – Enfin, je pense que 200 000,00 € pourraient suffire pour terminer.

LE RÉALISATEUR. – Sûr ? En fait, est-ce que tu sais où tu en es avec tes comptes ?

L'INNOVATEUR. – Oui, enfin, *grosso modo*, je n'ai pas eu le temps de tout mettre à jour au centime près.

LE RÉALISATEUR. – C'est le moins qu'on puisse dire. Cela fait déjà un bon moment que tu as dépassé le budget global, tu devrais avoir fini, selon les prévisions. Et tous les jours il y a des factures qui rentrent, des décomptes de frais avec en plus des erreurs de calcul et d'imputation.

L'INNOVATEUR. – Oui je sais, je suis navré, j'ai mis toute mon énergie pour résoudre nos problèmes techniques... c'était ma priorité absolue et cela m'a complètement absorbé.

LE RÉALISATEUR (*visiblement agacé*). – Je te trouve assez gonflé de demander une rallonge alors que tu ne sais même pas où tu en es. Tu aurais au moins pu mettre la situation au clair avant de venir chez moi, enfin... ! Et puis, question de politesse, la prochaine fois, prends rendez-vous et envoie-moi l'état de la situation avant, afin que je me prépare.

L'INNOVATEUR (*alarmé, les sourcils froncés*). – Parons à l'urgence, toute l'équipe est bloquée, ça coûte...

LE RÉALISATEUR. – Ma réponse est non ! Quand on aura une situation claire, on pourra discuter.

L'INNOVATEUR (*sort en grommelant*). – Si c'est avec ce genre de gratte-papier que l'on compte atteindre le leadership technologique, bonjour !

LE RÉALISATEUR (*se penche à nouveau sur son travail en marmonnant*). – Non mais c'est n'importe quoi ! »

- *Stabilisateur versus organisateur*

Les confrontations surgissent entre le stabilisateur et l'organisateur essentiellement lorsque ce dernier veut imposer des faits et des chiffres. Le stabilisateur a horreur de ces aspects froids et inhumains, qu'il perçoit comme les signes d'un cynisme inacceptable. Le stabilisateur a une mémoire d'éléphant et il va porter rancune à l'organisateur si ce dernier emporte la décision. Les organisateurs ont souvent de la peine à comprendre ce type de fonctionnement qu'ils interprètent comme de la sensiblerie. L'enjeu pour eux est de comprendre que les ressentis sont des aspects intangibles qui peuvent générer des coûts gigantesques.

## Complémentarités sous forme d'un dialogue stabilisateur/organisateur

L'organisateur se rend chez le stabilisateur pour obtenir son adhésion à une réorganisation des structures qui ne doit cependant pas conduire à des licenciements; un consensus sur ce point a été atteint lors des entretiens préparatoires. Il aimerait éviter les interférences des partenaires sociaux et de la presse. Le plan de principe est prêt et doit être proposé en comité de direction, mais les détails d'exécution n'ont pas encore été décidés.

L'ORGANISATEUR. – « Alors, voilà le plan, nous devons le signer tous ensemble, comme on en avait discuté. »

LE STABILISATEUR. – Oui, mais il manque une bonne partie de ce dont nous avons parlé.

L'ORGANISATEUR. – Ce sont des détails, de toute façon, ça ne peut pas nous échapper, c'est moi qui suis chargé de la mise en œuvre et, par conséquent, de la résolution des détails.

LE STABILISATEUR. – Justement...

L'ORGANISATEUR (*fronce les sourcils*). – Justement quoi ?

LE STABILISATEUR (*impassible*). – C'est la raison pour laquelle j'aimerais que ces détails soient réglés avant de signer.

L'ORGANISATEUR (*alarmé*). – Mais on va rater le délai, c'est la catastrophe, ce ne sont que des détails sur lesquels on est d'accord, tu peux quand même me faire confiance ?

LE STABILISATEUR. – Non...

L'ORGANISATEUR (*dépité*). – Ah, tu ne me fais pas confiance, on peut savoir pourquoi ?

LE STABILISATEUR. – Parce que je te connais. Tu te souviens de l'affaire *x y* ?

L'ORGANISATEUR. – Mais ça remonte à la guerre de 14-18, et il n'y avait aucun enjeu, c'était une bagatelle qui a en fin de compte connu une happy end !

LE STABILISATEUR. – Oui, mais c'est là où on a pu voir le peu de cas que tu fais des principes d'éthique et le peu de crédit qu'on peut accorder à ta parole. Je veux quelque chose d'écrit, un vrai engagement, sinon je ne marche pas.

L'ORGANISATEUR (*très agacé*). – Mais c'est une vengeance pour une vieille histoire !

LE STABILISATEUR. – Non, c'est de la prudence. »

- *Éléments de conclusion sur les complémentarités*

Ces sketchs sont d'autant moins absurdes que les personnes correspondent aux caractéristiques d'un profil. Cependant, tous les leaders ont eu en face d'eux un comptable rigoureux ou un innovateur imprévisible. Ces comportements créent toujours des incompréhensions dans les équipes et génèrent des conflits.

## Conseils aux leaders

Faire	Ne pas faire
<b>Avec un stabilisateur</b>	
<p>Construire un rapport personnel basé sur l'harmonie et le consensus.</p> <p>Communiquer avec eux de façon claire et précise.</p> <p>Reconnaître leur contribution et les remercier.</p>	<p>Dominer les discussions.</p> <p>Faire fi des valeurs et des aspects humains.</p>
<b>Avec un innovateur</b>	
<p>Explorer avec eux des idées et se montrer enthousiaste.</p> <p>Échanger avec une bonne vue d'ensemble et savoir se concentrer sur les possibilités futures.</p> <p>Sympathiser avec leur manque de structure.</p> <p>Assigner continuellement de nouvelles missions.</p> <p>Tester les limites d'absorption des challenges.</p>	<p>Mettre des structures et des contraintes avec des délais stressants.</p> <p>Remettre continuellement leurs idées en question.</p>
<b>Avec un organisateur</b>	
<p>Communiquer avec eux de façon claire, logique et précise, en vous concentrant sur les faits.</p> <p>Se montrer actif, efficace, ponctuel, respectueux de vos engagements.</p> <p>Donner la possibilité de développer un plan clair et de passer rapidement à l'action.</p>	<p>Leur faire perdre leur temps dans des projets sans issue.</p> <p>Bavarder ou donner une opinion qui n'a pas une base solide dans les faits.</p> <p>Critiquer leur façon de faire plutôt que leurs résultats.</p>
<b>Avec un réalisateur</b>	
<p>Se montrer pratique, efficace et fiable en parlant de résultats et de délais.</p> <p>Avertir des changements prévus suffisamment à l'avance.</p> <p>Montrer une approche pratique qui tient compte des détails.</p> <p>Leur donner la possibilité de réfléchir avant de devoir s'exprimer ou décider.</p> <p>Proposer un travail dont ils ne voient pas d'utilité pratique.</p> <p>Découper les projets en phases aisément contrôlables.</p>	<p>Changer fréquemment d'opinion.</p> <p>Éviter les visites surprises l'enthousiasme euphorique.</p> <p>Proposer des « visions » du futur sans avoir appris du passé et contrôlé le présent.</p>

## TRAVAILLER EN ÉQUIPE CRÉATRICE

Un vieux dicton court dans les familles des futurs mariés : « Qui se ressemble s'assemble. » Il est possible que certains ressentent plus de sympathie pour ceux qui leur ressemblent, bien qu'apparemment il n'existe aucune statistique sur la composition des couples. Cependant, ce dicton s'applique particulièrement bien dans le monde de l'entreprise. Les séminaires démontrent que 92 % des scientifiques qui travaillent dans les centres de recherche sont des innovateurs et possèdent d'excellentes qualités de vulgarisation. À l'opposé, les banques sont composées de 40 % d'organisateurs et 20 % de réalisateurs. La catégorie des innovateurs ne représente que 26 % d'entre eux. Cependant, si le leader veut rester efficient, il est nécessaire qu'il puisse s'entourer d'une équipe composée de profils différents.

La complémentarité est la clef de voûte du travail en équipe. Dans les paragraphes précédents, différents profils ont été décrits avec leurs forces et leurs zones d'ombre : ainsi l'innovateur a peu de capacités pour réaliser ses idées, tandis que le réalisateur possède peu de disposition pour proposer des procédés en rupture avec l'existant. Cela ne veut pas dire qu'il n'a aucune idée, mais que celles-ci sont destinées à l'amélioration continue d'un procédé. Cependant, dans une équipe, il est nécessaire que quelques-uns puissent innover, que d'autres soient capables de réaliser et enfin que d'autres sachent garder le cap afin de ne pas zapper d'un projet innovant à un autre sans jamais rien concrétiser. Cette alchimie est difficile à mettre en place car, encore aujourd'hui, l'embauche de nouveaux collaborateurs se fait principalement sur leurs compétences techniques ou scientifiques. Mais lorsqu'il est possible d'utiliser la complémentarité en équipes, la créativité est porteuse de valeur ajoutée. Car la créativité n'est pas seulement de la technologie, c'est aussi la façon dont les dirigeants maintiennent un flot constant depuis l'idée innovatrice jusqu'à la mise à disposition du produit ou du service chez le client final. La créativité est essentielle pour améliorer l'efficacité de l'organisation, développer des nouvelles approches, élaborer de nouveaux produits ou atteindre des marchés inexplorés. La créativité dans l'entreprise doit permettre un avantage compétitif. Mais cet avantage sur la concurrence ne peut se bâtir seul, il est primordial de mettre les équipes ensemble, de les faire travailler et créer cette valeur ajoutée à tous les niveaux hiérarchiques. Bref, de **créer un environnement favorable à la créativité**.



## COMMENTAIRES SUR LA PREMIÈRE PARTIE

Ceux qui, par leur situation, leurs ressources ou leurs capacités sont capables de contrôler les incertitudes utiliseront leur pouvoir pour s'imposer face aux autres.

M. Crozier et E. Friedberg, *L'Acteur et le Système*.

### UN ITINÉRAIRE CONSTITUÉ D'ÉTAPES

**L**es repères présentés dans cette première partie constituent une réflexion sur les nouveaux mécanismes du leadership à acquérir lors de passages vers des responsabilités plus importantes dans l'organisation.

En T1, le responsable de proximité doit comprendre son mode de fonctionnement en tant que leader et ses interactions avec les autres membres de l'organisation (collaborateurs, collègues, hiérarchie). Trop Directif, il démotive son équipe qui peut s'en plaindre à sa hiérarchie; trop amical il obtient peu de résultats. Il lui est nécessaire de trouver un juste équilibre entre sa volonté de décider seul, de faire participer son équipe et d'observer les résultats de sa délégation. Il réussit, il aura la possibilité de se voir confier un poste au niveau supérieur.

En T2, le volet « coopération » est un élément essentiel du développement du leader. Cette étape a été appelée la culture du « co », c'est-à-dire

« faire avec » ou « faire ensemble ». Il a été proposé dans ce chapitre de calquer le modèle de fonctionnement d'un comité de direction (idéal), dont chaque membre est indépendant intellectuellement, garde la finalité, les buts et les objectifs du groupe. Cela ne veut pas dire que ce mode de fonctionnement évite tout conflit. Au contraire, il faut s'attendre à leur augmentation, mais ceux-ci portent sur les moyens à mettre en œuvre et les modes de fonctionnement non pas sur les hommes en place.

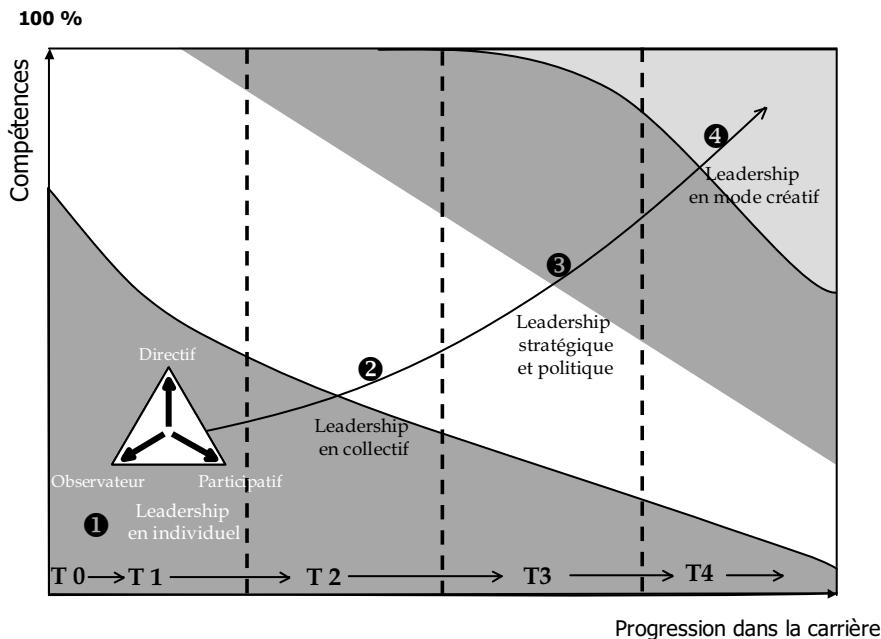
Le leader n'accède pas en T3 par hasard. Un certain nombre de ses qualités ont été identifiées auparavant par la hiérarchie. Les responsables des ressources humaines l'avaient certainement inscrit dans le pool des talents de l'entreprise. Ils l'avaient déjà envoyé à des formations ou muté dans différentes fonctions. De son côté, le leader avait déjà constitué et maintenu un réseau de contacts tant en interne qu'à l'extérieur de son organisation. Maintenant à ce poste, il doit animer son réseau pour mobiliser des ressources inaccessibles aux autres membres de l'organisation pour leur apporter des informations, un carnet d'adresse et des budgets supplémentaires. Plus encore, il doit être capable de faire travailler des personnes qui n'auraient jamais collaboré. Ce rôle de rassembleur fait partie de sa fonction de dirigeant.

### **Des étapes reliées par un processus d'apprentissage continu**

La cartographie du leadership proposée est un processus d'apprentissage continu, dans le sens où il existe une interdépendance des comportements.

Ainsi, le modèle de leadership individuel (décideur, Participatif, Observateur) est utilisé à tous les niveaux de la hiérarchie. La fonction de dirigeant nécessite de prendre des décisions, mais aussi de codécider avec son équipe. Mais la réciproque peut aussi être vraie; il peut décider seul sans faire participer son équipe si des événements extérieurs le nécessitent : crise de croissance, comité de direction manquant de compétences stratégiques, perte de confiance... Les observations démontrent que les compétences acquises en T1 ou en T2 sont généralement intégrées par le dirigeant qui les applique. Elles font partie de son patrimoine génétique.

À l'opposé, le passage de T1 à T2, T3, puis à T4, la non-acquisition de nouvelles compétences ou la surexploitation des anciennes agissent comme des bloqueurs de carrière. Ainsi le jeune technocrate en T1 n'obtiendra pas l'adhésion de son équipe en T2 et mettra en péril sa



**Figure 8.1** – Un processus d'apprentissage continu.

carrière. Il en est de même pour le leader en T2, lors de son passage en T3. S'il reste avec ses anciens réflexes et ne travaille pas la constitution de ses réseaux, ni n'intègre la dimension politique de ses actions, il accroît son risque d'échec à son poste. Alors que les causes de ce revers de fortune lui seront rarement communiquées; il devra assumer seul les conséquences.

## Les formations à acquérir

Les formations à acquérir sont nombreuses. Elles peuvent être mises en forme selon le **tableau 8.1** suivant.

Ce tableau 8.1 démontre l'existence d'un certain nombre d'outils ou de moyen plus ou moins adaptés aux leaders selon leur niveau hiérarchique. Par exemple, lorsqu'il est utilisé confidentiellement dans l'entreprise et débriefé par un professionnel de l'accompagnement, le *360° feed back* est un excellent outil de progression pour les leaders de niveau T2. Au-delà, les dirigeants sont généralement peu sensibles à ce type d'informations parce qu'ils considèrent que leurs décisions ne peuvent pas toujours être populaires.

**Tableau 8.1 – LES FORMATIONS À ACQUÉRIR**

	T1 : Leadership individuel	T2 : Leadership en collectif	T3 : Leadership politique et stratégique	T4 : Leadership en mode créatif
Personne de réseau interne	Responsable des ressources humaines (HR) local.	Directeur RH (pays).	HR global.	
Type de formation	Formation de base au leadership : gestion des conflits, management d'un groupe, communication, gestion du temps.	Consultant en gestion d'équipe, coach.	Coach, mentor, conseiller en stratégie.	Aucune actuellement.
Moyens ou outils de progression	Éventuellement <i>360° feed back</i> <sup>a</sup> .	360° <i>feed back</i> , éventuellement centre d'évaluation ( <i>assessment center</i> ) ou bilan de compétences.	Réseau social.	Personnel ou en groupe de réflexion.
Organisme de formation	Organisme de formation agréé.	Formation individuelle ou team building.	Grande école de gestion : INSEAD, IMD, London Business School...	À définir.

a. Un *360° feed back* est un outil d'observation et d'évaluation qui permet à un leader de comparer sa propre évaluation à la perception de son entourage. Il s'appuie sur une grille de comportements professionnels propre à chaque entreprise. Un questionnaire permet de recueillir le point de vue du leader et celui de l'ensemble des personnes qui l'entourent professionnellement : supérieur(s) hiérarchique(s), collègues et collaborateurs.

## QUELLE EST LA DURÉE DE LA PROGRESSION ?

Mais quel est le temps nécessaire pour passer de T0 à T4 ? La réponse n'est pas unique; elle dépend de la profession et de la croissance du marché. Dans une *start up*, il peut s'agir de quelques années. Dans le secteur bancaire, il faut plutôt compter en dizaine d'années, bien que cela puisse dépendre du secteur (gérant de succursale ou gestionnaire de fortune). Chaque grande entreprise gère ses leaders différemment, mais il est couramment admis qu'après trois à cinq années au même poste, une mutation doit être envisagée. Il est cependant certain que les compétences à acquérir sont plus complexes que les jeunes leaders veulent bien le supposer. Il est préférable d'être certain de ses compétences pour agir au niveau supérieur. La carrière est un marathon, pas un sprint.



## **PARTIE 2**

---

### **Des prescriptions pour agir**

« Le monde est prédéfini.  
Notre cognition concerne ce monde.

Notre cognition  
de ce monde prédéfini s'accomplit  
à partir de représentations  
de ses propriétés, puis d'une action fondée  
sur cette représentation. »

Francisco Varela, *Les Sciences cognitives*.



---

## LE JOURNAL DE BORD DU LEADER

« Ceux qui, par leur situation, leurs ressources ou leurs capacités sont capables de contrôler les incertitudes utiliseront leur pouvoir pour s'imposer face aux autres. »

M. Crozier et E. Friedberg, *L'Acteur et le Système*.

**U**tilisé depuis des siècles par les navigateurs, le journal de bord se retrouve aujourd’hui en accompagnement pédagogique et en formation au management. Il facilite les processus d’apprentissage des leaders en permettant un retour d’expérience. Les éléments de ce journal ainsi que des exemples de cas concrets sont décrits dans ce chapitre.

### GÉNÉRALITÉS ET PRINCIPES D’UTILISATION

Le journal de bord est un moyen de développement qui facilite les processus d’apprentissage des différents rôles tenus par le leader dans sa vie professionnelle et cela quelque soit son niveau hiérarchique (T1 à T3). Il lui permet de transcrire ses expériences, ses questionnements selon une méthodologie décrite au paragraphe suivant (**tableau 9.1**). Le journal de bord facilite le retour d’expériences relatives à la masse de situations vécues quotidiennement par le leader. Il permet la mémorisation des informations essentielles sur la masse de ses expériences et de ses connaissances, la compréhension les processus de management, la synthèse d’informations utiles et personnelles. En relevant ces informations par écrit, il sera plus

facile par la suite de les retenir et de les traiter, voir de les adapter à des situations qui se reproduiront dans son parcours professionnel.

Un journal de bord est une bonne façon de comprendre les expériences vécues et d'en tirer les leçons. Il peut contenir des éléments de ses prises de consciences en tant que leader, sa bibliographie personnelle, intégrer des outils de la connaissance de soi (disponible lors de formation ou sur le net), des résumés personnels de ses connaissances et de ses lectures, des éléments de sa motivation. Évidemment, le journal de bord doit respecter une méthodologie décrite au paragraphe suivant.

### La méthodologie CARA

La méthodologie CARA (contexte, actions, résultats, autocritique) permet de prendre des notes et de structurer ses expériences en tant que manager d'une équipe. Elle comprend quatre volets : la description du contexte, la retranscription des actions entreprises et ses observations sur les comportements de ses interlocuteurs, les résultats obtenus ainsi qu'une autocritique de son apprentissage. La méthodologie CARA évite le dérapage du journal de bord vers un journal intime.

**Tableau 9.1 – LA MÉTHODOLOGIE CARA, FORME ET QUESTIONNEMENTS.**

<b>Cadre de l'expérience</b>	Il s'agit ici de donner un nom à l'expérience.
<b>Contexte</b>	Décrire le contexte ou l'expérience vécue « Pourquoi (en) suis-je là ? » ainsi que les éléments de la situation « avec qui ? » et où se situe l'action.
<b>Actions entreprises</b>	Répond à la question comment ? Quels comportements voulez-vous décrire (le vôtre ou celui de l'autre). Évoquez les actions entreprises sans chercher à éluder les difficultés rencontrées Il s'agit ici de réfléchir sur votre expérience en tant que leader et non de rechercher comment vous aurez réagi idéalement (cela sera fait dans la partie débriefing). Quels sont les comportements mis en œuvre au cours de l'expérience ? Qu'est-ce que j'ai observé ? Qu'est-ce que mon ou mes participants ont dit ou fait ?
<b>Résultats obtenus</b>	Quels sont les résultats qui correspondent aux actions entreprises ? Décrire les résultats sans les enjoliver ni les noircir. Contentez-vous de faits !

Autocritique	Qu'ai-je appris ? Quels comportements, actions ou processus vais-je conserver ? Quels sont ceux que je dois surveiller ? Qu'est-ce que j'ai fait de bien ? Qu'est-ce que j'ai fait de moins bien ? Que pourrais-je améliorer pour la prochaine fois ? Quels sont les faits qui me prouvent que j'ai agi de façon pertinente (ou non pertinente) ?
--------------	---

Pour être efficace, ce report d'expérience ne doit pas dépasser une page A4 dactylographiée.

### Fiche journal de bord niveau T1

**Tableau 9.3.**

Cadre de l'expérience	Observation de mon impact sur une collaboratrice.
Contexte	Situation de réorganisation d'un département dans l'entreprise B. Toutes les activités de déménagement avaient été correctement planifiées, de mon point de vue. Je suis informé par l'une de mes collaboratrices qu'elle est en possession d'informations contradictoires. Celles-ci la conduisent à ne plus savoir si elle déménage ou non ! Ma réponse est sèche et reformule qu'il n'y a aucun changement d'attitude, qu'elle doit déménager. J'observe l'impact de ma réaction qui est blessante pour la personne. J'ai le sentiment d'avoir été perçu comme une personne dure et froide.
Actions entreprises	Le lendemain, ayant pris conscience de la dureté de mon comportement, je propose à ma collaboratrice d'aller boire un café. Je profite de cet instant pour lui assurer ma meilleure compréhension quant aux désagréments et stress occasionnés par ce déménagement.
Résultats obtenus	La personne à l'issue de la discussion me dit que cette conversation lui a fait du bien. Qu'elle apprécie le fait que je me préoccupe de son bien-être et de l'attention vis-à-vis de mes propres réactions.
Autocritique	Je sais que je peux être blessant. Je me fais le reproche d'être par moments « trop réactif » dans le cadre de mon travail. Je me rends compte que je dois : maîtriser ou modérer mes réactions, être centré sur la personne et pas seulement sur la tâche. Je dois aussi avoir des ressources telles que la patience et la tolérance que je dois mobiliser dans des situations de changement. Faire attention qu'une trop grande rigueur ne doit pas se transformer de ma part en « rigidité ».

Ce cas est une excellente prise de conscience de son impact sur les autres qui vont conduire ce cadre à prendre d'autres responsabilités par la suite.

### Fiche journal de bord niveau T2

**Tableau 9.4.**

<b>Cadre de l'expérience</b>	Gérer l'incertitude dans une compagnie d'assurances dans le cadre d'une fusion.
<b>Contexte</b>	Mon équipe vit depuis le début de l'année un nombre de départs sans précédent, à la suite de bruits de fusion de plusieurs entités de notre société. Des bruits de couloirs malsains rongent mes collaborateurs opposés à cette idée de fusion. Mon supérieur hiérarchique est occupé sur de nombreux autres projets et n'est pas disponible pour un entretien.
<b>Actions entreprises</b>	Je communique énormément avec mes subordonnés au travers de discussions. J'affirme que je reste à mon poste.
<b>Résultats obtenus</b>	Les retards sur le règlement de nos sinistres s'accumulent et des mutations internes pour nous aider ne font qu'augmenter notre retard car nous perdons beaucoup de temps pour les former ces personnes temporaires qui ne restent pas. Cependant, deux de mes collaborateurs me donnent leur démission deux jours avant l'annonce du renoncement à cette fusion par la direction générale.
<b>Autocritique</b>	Quelles que soient les erreurs de communication institutionnelle de mes dirigeants, je reste ferme sur mes positions et ne prends pas de contact avec des sociétés extérieures. J'ai subi ces bruits pendant plusieurs mois sans pouvoir agir. Si je devais avoir des responsabilités au niveau supérieur je communiquerai plus avec mes équipes. Finalement, je n'ai perdu que deux personnes sur vingt.

Les situations de fusions et acquisitions sont toujours des épreuves difficiles à traverser. Il y a incertitude lorsqu'il existe un risque contre lequel il est de difficile de se prémunir, notamment parce que les informations nécessaires à la compréhension des événements sont retenues. Cette incertitude est amplifiée par un haut degré de complexité. Et lorsque son

évolution est imprévisible, qu'elle est perçue comme socialement inacceptable, l'incertitude devient un facteur d'angoisse probablement plus grand que la survenue de l'événement lui-même. Cependant, ce concept a rarement fait l'objet de recherche. Cette lacune est dommageable car l'imprécision qui caractérise l'incertitude empêche les managers d'utiliser des modèles connus pour prendre les décisions qui s'imposent.

Une question reste en suspens : « Comment communiquer avec son équipe dans une situation incertaine ? » La façon la plus crédible est de décrire les faits tels qu'ils sont, sans les dramatiser ni les minimiser. Les collaborateurs pourront d'autant mieux prendre la décision qui leur convient. Cette communication de crise n'est pas simple à gérer et surtout à expliquer. Mais que fera un skipper pris dans une tempête en pleine mer ? Sera-t-il le premier à se précipiter sur le canot de sauvetage ou fera-t-il tout pour sauver son équipage ? Le leader fait son travail (**tableau 9.4**) qui est de rassurer son équipe, malgré des bruits de couloir incessants et ne cherche pas son salut dans la fuite.

### Fiche journal de bord niveau T3

**Tableau 9.5.**

Cadre de l'expérience	Comportement pessimiste par nature.
Contexte	J'ai tendance à vouloir que tout se passe au mieux et le plus rapidement possible. De ce fait, il peut m'arriver d'être négatif lorsque je parle de mon entreprise. Ceci a pour résultat de me faire perdre beaucoup d'énergie en discussions inutiles.
Actions entreprises	Ces dernières semaines, j'ai décidé de ne plus prendre part aux discussions informelles qui n'ont pour but que de critiquer tel ou tel aspect de l'entreprise sans autre objectif que de médire.
Résultats obtenus	Une rumeur raconte que ma direction va me confier le management d'un groupe plus important.
Autocritique	

Le cas est incomplet. Le leader ne mentionne pas les circonstances où il fait preuve de pessimisme, ni les observations qu'il peut relater; par exem-

ple, son impact sur ses collègues n'est pas mentionné. La relation avec le fait de ne plus prendre part aux discussions inutiles n'est pas réaliste. Aucune autocritique n'est faite.

### Conseils aux leaders

Faire	Ne pas faire
Prendre quelques minutes à la fin d'une séance de travail ou d'observation de management pour rédiger une note sur son journal de bord.	Ne rien faire.
Préciser le contexte et les conditions de l'observation.	
Rester précis en s'attachant aux faits.	Rester général et faire des hypothèses : « Si j'étais... », sauf dans la partie autocritique.
Ceux qui utilisent un cahier pour prendre des notes peuvent faire un encadré synthétique.	

### Conclusion

Le journal de bord constitue un excellent moyen pour la progression des leaders. Il répond à la question : « Comment je m'y suis pris pour... » et permet de collecter les expériences en tant que leader, qui seraient oubliées si elles n'étaient pas verbalisées.

En formation pour adulte, il permet aux participants de prendre conscience de leurs forces et de leurs zones d'ombre et d'en discuter en groupe. Dans son dernier ouvrage, *Des managers, mais pas des MBA* (2004), Henry Mintzberg le propose comme un outil indispensable pour la formation des dirigeants.

# 10

---

## LES ENTRETIENS D'EMBAUCHE : QUELLE STRATÉGIE POUR CONVAINCRE ?

« Depuis toujours, quand je rencontre des êtres, j'efface tout ce que l'on m'a fourré dans la tête, pour voir vraiment qui est en face de moi. Cette personne en face de moi, elle aussi fait son travail. Si elle est maladroite et si on ne l'aide pas, il ne peut rien en sortir. »

Zouc par Zouc, l'entretien avec Hervé Guibert.

**A**ujourd'hui, de nombreux leaders sont passés par des phases plus ou moins longues à la recherche de nouveaux challenges. Certains extravertis pensent que seul leur talent de communicateur saura convaincre leurs interlocuteurs. Les plus introvertis sont persuadés que leurs compétences techniques et leur discréption feront la différence entre les candidats sélectionnés pour un même entretien. Qu'importe ces assertions, l'entretien d'embauche se révèle toujours difficile. Alors, existe-t-il une approche miracle pour décrocher un travail idéal ? Ce chapitre fait le point sur une stratégie possible.

### NE PAS SE « VENDRE », MAIS RASSURER

Comment faire pencher la balance en sa faveur lors d'un entretien d'embauche ? « Facile », répondent certains, « il faut savoir se vendre ! ». Cependant, il faut se méfier de cette expression simplette, car l'individu n'est pas un

produit de consommation comme les autres. Les futurs employeurs ne parlent pas aujourd’hui de tâches à effectuer, mais de « compétences ». Pour faire simple, une compétence est une combinaison de savoir-faire techniques, certes précieux, mais aussi de savoir-être, c'est-à-dire cette faculté que possèdent les individus à se mettre en relation avec les autres.

Ainsi, le point de vue de la personne en recherche d’emploi pour qui décrocher un travail consiste à asséner quelques banalités du type « Je suis dynamique, j’ai bon caractère et je m’entends avec tout le monde » fait incontestablement fausse route. Elle néglige un paramètre social essentiel : la peur de l’autre. Il est donc nécessaire de se mettre à la place du futur employeur qui va devoir faire un choix entre des personnes qu’il ne connaît pas, avec lesquelles il va passer plus de huit heures par jour. La question n’est plus alors de « se vendre ! », mais de « rassurer ! », c'est-à-dire : « comment rassurer mon interlocuteur et lui enlever ses doutes sur mes compétences ? ». Prenons un exemple simple. Lors d’un entretien d’embauche d’une future assistante de direction, il est toujours surprenant d’entendre répondre à la question « Savez-vous utiliser les feuilles de calcul Excel ? », « Oh, moyen ! ». Il aurait été rassurant d’entendre : « Je sais mettre en page des tableaux, faire des sorties graphiques... » enfin des fonctions de base, mais qui prennent du temps si on veut les utiliser de façon professionnelle.

Il faut donc savoir que le futur employeur a besoin d’être rassuré non seulement sur les compétences techniques de la personne mais aussi dans beaucoup d’autres domaines que professionnels. Il se pose de nombreuses questions : « Sera-t-il (ou elle) disponible dans les périodes chargées et comment va-t-il gérer son stress ? Est-il vraiment intéressé par le travail ? Comment va-t-il s’intégrer dans mon équipe ? » Chacune de ses questions va donc chercher à le sécuriser, car il connaît ses défauts, ses peurs, ses difficultés dans son propre travail et les dossiers qui sont en suspens. Bref, Il a besoin d'aide.

Alors, pour la personne à la recherche d’un emploi, il est suggéré, à la sortie de l’entretien, d’aller prendre un café et de noter sur un petit carnet les points où elle pense qu’elle n’a pas rassuré son interlocuteur, et de le relire avant chaque visite. Lors du rendez-vous suivant, la discussion ne portera plus sur cette forme égoïste « Je sais me vendre, car je parle de moi », mais « Parlez-moi de vous pour que je puisse vous rassurer sur mes compétences et vous aider dans vos tâches quotidiennes. »

### Conseils aux leaders

Faire	Ne pas faire
Lors d'un entretien de sélection, vous mettre en position de critique. Questionner votre prochaine fonction pour être certain qu'elle convienne le mieux à vos aspirations. Cela ne sert à rien de trouver un emploi pour six mois seulement.	Ne pas trop poser de questions, cela pourrait être interprété comme de l'arrogance.
Travailler un discours concis.	Penser que plus votre discours sera long et plus vous vous imposerez comme leader.
Rassurer vos interlocuteurs. Le mouton à cinq pattes n'existe pas. Le recruteur devra faire des compromis avec les CV des candidats.	Croire que ceux qui savent le mieux se vendre ont plus de chance de trouver un emploi.
Utiliser votre journal de bord pour perfectionner votre argumentation. Dès la sortie d'une interview, prendre quelques minutes pour perfectionner votre argumentation.	
Comme tout examen, il est nécessaire de se préparer. Lire le chapitre de la « créativité en équipe », plus particulièrement les paragraphes sur Leonardo 3, 4, 5 <sup>TM</sup> et noter les mots et phrases qui vous conviennent le mieux, vous aurez ainsi un vocabulaire adapté à votre recherche.	Considérer qu'aucune préparation n'est nécessaire et que votre sens de la communication et des relations humaines fera la différence.
Rechercher les principaux challenges que vous devrez affronter. Vous positionner comme quelqu'un qui connaît son travail et sa propre valeur.	Accepter toute proposition sans discussion.

## CONCLUSION

Rechercher un nouveau challenge est un travail à temps plein. Deux éléments peuvent faire la différence. D'une part, le journal de bord qui permet de consigner les points forts et les défaillances d'un entretien. D'autre part, le modèle directif (le participant sait ce qu'il veut) et participatif qui utilise la négociation et sait intégrer la problématique de ses interlocuteurs.

---

## LA STRATÉGIE COMME ÉLÉMENT DU LEADERSHIP

« Ce n'est pas parce que l'on ne maîtrise pas l'aspect théorique que l'on est sans moyen dans la pratique.

Il y a en effet une sagesse dans l'action,  
une lucidité qui a pour fondement  
la conscience et l'acceptation de son ignorance. »

A. De la Garanderie, *Pour une pédagogie de l'intelligence*.

**P**rojet stratégique ou client stratégique, la stratégie est au cœur de la motivation. Qu'il soit un commercial sur le terrain ou un ingénieur dans les bureaux d'étude ce mot se décline uniquement en faisant référence à la direction générale, qui conserve (on s'en doute) un regard perçant sur l'individu et son projet. Cependant, le terme stratégie repose sur une ambiguïté : d'un côté, il se veut porteur d'un destin collectif – qui relève des sciences de gestion – et de l'autre, il s'identifie à l'action individuelle des acteurs de l'entreprise – auquel s'intéresse plus particulièrement la sociologie. Entre la crainte de ne pas accepter une mission et la reconnaissance de ses compétences, la question reste posée : « *Comment s'en sortir ?* »

### L'AMBIGUITÉ DE LA STRATÉGIE

La stratégie trouve son origine dans les textes militaires célèbres tels ceux de von Clausevitz. Le but de la stratégie est de gagner la guerre et l'art de faire évoluer une armée sur un théâtre d'opérations, jusqu'au moment où

elle entre en contact avec l'ennemi<sup>1</sup>. Le stratège désigne celui qui, à l'écart du champ de bataille, manœuvre ses troupes et conduit des actions de grande envergure. En cela, elle se situe en amont de la tactique : art de combiner les moyens militaires localement et de s'adapter aux circonstances. En d'autres termes : « *Moi, général en chef, j'ai fait les plans, faites preuve d'agilité pour remporter la victoire.* »

Sur le plan civil, la stratégie n'est pas différente du domaine militaire.

La stratégie selon Ansof et Mintzberg appelle le plan stratégique destiné aux planificateurs du Pentagone et des grandes administrations américaines. Plus récemment, le management stratégique regroupe une pluralité d'approches qui concernent les actions prises dans la durée pour assurer la survie de l'entreprise et sa croissance (Durand, 2004). La trilogie « durée, survie, croissance » doit donc assurer le succès de l'organisation. En cela, rien n'a changé depuis von Clausevitz : « *Moi, PDG, j'ai fait les plans, agissez sur le terrain pour m'assurer des bénéfices.* » La stratégie est désignée ici sous son aspect long terme englobant la planification stratégique. Elle se rapproche de la notion de vision, que l'on retrouve dans de nombreux ouvrages, particulièrement nord-américains, qui désigne une certaine capacité à concevoir les contours d'un futur réalisable. Par cette représentation, la stratégie se trouve liée à l'idée de la performance individuelle et collective.

En se penchant sur les systèmes, les hommes et les organisations : Edgar Morin d'une part, Michel Crozier et Erhard Friedberg d'autre part, vont donner un sens opposé à la stratégie. Avec eux, il ne s'agit plus de se situer dans le long terme, mais dans l'immédiateté : « La stratégie est l'art d'utiliser les informations qui surviennent dans l'action, de les intégrer, de formuler soudain des schémas d'action » propose Morin (1971). Il se rapproche ainsi de Crozier et Friedberg (1997) où l'acteur<sup>2</sup> dans un système organisationnel tend à maximiser sa marge de liberté : « son comportement pourra s'analyser comme l'expression d'une stratégie rationnelle, visant à utiliser son pouvoir au mieux pour accroître ses gains ». Pour les auteurs, tous les comportements stratégiques sont donc possibles du moment qu'ils soient rationnels, c'est-à-dire « qu'ils suivent les normes

1. Dictionnaire *Le Petit Robert*.

2. Acteur est pris ici dans le sens de participant ou membre d'une organisation privée ou publique. Il peut s'agir par exemple de contre-maître, de l'ouvrier spécialisé, du cadre ou même du PDG.

existantes et peuvent justifier une action face à une critique en expliquant une situation donnée par rapport aux attentes de comportements légitimes » (Habermas, 1987). Toute relation à l'autre devient ainsi stratégie dès qu'elle devient intelligible. Par exemple commander « une assiette de boue dans un restaurant » est irrationnel, mais commander une assiette de boue pour « jouir de la riche odeur de la rivière » est rationnel au sens d'Habermas (1990).

Ainsi, le terme stratégie contribue au discours managérial. Il s'autoalimente d'un flou communicationnel qui contribue à son mystère et à sa destinée divine, dont les acteurs ne peuvent s'échapper. Cette connotation duale – long terme d'une part et court terme d'autre part – en fait un élément essentiel du discours managérial dont il assure la légitimité. Il devient certes un élément de la motivation, mais aussi un instrument de manipulation : ainsi, comment échapper à son destin lorsque le terme « stratégie » est lâché ? Son évocation fait office de table des lois tel un onzième commandement et celui qui le renie risque au mieux une période de purgatoire. Ce procédé manipulatoire est devenu si essentiel dans le discours managérial qu'il a renvoyé le terme tactique au rang de nain de jardin.

Deux cas d'école illustrent ce propos, en utilisant le modèle DPO (Directif, Participatif, Observateur) évoqué au chapitre 3.

#### CAS D'ÉCOLE.

<p>Paolo entre sans frapper dans le bureau de son collègue de travail, Pierre. « Pierre, dit Paolo sans même s'excuser, arrives-tu à terminer les essais pour vendredi ? Je dois rendre un rapport stratégique lundi à la direction générale, je dois y passer le week-end. Merci mon vieux, tu me sauves. »</p>	<p><b>Paolo adopte un comportement de Directif. Il a besoin de Pierre et n'a aucun doute de son impact sur lui. Il ne rencontre aucune opposition.</b></p>
<p>« Tu marques mon nom sur le document ? »</p>	<p><b>Pierre se place en position de Participatif. Il ne vérifie en rien les propos de Paolo. Sa coopération est de toute façon acquise, bien qu'il n'y ait aucun lien de subordination entre les deux personnes.</b></p>
<p>« Oui, oui », dit Paolo qui repart sans se retourner.</p>	<p><b>Il est possible de douter de la bonne foi de Paolo.</b></p>

En acceptant sans sourciller, Pierre se place en situation d'exécutant. La manipulation de Paolo est pourtant évidente. Le contrat tacite est mis en œuvre sans négociation. Bon copain, Pierre suppose que son travail sera reconnu. Ce cas d'école est fréquent chez les experts. Leurs compétences sont une fierté. Pour cela ils sont prêts à accepter tous les challenges et à cumuler des tâches et des projets qu'ils ne pourront pas mener à terme. Leur image personnelle va se ternir, justement là où ils croyaient bien faire : rendre service.

#### CAS D'ÉCOLE.

<p>Marc, jeune ingénieur passe dans un couloir de son entreprise des dossiers sous les bras. Jean, directeur du marketing, le hèle depuis son bureau dont la porte est ouverte : « Marc, j'ai un projet stratégique pour vous. Si vous avez deux minutes, entrez dans mon bureau. »</p>	<p><b>Jean, directeur du marketing, se met en position de Directif. Pour lui, pas d'état d'âme. Il a besoin de quelqu'un pour se débarrasser d'un projet gênant.</b></p>
<p>Marc écoute poliment les explications et demande ingénument : « Et quels moyens me donnez-vous pour ce projet ? »</p>	<p><b>Marc, jeune ingénieur, challenge son interlocuteur. Il prend du recul par rapport à la demande de son directeur.</b></p>
<p>Et le directeur répond, agacé de ne pas s'être débarrassé de ce projet encombrant aussi facilement « Marc, commercez donc, nous verrons après, ne vous inquiétez pas, le DG à l'œil sur ce projet. N'oubliez pas, c'est stratégique ! »</p>	<p><b>Jean utilise la manipulation grâce au vieux procédé de la carotte et du bâton. Il laisse espérer à Marc de se rendre visible au niveau de la direction générale, mais aussi lui laisse craindre l'œil impitoyable du dirigeant.</b></p>

Une seule solution s'offre à Marc : tester la validité du projet et les ressources nécessaires pour le mener à terme, puis revenir voir Jean, son directeur et lui demandant budgets et ressources. Généralement, les experts ont tendance à sauter dans le bateau sans prendre le temps de regarder l'état de la coque et des moteurs. Cela explique en partie pourquoi tant de projet échouent.

## Conseils aux leaders

Faire	Ne pas faire
Dire : « J'ai un meeting stratégique. »	Dire : « Je vais à une séance de travail » ou pire : « J'ai un meeting stratégique avec la Dégé » Cette dernière explication ne peut que vous mettre à dos quelques envieux, ce dont vous n'avez certainement pas besoin.
Dire : « C'est stratégique. »	Dire : « Nous devons le faire. »
La plupart des projets deviennent stratégiques dès qu'ils proviennent de l'échelon supérieur. Avant d'entreprendre un projet, renseignez-vous sur la validité « stratégique » en utilisant votre réseau interne.	Se précipiter sur tous les projets stratégiques que l'on vous propose afin de devenir l'homme indispensable de la société. Surtout ne demandez pas de moyens supplémentaires, cela serait mesquin.
Rester positif lorsque l'on vous propose ou parle d'un projet stratégique : cela peut être vrai. En d'autres termes, ne soyez pas dupe, mais vérifiez la cohérence du discours. Le temps joue en votre faveur.	Dire : « Des projets stratégiques, j'en ai vu passer plusieurs milliers au fil de l'eau. »
Dites-vous que le temps joue en votre faveur. De nombreux projets sont morts avant d'être né.	Prendre tous les projets que l'on vous propose (et même d'autres), et penser en être félicité en haut lieu.
Argumenter sur les moyens sans être insistant.	Insister sur des moyens monumentaux dont vous aurez besoin et montrer comment, grâce à eux – et à votre immense talent –, vous allez réussir.

## Conclusion

Le terme stratégie revêt une importance décisive dans les organisations parce que les leaders recherchent des moyens simples à faire valoir leur projet en les survalorisant sous le label « stratégique ». Cet artifice est un moyen communicationnel l'un des plus utilisé dans les organisations.

Cette surutilisation est un instrument de pouvoir et de manipulation parce qu'un acteur unique impose, par son autorité (technique ou hiérarchique), sa vision aux autres dont il limite le champ d'action par une occupation du terrain et une monopolisation des moyens. Cependant, la stratégie permet aux leaders de se structurer politiquement autour de visions stratégiques plus ou moins acceptées permettant de se rassembler autour d'un projet commun.

## 12

---

### LES LIMITES DE LA MOTIVATION PAR LA FIXATION D'OBJECTIFS

« Utiliser l'argent comme moyen de motivation principal, voire exclusif, est inefficace tout en coûtant cher. De plus en plus cher même, car à l'évidence tout le monde préfère plus d'argent à moins d'argent. »

A. Bergmann, *Contre-pensées*.

**L**e terme « objectif » est né dans les années 1960 avec la notion de DPO (direction par objectif)<sup>1</sup>. Dans les ouvrages de management, l'objectif est décrit comme un stimulant à la motivation et un levier pour l'action. Quarante ans après, la DPO reste un modèle de référence à condition de savoir s'en détacher.

#### L'OBJECTIF COMME MOYEN DE MOTIVATION

Aujourd'hui, des études scientifiques (Ocke, 1981, Latham & Lee, 1986, Hollenbeck & Klein 1987, Chow & Moven, 1983) tempèrent le mécanisme de l'objectif et démontrent que :

- il existe certainement une relation entre la performance et les primes, mais aucune corrélation n'a été démontrée scientifiquement jusqu'à présent;
- l'assertion « plus les objectifs sont ambitieux, plus la motivation est élevée » ne s'applique que pour une personne sur deux. En d'autres

---

1. Encore appelée MBO (*management by objectives*).

termes, une personne sur deux est sensible aux objectifs qu'on peut lui fixer. Utiliser l'argent comme moyen de motivation principal, voire exclusif, est donc inefficace tout en coûtant cher et – pour reprendre une remarque ironique d'Alexander Bergmann (2001) – à l'évidence, tout le monde préfère plus d'argent à moins d'argent;

- pour que le mécanisme de la motivation fonctionne, il est nécessaire que les managers considèrent leurs objectifs comme atteignables et dépendants d'eux. Par exemple, lier un objectif de « nombre de contrats signés », alors que les volumes traités dépendent d'un autre département, fait partie des objectifs de démotivation.

Ces études démontrent donc que l'objectif n'est pas l'unique moyen de motivation alors que, paradoxalement, il fait partie des courants dominants de la pensée du management. Deux raisons historiques peuvent expliquer ce paradoxe. D'une part, la notion d'objectif a été un grand moment de l'expansion des multinationales (particulièrement américaines). Dans les années soixante, les centres de décision ont été dispersés dans le monde et il a été nécessaire de donner une autonomie aux managers de ces unités, tout en contrôlant leurs dépenses. Puis cette notion de contrôle s'est naturellement déclinée à tous les échelons hiérarchiques, les indicateurs mis en place permettant aux managers – via leurs feuilles de calcul – de suivre la marche de leurs affaires. D'autre part, cette démarche se prête particulièrement bien à un jeu d'échange entre des moyens mis à disposition du manager contre une promesse de résultats. Alors, pourquoi ce marchandage proche du souk ? Quels sont les risques et les avantages liés à la fixation d'objectifs plus ou moins élevés tant du point de vue du responsable d'un centre de profit que celui de la direction générale ? Le tableau ci-après fait le point sur les particularités de la fixation d'objectifs plus ou moins élevés selon le point de vue du manager ou celui du directeur général (voir **tableau 12.1**).

## L'objectif SMART

Comme la stratégie « mécanisme de la fixation des objectifs » a pour but de limiter le choix des options pour les collaborateurs et suppose augmenter à la fois leur efficacité et leur motivation (**chapitre 4**).

La définition la plus répandue d'un objectif est la suivante : **un objectif énonce des résultats attendus sur le terrain. En d'autres termes : quelles actions vont être entreprises, pour quels résultats.**

**Tableau 12.1.**

Du point de vue d'un manager d'un centre de profit, permet de...	Négocier des objectifs plus bas et les réussir	Négocier des objectifs élevés
<p>Augmente son bonus.</p> <p>Protège son autonomie et leur crédibilité.</p> <p>Accroît sa chance d'être un « gagnant ».</p>	<p>Augmente la prédictibilité des affaires et la tranquillité d'esprit de la direction générale.</p> <p>Réduit le risque de démotivation des équipes.</p> <p>Réduit le risque d'intervention et de contrôle.</p> <p>Évite les mauvaises pratiques de gestion telles que réduire les frais de maintenance préventive ou manipuler les réserves pour augmenter les marges ou les bénéfices.</p>	<p>Un désir de profits immédiats, un signal au marché d'un retour à la stabilité permet de dissuader une prise de participation en élevant la valeur des actions.</p> <p>Le signal d'un changement de priorité : par exemple pour marquer le passage d'une phase de développement à une phase de profit.</p> <p>La perception d'une situation insatisfaisante est un message clair aux responsables de centre de profit.</p> <p>Un ajustement en cours d'année pour compenser la chance que certains managers ont eue dans le passé.</p>

Fixer un objectif quantitatif reste simple en apparence. Il est aujourd’hui communément admis qu’il doit être SMART.

**Tableau 12.2 – DÉFINITION D’UN OBJECTIF SMART.**

S	Simple	C’est-à-dire qu’il doit être exprimé en une seule phrase, compréhensible par tous.
M	Mesurable	Chacun pouvant en mesurer le résultat.
A	Acceptable	Dans l’idéal, un objectif doit être accepté par les deux parties. La fixation des objectifs suppose donc une négociation en amont.
R	Réaliste	On dit aussi que le terme réaliste présuppose une certaine dose de challenge.
T	Temps	Des dates de début et de fin doivent être fixées.

Ne sont pas des objectifs SMART (les exemples ci-dessous sont réels) :

- une prime de 1 000,00 €, accordée si le chiffre d’affaires du premier trimestre est supérieur de 10 % à celui du même trimestre de l’année passée, à condition que le CA des logiciels A et B soit au moins égal à celui de l’année passée. Si chacun des produits augmente d’au moins 10 %, alors la prime passe à 1 500 €. Cependant, si la marge par logiciel est inférieure à celle de l’année de référence, alors la prime passe à 500 €. Un tel objectif, on peut le constater, n’est pas vraiment simple;
- l’objectif qui se confond avec un vœu pieux, du type : *apprendre l’anglais*. Cet objectif serait acceptable s’il faisait référence à l’obtention d’un certificat ou d’un diplôme, tel que : « Mon objectif pour cette année est de réussir mon certificat First. » Dans le cas contraire, il ne s’agit pas d’un objectif SMART.

### Les autres formes d’objectifs

Émergeant de la DPO, l’objectif SMART, décrit au paragraphe précédent est celui qui s’inscrit dans un plan supposé tracé à l’avance. Cette conception de l’objectif est souvent qualifiée de balistique car elle se définit dans une trajectoire invariablement destinée à atteindre une cible. Mais il existe

aussi d'autres formes d'objectifs qui peuvent s'appliquer à des contextes différents. À l'opposé de l'objectif SMART, il est possible de piloter un projet d'organisation où les résultats des décisions ou des concepts mis en place sont analysés *a posteriori* (Avenier, 1997). La progression des équipes, faite d'essais et d'erreurs, mais aussi d'action et de réflexion, est déterminée en fonction des résultats obtenus et de l'émergence de nouvelles situations. Ce type de démarche se rencontre dans les centres de recherche, dans des tests de marché pour des nouveaux produits, parfois aujourd'hui dans les équipes de projet pilote. Elle consiste à faire des tests à petites échelles et de regarder les résultats en cherchant à les améliorer ou en essayant d'autres pistes. Cette forme d'objectif est tout à fait adaptée aux *start up* ou aux petites entreprises qui doivent faire preuve d'agilité pour s'adapter à leur marché. Elle est totalement déconseillée aux grandes organisations qui disposent de moyens considérables pour progresser.

#### CAS D'ÉCOLE.

<p>Dans un centre de recherche de l'industrie pharmaceutique, Stephan directeur du département biologie, propose à son équipe trois nouvelles orientations stratégiques en rupture avec les recherches existantes. Lors d'une séance plénière avec l'ensemble des chefs des six groupes de recherche ces trois orientations stratégiques sont présentées. Chacun apporte son point de vue et sa compréhension, mais aucune synthèse ne peut être faite.</p>	<p>Il s'agit d'un changement majeur dans la stratégie de recherche du département dont l'action est située dans la problématique du leadership stratégique et politique. Les dimensions qui auraient dû être explorées sont les suivantes :</p> <p><b>Contexte :</b> conservatisme des idées et des moyens dans cette multinationale où l'harmonie des équipes prime sur leur efficacité.</p> <p><b>Intentions :</b> non suffisamment questionnées. Le caractère innovateur des projets doit être amené pédagogiquement, même lorsqu'il s'agit d'une population de cadres diplômés (tous ont un doctorat).</p> <p><b>Technique :</b> moyens techniques non limités.</p> <p><b>Aspect social :</b> les cadres sont convaincus de l'importance de ce changement de stratégie mais n'arrivent pas à l'interpréter par rapport à leurs connaissances.</p> <p><b>Mise en garde :</b> laisser du temps à l'interprétation de la stratégie par la négociation individuelle de projets en accord avec la stratégie.</p>
<p>Stephan demande aux chefs de groupe de travailler sur de nouveaux projets alignés avec sa stratégie.</p>	
<p>Six mois plus tard, des projets sont présentés à Stephan mais sur la base d'anciens projets remaniés et présentés sous une forme différente.</p>	

Il existe une troisième voie, dite « chemin faisant », qui consiste à faire référence à une vision qui donne le fil conducteur aux actions. Une plus grande liberté est laissée aux différents échelons hiérarchiques pour traduire cette vision dans les processus de changement que les acteurs vont eux-mêmes mettre en place. L'ajustement entre les actions individuelles et collectives est toujours fait en référence à cette vision. Cette façon de faire est de plus en plus utilisée dans les projets où des changements radicaux sont demandés. Cette « stratégie chemin faisant » nécessite la mise en place d'un management à la fois paradoxal à la fois en laissant une grande autonomie aux équipes, mais aussi demande des contrôles réguliers de l'avancement des travaux.

Dans ce cas d'école, la résistance au changement était trop forte et pas assez contrôlée. Une trop grande autonomie laissée aux équipes, sans réels contrôles intermédiaires ni challenge « chemin faisant » ne permet pas aux équipes de sortir de leur propre compréhension et de présenter des projets alignés avec la stratégie demandée.

## LE PROCESSUS DE FORMULATION DES OBJECTIFS

Dans de nombreuses organisations, le processus de formulation des objectifs au niveau des responsables d'unité (niveau N et N-1) se déroule selon le format suivant :

- à la fin septembre, au plus tard, les budgets annuels de fonctionnement et les prévisions de l'année suivante sont remis au niveau supérieur;
- puis, par un processus de négociations internes, les budgets sont établis en décembre. À ce moment, ou en janvier au plus tard, les revues de performance sont effectuées à tous les niveaux hiérarchiques et suivies par la direction des ressources humaines. Le résultat de ces évaluations annuelles constitue une base importante pour l'attribution d'un éventuel bonus (plan d'intéressement, par exemple).

L'application n'est pas toujours comprise par les différents échelons hiérarchiques et par les collaborateurs eux-mêmes. Pour pallier ces insuffisances, les directions des ressources humaines n'hésitent pas à publier des règlements. L'exemple ci-dessous est celui d'une société informatique<sup>1</sup> :

---

1. Aucune modification n'a été apportée.

## CAS D'ÉCOLE.

<p>Les rôles des parties prenantes ont été définis comme suit, afin d'optimiser les chances de succès.</p>	<p>Ce règlement est significatif d'une vision mécanique des relations entre des êtres humains : une liste d'actions pour résoudre les problèmes de motivation et de distribution de primes et les difficultés vont se résoudre d'elles-mêmes.</p>
<p>Le collaborateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– participe à la définition des objectifs, de pair avec son responsable;</li> <li>– révise semestriellement les réalisations par rapport aux objectifs;</li> <li>– prépare une autoévaluation annuelle de ses propres résultats et compétences par rapport aux exigences de la fonction et aux objectifs;</li> <li>– est responsable du développement de ses compétences et agit en conséquence jour après jour par des actions personnelles.</li> </ul>	<p>Généralement, aucune formation n'est donnée aux collaborateurs qui reçoivent ce règlement. Ils considèrent que le jugement vient « d'en haut » et que la seule alternative est de se défendre opiniâtrement pour faire évoluer leur notation vers plus de considération. Après quelques années dans l'entreprise, ils deviennent particulièrement habiles pour utiliser les voies de recours surtout si la réussite des objectifs est liée à une prime.</p>
<p>Le responsable :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– définit les objectifs pour la prochaine année avec le collaborateur;</li> <li>– révise ponctuellement les réalisations par rapport aux objectifs et prend des mesures d'amélioration (plan d'action) si nécessaire;</li> <li>– explique et commente avec le collaborateur l'évaluation des résultats et des compétences par rapport aux objectifs et aux exigences du poste;</li> <li>– surveille la mise en place des engagements pris par son collaborateur et lui-même : objectifs de performance, moyens mis à la disposition du collaborateur, y compris par exemple les mesures de formation;</li> <li>– est responsable vis-à-vis des résultats de son collaborateur.</li> </ul>	<p>Selon que le leader est Directif ou Participatif la compréhension ce règlement sera différente : utilisé selon un mode Directif, il devient un instrument de contrainte, Participatif, il est perçu comme un moyen de récompenser des collaborateurs, généralement de façon uniforme (la même prime pour tous).</p>

Face à ce règlement où chacun est responsable – donc où personne n'est responsable de rien – deux attitudes sont le plus souvent constatées.

Dans la première, le chef de l'unité laisse remplir la feuille d'évaluation par son collaborateur et la signe au cours d'un entretien plus ou moins formalisé. Il octroie à son collaborateur ce qu'il lui demande, fait quelques remarques personnelles sans réelle conséquence. Il considère que son collaborateur est suffisamment autonome, connaît ses forces et ses zones d'ombre, donc ce n'est pas à lui, le chef d'unité, de s'en inquiéter. Dans certains milieux, ce phénomène s'est institutionnalisé dès le début de la mise en place de la fixation des objectifs. Le responsable de l'unité donne l'exemple à N – 1 qui le répercute en N – 2... Les évaluations annuelles sont affligeantes de banalités, mais laissent les interlocuteurs en excellents termes. Généralement plus on monte de niveau hiérarchique plus on constate ce genre d'attitude.

La seconde attitude est l'opposée de la première. Le responsable de l'unité se prépare à l'entretien d'évaluation annuelle en remplissant les objectifs passés et futurs de son collaborateur. Il suppose que ce dernier en fera autant. Il se prépare à une négociation de laquelle dépendent la prime ou l'augmentation annuelle. La plupart du temps, ces séances de fixation d'objectifs finissent soit en saignement de nez soit en crise de larmes, mais toujours en longue période démotivation. D'autant plus que les collaborateurs vont comparer leur augmentation entre eux. Pour plus de précision, reportez-vous au paragraphe « Faire, ne pas faire. »

## LES LIMITES DE LA FIXATION D'OBJECTIFS

La notion d'objectif trouve rapidement ses limites dans les utilisations suivantes : sa volonté compulsive d'atteindre un résultat, son accumulation en réseaux enchevêtrés, son lien paranoïaque lorsqu'il est lié au comportement, enfin son rattachement avec la qualité.

### **La volonté compulsive d'atteindre un résultat**

Souvent, la compulsion pour atteindre un objectif est telle qu'elle devient pernicieuse pour l'entreprise. Le management se retrouve entre deux options paradoxales : les objectifs de quantité s'obtiennent en sacrifiant la qualité; l'atteinte du chiffre d'affaires se fait au détriment des marges; les

résultats obtenus sont souvent faits au détriment du long terme. Les collaborateurs se trouvent ainsi pris au piège de l'urgence dans un mode uniquement réactif qui autoalimente des cas de dépressions nerveuses de plus en plus fréquents.

### **L'accumulation en réseaux enchevêtrés**

Poussée à l'extrême, la notion d'objectif devient non opératoire. Par exemple, il est usuel dans de nombreuses organisations de dénombrer plus d'une quinzaine d'objectifs par collaborateur. Si certains objectifs sont souvent pertinents « diminuer le départ des collaborateurs de quinze pour cent », d'autres ressemblent soit à une punition de potache : « *Je dois évaluer le taux de productivité sur les équipements de production* », soit à l'un des douze travaux d'Hercule : « *Travailler avec un taux de productivité maximum* », ou encore un vœu pieux : « *Impliquer la direction dans le programme de manufacturing excellence.* »

### **Le lien paranoïaque avec le comportement**

Lorsque l'objectif s'applique à la modification d'un comportement, le lien devient paranoïaque. Car justement, il ne s'applique certainement pas à un comportement. Par exemple, que veut dire : « être plus indulgent avec ses collaborateurs » ? Comment être plus indulgent si on ne l'est pas ? Que veut dire être indulgent ? Quels sont les cas où le manager n'a pas été indulgent ? Comment faire autrement si les objectifs de résultat sont élevés ? Bref, il s'agit d'une injonction paradoxale où l'individu ne peut pas se sortir lui-même de ce paradoxe d'ordre comportemental. Ce type d'objectif démotive le collaborateur qui ne peut pas trouver de repère seul.

### **Le rattachement de l'objectif à la qualité**

On trouve la possibilité d'avoir des objectifs de qualité en faisant référence à un standard. Par exemple, les pièces en plastiques qui sortent du moule peuvent bien entendu être mesurées, mais aussi comparées à un standard de couleur, de vérification de rayure sur la coque, ou tout autre critère objectif. Le collaborateur peut ainsi éliminer de lui-même le produit qui présente des anomalies ou appeler le chef d'atelier en cas de doute.

Les études remettent en cause le mécanisme de motivation des vendeurs par un système de primes. Les résultats des commerciaux ne dépendent pas uniquement d'eux. Le produit, le marketing, la publicité sont aussi des facteurs de son succès. Le support du responsable des ventes est un autre moyen de motivation, tel qu'il est décrit dans le cas d'école ci-dessous.

#### CAS D'ÉCOLE.

<p>« Vos résultats sont identiques à ceux de l'année précédente. Que se passe-t-il ? dit Gérard, chef des ventes dans une société de distribution de matériel médical. Vos primes de cette année sont compromises. »</p>	<p><b>Position de Directif.</b> Gérard demande des comptes.</p>
<p>« Je suis arrivée en début d'année, dit Christiane, responsable du secteur. Dès le premier mois, nous avons perdu, l'hôpital de La Tour, mon plus gros client. »</p>	<p><b>Comme d'habitude, le débat débute par une justification des causes.</b></p>
<p>« Je trouve que j'ai pu stabiliser le chiffre d'affaires au niveau de l'année passée, ce qui m'a demandé un travail important », ajoute-t-elle.</p>	
<p>« Qu'avez-vous besoin pour la prochaine année fiscale pour accroître votre chiffre de 12 %, compte tenu que nous attendons un nouveau produit de diagnostic pour février au plus tard ? »</p>	<p><b>Le responsable des ventes, met fin au débat stérile. Il prend la position de Participatif.</b></p>
<p>« J'ai besoin de plus de votre support en clientèle car je ne maîtrise pas encore tous les produits. »</p>	<p>Catherine montre les points sur lesquels elle a encore des difficultés. Elle se met en position de Participatif. Elle trouve que son supérieur hiérarchique peut lui apporter les connaissances qu'elle ne possède pas.</p>
<p>« Bien, vous l'aurez. Je vous propose que nous travaillions ensemble en clientèle, la fin de la semaine prochaine. Maintenant discutons de votre système de bonus. »</p>	<p>Gérard passe de la position de Participatif à celle de leader.</p>

Ce cas d'école demeure rare. Le plus souvent, les interlocuteurs restent sur leurs positions et l'évaluation dans un contexte de progression reste perdue.

### Conseils aux leaders

Faire	Ne pas faire
Donner un objectif chiffré pour des budgets financiers à ne pas dépasser.	Donner un objectif de modification de comportement.
Donner un objectif réaliste que le manager peut atteindre seul.	Donner un objectif à un collaborateur dont le résultat dépend d'un autre.
Laisser une marge de négociation et les moyens pour atteindre les objectifs.	Être ferme et définitif : « Avance et débrouille-toi. »
Proposer un objectif SMART : exemple, diminuer le taux de rotation des stocks de 15 % sur deux ans.	Faire une injonction : « Soyez courtois ! »
Prévoir trois entretiens annuels formels et reporter les dates sur votre agenda personnel. Au cours de chacun de ces entretiens, passer en revue les objectifs pour l'année, les difficultés rencontrées et le support nécessaire. Élargir la discussion sur des points non techniques tels que l'état d'esprit du collaborateur et son intégration dans le groupe.	Un seul entretien annuel pendant lequel seront évaluées les compétences du collaborateur et l'atteinte des ses objectifs personnels. Surtout rester ferme sur vos positions et faire sentir que le leader, c'est bien vous.
Traiter vos collaborateurs avec respect, vos résultats dépendent d'eux.	Focaliser sur les résultats uniquement. Un collaborateur est facilement remplacé.
Lors des évaluations annuelles, traiter vos collaborateurs en un groupe homogène. Sanctionner uniquement ceux qui ont contribué de manière insatisfaisante aux résultats de votre équipe ou à l'ambiance de travail.	Faire des répartitions inégales de votre enveloppe d'augmentation selon le mérite parfaitement valorisé de la contribution de chacun.
Montrer au maximum un élément sur lequel vous voudriez voir une modification du comportement ou du résultat. En d'autres termes, donner du temps au temps.	Tout, tout de suite.

## Conclusion

L'objectif est devenu au cours des années l'un des principaux instruments de contrôle et de motivation, alors que les études scientifiques démontrent son impact incertain sur les collaborateurs de l'entreprise. Cela pose de problème de la mesure de la performance des leaders dont les résultats dépendent des efforts et de la clairvoyance d'autres individus. Il est à craindre que les gratifications liées à l'atteinte d'objectifs n'encouragent que ceux qui ont le moins besoin d'être motivés – les talents de l'entreprise généralement – et délaissent ceux qui font des efforts en sachant qu'ils ne parviendront pas à atteindre leurs résultats.

Pourtant, il est erroné de vouloir rejeter l'utilisation technocratique de l'objectif tel qu'il est pratiqué quotidiennement dans les organisations. Il structure les collaborateurs en leur évitant une trop grande dispersion de leurs activités et permet au moins une fois par an d'échanger des points de vue sur le travail de chacun, quel que soit son niveau hiérarchique.

# 13

---

## LE COACHING DE LEADERS

« Le coaching... un moyen habile pour les managers de déléguer en interne ou en externe deux pouvoirs qui leur appartiennent, mais qui les effraient : le gouvernement de soi et celui des autres. »

F. Proust

**L**e phénomène du coaching est apparu aux USA au milieu des années 1980, puis en France une dizaine d'années plus tard. Il fait aujourd'hui partie des programmes de développement des talents des organisations. Mais comment est-il entré dans le monde des entreprises ? Est-il uniquement une mode éphémère ou ses racines sont-elles plus profondes que veulent bien le penser les managers qui le critiquent ?

### LE COACH OU LE COCHER ? ÉTYMOLOGIE

Pour l'ensemble des auteurs, le vocable coaching à la même origine que le mot cocher (1560) qui désigne le conducteur de véhicule hippomobile transportant des personnes. Il provient du hongrois *kocsis*<sup>1</sup> « grande voiture couverte », plutôt lourde, réservée aux gens moins fortunés. Il est dérivé de *kocks*, nom d'un relais de poste sur la route entre Vienne et Pest. Coach et coaching renvoient donc tant au domaine de la conduite qu'à la notion

---

1. Le Robert, *Dictionnaire historique de la langue française*.

de déplacement; mais, pour la plupart des voyageurs, ce n'est vraisemblablement pas une promenade, vu l'inconfort du véhicule.

Incontestablement, pour faire avancer le coche, le cocher ne connaît que deux outils : le fouet et la voix. L'humour des étudiants anglais va caricaturer cette posture. Pour eux, le « coach » (1880) faisait référence à un personnage un peu rustre qui hurlait sur les bords de la Tamise pour faire avancer les équipes d'aviron. Il semble que rien n'a vraiment changé depuis la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. Pour s'en convaincre, il suffit de regarder un match de football à la télévision et d'observer le coach s'agiter sur le banc de touche. Dans cette situation, pas d'état d'âme. L'enthousiasme – ou la rage – est là, disponible, pour accroître immédiatement la motivation du joueur. On peut comprendre que de nombreux managers – lorsqu'ils emploient l'expression « Je vais le coacher » en parlant de leur collaborateur – font encore référence à cette notion de conduite, faite de contrainte et de manipulation.

Cependant, il faudra attendre les années 1970 pour que le développement du mythe sportif contribue à la popularisation du coaching et à son intégration dans un contexte plus aristocratique. L'apparition de coachs médiatisés (Noah, Jaquet, Constantini) a contribué à cette quasi réification – pour reprendre les termes de Barthes (1957) – et ancrer dans le management, la métaphore de l'athlète face à l'obstacle. Whitemore (1996) viendra surfer sur cette vague.

Tant qu'elle se situe dans la sémantique « conduire et entraîner », la terminologie « coach ou coacher » reste sans équivoque : conduire, entraîner. Cependant, une étude parue en 2002 dans la revue *Éducation Permanente*, Maella Paul agrandi le champ du coaching en le positionnant dans un ensemble plus vaste : celui d'une « nébuleuse » de l'accompagnement où l'on trouve réuni le coaching, mais aussi le *counselling*, le conseil, le tutorat, le mentoring. Il est vrai que les termes qui gravitent autour du coaching ne sont pas toujours très clairement définis dans l'esprit des managers.

La figure 13.1 tend à remettre un peu d'ordre dans cet ensemble de termes.

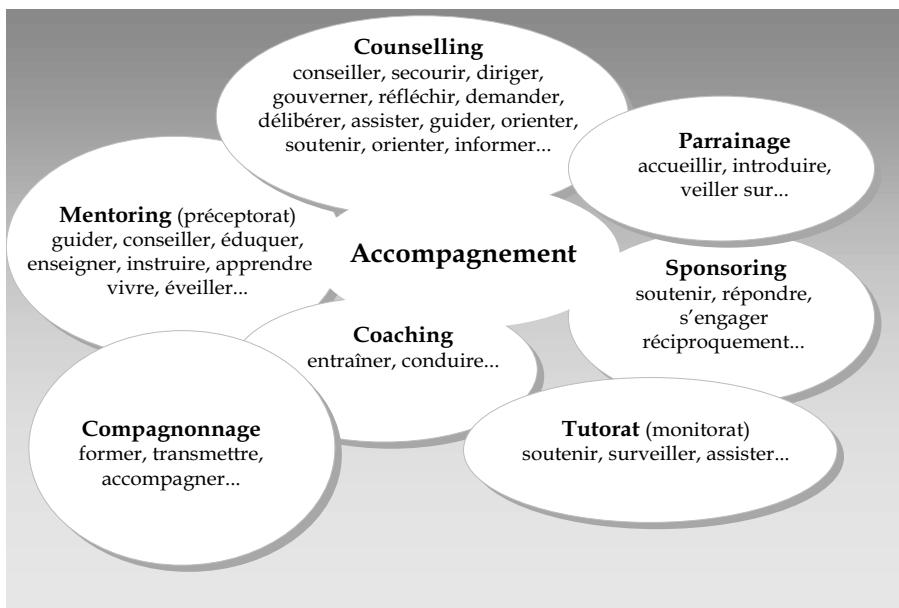
En prenant les critères de la signification les plus communément admis pour chaque terme, le nombre de personnes le plus usuellement impliquées, le sens de la relation, les fonctions principales assurées par le terme, enfin les principaux outils qui semblent être utilisés. Le tableau suivant peut être construit (tableau 13.1).

**Tableau 13.1** – RÉCAPITULATIF DES TERMES ASSOCIÉS À L'ACCOMPAGNEMENT.

	Coaching	Counselling	Conseil	Tutorat	Mentoring
<b>Idée sous-jacente</b>	Conduire, entraîner.	Conseil.	Consultance.	Apprentissage.	Éducation.
<b>Nombre de personnes</b>	Deux ou plus s'il s'agit de coaching d'équipe.	Deux ou plus.	Deux ou plus.	Deux.	Deux.
<b>Sens de la relation</b>	Unidirectionnelle (coach vers le coaché), au sens stricto sensu.	Centré sur la personne et la relation.	Asymétrique, de l'expert vers celui qui expose son cas.	Professionnel vers le novice.	De l'âné vers le cadet <sup>a</sup> .
<b>Fonctions principales</b>	Conduire, entraîner.	Aide, conseil et guidance, voire assistance.	Processus de prise en charge préparant le client à une conduite à tenir.	Éducation.	Accueillir, guider, enseigner, répondre de, être le modèle, conseiller, soutenir, sécuriser.
<b>Principaux outils utilisés</b>	AT, PNL <sup>b</sup> , mais aussi le sport.	L'entretien de Rogers.	Aide à la décision.	Sciences de l'éducation.	Principalement l'expérience.

a. Fait référence à Mentor qui guide le fils d'Ulysse, Télémache, à la recherche de son père (Commelin et Maréchal, 1995).

b. AT (analyse transactionnelle), PNL (Programmation Neurolinguistique). Ces deux termes seront explorer dans le chapitre « Les techniques thérapeutiques ou les psychopathologies dans l'entreprise »...



Source : M. Paul, 2002

**Figure 13.1 – La nébuleuse de l'accompagnement.**

Coach ou cocher renvoient à la notion de conduite, puis par dérision à celle d'entraîneur. Son développement est bridé par des connotations qui renvoient à la notion de cocher, d'entraîneur sportif qui lui confère une connotation plutôt machiste. Cependant, il semble avoir gagné quelques galons depuis quelques années. Aujourd'hui, il est couramment appelé pour développer le potentiel des hommes et – par un juste retour à sa source étymologique – se trouve lié à l'idée de performance. Mais comment est-il entré dans l'entreprise ?

## LE COACHING, UNE SUITE DE PHÉNOMÈNES ISOLÉS

### Aux USA, une alternative aux théories de la motivation

Pour N. E Webster, historien américain, le mot coaching a été employé pour la première fois dans la terminologie du management, dans le mensuel nord-américain *Business* d'octobre 1900<sup>1</sup>, sous la forme d'une petite annonce.

1. Page 777.

« CPA examination candidate thoroughly prepared by correspondence or personal instruction. The only successful candidate at the last examination was coached by Fred S. Tipson, Certified Public Accountant, Park Row Building<sup>1</sup>. »

Le seul candidat qui ait réussi était un clerc de Tipson. Il faut cependant le reconnaître, le manque de préparation et d'entraînement à des épreuves écrites étaient les causes principales de l'hécatombe de candidats, au début du siècle. Interviewé quelques années plus tard sur sa métaphore du coaching, Tipson précisera :

« Well, a coach, of course, is a vehicle constructed to carry people along. I do this in the preparatory work for CPA examination<sup>2</sup>. »

Tipson relie « coacher » à la notion de « transporter par étape » un candidat/passager pour lui faire acquérir des connaissances spécifiques. On parlerait plutôt aujourd’hui de programme de formation. Tipson se positionne métaphoriquement comme coach, c'est-à-dire comme cocher et non comme entraîneur<sup>3</sup>.

Puis le mot « coaching » disparaît apparemment une cinquantaine d'années dans la littérature du management pour réapparaître à la fin des années 1950, sous la plume de M. L. Macé et W. R. Mahler<sup>4</sup> dans un ouvrage collectif consacré au développement des compétences managériales des cadres dirigeants (*developping executives skills*). Les auteurs considéraient que le coaching était une responsabilité du supérieur hiérarchique. Pour eux, il s'agissait de développer leurs subordonnés afin qu'ils réalisent mieux leurs tâches quotidiennes. Leur approche est pragmatique :

The job of the superior can be described as coaching, which is also the basis of administration – in other word, getting thinks done through people on a cooperative basis. Coaching is not a new

---

1. « L'examen à l'expertise comptable, candidat sérieusement préparé par correspondance ou formation personnalisée. Le seul candidat qui a réussi au dernier examen a été coaché par Fred S. Tipson, expert comptable, Park Row Building. »
2. « Un coach c'est bien sûr un véhicule pour transporter des personnes. J'ai fait cela dans de travail de préparation pour l'examen à l'expertise comptable. »
3. Mais le terme entraîneur (coach) ne semble pas avoir encore franchi l'Atlantique à cette époque. Il était resté à Oxford et à Cambridge.
4. Les auteurs sont issus du management : M. L. Mace est vice-président de Litton industries et W. R. Mahler, consultant.

technique; it is going on all the time. We coach, teach and administer every day on the job<sup>1</sup>.

Puis ils définissent les cinq préceptes du coaching :

- délégation d'autorité et participation aux décisions;
- conseils et aide dans le travail administratif;
- création d'une équipe (chacun connaissant son rôle et celui des autres);
- confiance mutuelle;
- standard de conduite – dans le sens où le manager doit faire respecter un certain nombre de règles administratives et comportementales.

En ce sens, il décline les règles du management moderne.

Il faudra attendre 1978, pour que F. Fournies publie le premier livre sur le coaching qu'il positionne comme une alternative aux théories de la psychologie. Il s'agit en fait d'une mise en forme de ses séminaires de management. Il reprend le thème de Mace et Mahler « *getting things done by others* » et le transforme en une combinaison d'injonctions et de leçons de morale.

Management is getting things done through others.

You need your subordinates more than they need you.

You get paid for what your subordinates do, not for what you do<sup>2</sup>.

Do every thing in your power to help them be as successful as possible. You succeed only when they succeed<sup>3</sup>.

Dans son ouvrage, Fournies présente des cas sous la forme de dialogues simplistes où le manager est confronté soit aux retards d'un de ses subordonnés soit à des performances de vente insatisfaisante. Dans ses exemples, le manager connaît la situation insatisfaisante, le collaborateur ne sait pas pourquoi il a été convoqué. Le coaching est présenté comme un entretien individuel destiné à résoudre un problème de performance.

---

1. « Le travail d'un manager peut être décrit comme une forme de coaching, qui est une base du management, en d'autre terme, faire que les tâches se fassent sur une base de coopération. Coaching n'est pas une nouvelle technique; elle se fait tout le temps. Nous coachons, enseignons et administrons tous les jours dans notre travail. »
2. « Le management est de faire faire des tâches par les autres. Vous avez plus besoin de vos subordonnés qu'ils ont besoin de vous. Vous êtes payés pour ce que vos subordonnés font, pas pour ce que vous faites. »
3. « Faites tout ce que vous pouvez pour aider vos collaborateurs à réussir. Vous réussirez uniquement quand ils auront réussi. »

Cependant, Fournies permet aux managers de prendre conscience qu'il existe une approche qui s'écarte des modèles tayloriens de relations de commettant à commis. Il propose une réflexion sur les échanges entre le manager et son collaborateur. Il est intéressant de noter que l'ouvrage de Fournies a été recommandé dans les années 1980 aux managers internationaux de Hewlett-Packard.

Dans les années 1980, le taylorisme n'en finit pas de montrer ses faiblesses. D'autres formes de management sont à inventer. De nombreux articles fleurissent régulièrement sur le coaching dans un certain nombre de revues professionnelles spécialisées en management et en formation<sup>1</sup>.

Le mouvement s'accélère pour passer d'un à deux articles par an à une douzaine. Le mouvement qui émerge du coaching vient du terrain. Le discours reste pragmatique, présenté sous forme de recettes et d'injonctions. La publication du papier de R. Walton, dans la *Harvard Business Review* marque une étape qui eut « des répercussions considérables sur le management »<sup>2</sup> (Bergmann et Uwamungu, 1997). R. Walton dit en résumé : « Faites travailler vos employés en groupe, donnez leur une certaine autonomie et laissez les informations de l'entreprise à leur portée : vous pourrez vérifier par vous-mêmes les implications en terme d'absentéisme, de résultats financiers et de taux de rotation du personnel<sup>3</sup>. » Walton jette les bases du management moderne : équipes autonomes, compensations financières (intéressement aux résultats de l'entreprise), organisation plate. Bien qu'il ne cite pas implicitement le terme coaching, sa notion est latente, liée aux définitions précédentes :

The commitment model requires first line supervisors to facilitate rather than direct the work force, to impart rather than merely practice their technical and administrative expertise, and to help workers develop the ability manage themselves<sup>4</sup>.

---

1. E. T. MOORBY, *Personnel Management*, 1973; V. R. BUZZOTA, « Coaching and councelling, How you can improve the ways it's done », *Training and Development Journal*, 1977; H. HOLTZMAN, « Cure sagging sales with on the job coaching », *Agency Sales*, 1980; T. L. SMITH, « Coaching the trouble employee », *Supervisory Management*, 1981.
2. Note de l'auteur : « Avec cependant, une trentaine d'années de retard sur Macé et Malher. »
3. Mais Walton va plus loin, il dit aussi que le management est une philosophie qui doit reconnaître les exigences légitimes des actionnaires, des employés et des clients.
4. Le « modèle d'engagement » [proposé par Walton] nécessite des chefs d'équipes qui facilitent, plus qu'ils ne dirigent, le travail de leurs opérateurs et de communiquer plus simplement leurs connaissances techniques et administratives afin de les aider à développer leur autonomie.

Pour Walton, les managers doivent donc développer de nouvelles compétences. Dans son article, il insiste sur les changements générés par l'arrivée de nouvelles technologies (informatique et robotique<sup>1</sup>) qui nécessitent l'acquisition de nouveaux comportements.

La même année que Walton aux USA, le terme coaching conquiert sa place dans le vocabulaire du management, amplifié par l'ouvrage de T. Peters et N. Austin, « *A passion for excellence* » qui propose leur propre définition du coaching :

Coaching is a face-to-face leadership that pulls together people with diverse backgrounds, talents, experiences and interests, encourages them to step up to responsibility and continued achievement, and treats them as full-scale partner and contributors. Coaching is not about memorizing techniques or devising the perfect game plan. It's about paying attention to people<sup>2</sup>.

Pour eux, pas de technique particulière, il suffit de faire attention aux autres; « Observer ce qui est visible » a déjà formulé Paul Valéry (1957). Pas si simple à interpréter dans leur ouvrage, *A passion for excellence*. Le coach est mis en scène dans le rôle du héros moderne. Pour eux, le coach est associé indifféremment à celui de manager, de leader, d'éducateur, de sponsor, de councellor, d'entraîneur baladeur, de « personnificateur » de valeurs, de « confrontateur ». Le mot devient fragmenté, éclaté en une multitude de significations qui ne vont pas contribuer à sa clarification. En même temps, Peters et N. Austin vont participer à la mise en forme du mythe du manager, héros charismatique, celui qui est capable à la fois de challenger ses collaborateurs, les guider vers l'action, les faire se lever tôt le matin et partir tard le soir, celui qui sait écouter, diriger, éduquer, materner... Bref, un être extraordinaire capable de renvoyer les héros de bandes dessinées dans la catégorie des frêles oisillons. Le coach ne fait que participer à ces *vulcanales* du management.

---

1. Déjà en 1984, les premiers PC font leur apparition. L'usine sans employé suscite des fantasmes (concept CIM, *computer integrated manufacturing*) et génère une abondante littérature. L'intelligence artificielle, destinée à rendre l'ordinateur intelligent, capable de raisonnement et d'anticipation, était encore dans les laboratoires.
2. « Le coaching est un face-à-face qui place des personnes avec divers talents, expériences et intérêts, les encourage à définir leurs responsabilités et les traite comme de véritables partenaires. Le coaching ne nécessite pas la mémorisation de techniques ou de stratagèmes. C'est uniquement faire attention aux autres. »

Toujours est-il qu'après 1989, le nombre d'articles sur le coaching dépasse les vingt par mois aux USA (Evered et Selman, 1989). Tandis que l'ouvrage de J. Whitmore, *Coaching for Performance*, (1996) contribuera à populariser le terme et à renforcer les liens entre le sport et le management. Mais avant de traiter ce thème au chapitre suivant, il est nécessaire de se poser la question du prosélytisme du coaching en France.

## En France, l'émergence d'un courant thérapeutique

En France, il faut attendre 1992 pour voir apparaître le premier ouvrage sur le coaching. V. Lenhardt possède une double formation de HEC et de doctorat en psychologie. De la première, il utilisera ses dons du marketing pour éditer un ouvrage dont le titre prophétique lui vaudra le succès « Les managers porteurs de sens. » V. Lenhardt modélise l'intervention du coaching à travers un outil : l'Analyse Transactionnelle (AT). Il ancre ainsi une dimension thérapeutique dans l'univers du manager. En diffusant son modèle, il ouvre la voie à la discipline. Pour lui, le coaching est à la fois une philosophie (libérer l'énergie potentielle des personnes), une attitude (respect et sens de l'action), des compétences (écoute, valorisation) et des procédures (entretiens réguliers). Cependant son action reste orientée vers le développement personnel<sup>1</sup> de l'individu sans tenir compte du contexte organisationnel. Cependant, l'impulsion est donnée. Les thérapeutes se libèrent de l'univers où ils s'étaient enfermés : les hôpitaux psychiatriques. Plus encore, l'ouvrage de Lenhardt donne aux thérapeutes la légitimité pour ouvrir les portes de l'entreprise. Ce qu'ils vont faire, aidé en cela par un certain nombre de responsables des ressources humaines, eux-mêmes formés à des méthodes pseudo thérapeutiques<sup>2</sup>. Devant, le succès de l'ouvrage, la masse critique des adeptes est rapidement atteinte. Le mouvement thérapeutique va pouvoir véhiculer un discours démagogie qui tient dans cette phrase : « Si vous, Monsieur Consultant, vous voulez avoir le privilège de vous s'occuper des autres, il faudra d'abord effectuer une

---

1. Le développement personnel s'applique aux croyances ou au regard que la personne pose sur elle-même et sur les autres (position de vie) d'une part, et d'autre part, à la façon dont elle gère sa relation avec les autres.
2. Méthodes pseudo-thérapeutiques, nous entendons plus particulièrement l'Analyse Transactionnelle (AT) ou, dans une moindre mesure, la Programmation Neuro-Linguistique (PNL).

thérapie sur vous-même. » Il va ainsi contraindre, les nouveaux arrivants (consultants/thérapeutes) de l'entreprise à se confesser à leurs écoles.

En 1995, Leleu enfonce le clou en intégrant sa propre vision du coaching à travers des ouvrages de sociologues, de psychologues, de psychothérapeutes. D'autres suivront à partir de 1998 à la cadence d'environ deux à trois par an.

Cependant, il convient de s'arrêter sur l'ouvrage de Gilles Forestier paru en 2002, paru sous le titre « Regards croisés sur le coaching. » L'auteur essaye de donner des repères sur le marché, dix années après l'apparition du coaching en France. Que peut-on constater ? Pour lui, l'approche marketing du coaching est dite « *push* ». Les managers sont encore à convaincre. Il faut ratisser large, très large; pour Forestier, Socrate accoucheur de la pensée permet à la personne de se « débarrasser de ce qui l'encombrerait... l'individu ressent un immense bien-être »; Forestier reprend ce « Connais-toi, toi-même » par des citations empreintes de sages conseils du *Bhagavadgita* (poème sanskrit) qui lui permet de rendre le coaching indubitablement universel (*sic*).

Dans son ouvrage, qui se veut représentatif du coaching en France en 2002, G. Forestier ne prend pas position. Il laisse la parole aux experts, oriente leur discours, pose des questions. Ces experts ont chacun leur réponse. « Le coaching n'est pas de la formation, mais cela ressemble à de la formation », dit l'un. Tandis qu'un autre explique : « Il faut croire en l'individu... je suis capable de mettre une frontière bien nette entre mes activités de thérapeute clinique et mes activités de coach » (*sic*).

La critique est pourtant triviale dans la contradiction des messages. La complexité de l'individu serait-elle finalement aussi simple ? Formulation contradictoire pour certains encore qui parlent de représentation négative du coaching, vue comme un *outplacement* déguisé, voire une sanction individuelle. Pour d'autre, pas de coaching sans planification du futur qui puisse être balisée, encadrée et donc devenir prévisible. Enfin pour les derniers, le management étant une suite de deuils, le psychothérapeute peut intervenir; le coaching est alors vu comme le liquidateur d'histoires personnelles douloureuses.

Alors ces regards contradictoires sur le coaching sont-ils réellement sortis d'une vision pragmatique (ou psychothérapeutique) du management ou le besoin de se confier à un autre émane-t-il de besoins aux enracinements ancestraux ?

## LE COACHING EST-IL SI RÉCENT QUE CELA ?

À la fin des années quatre-vingt-dix, l'accompagnement est apparu dans le travail des soignants (en particulier en accompagnement en fin de vie), dans le secteur social (où il renvoie à l'insertion des personnes) ou encore dans le monde économique (coaching de managers). Cette notion d'accompagnement appartient au registre des pratiques humaines qui ne relèvent ni d'une science ou de théories appliquées, ni à un registre professionnel, ni à des objectifs sociaux parfaitement délimités (Avenier, 2000; Paul, 2002).

Les paragraphes suivants décrivent les formes d'accompagnement selon leur apparition dans l'histoire des hommes. On trouvera tout d'abord l'accompagnement spirituel, puis l'accompagnement pédagogique et enfin l'accompagnement des mourants, forme plus récente, mais qui a eu cependant des retombées surprenantes sur le management.

### **L'accompagnement sous l'éclairage de la spiritualité**

Dans la civilisation occidentale, la direction spirituelle – ou la direction de conscience – constitue la forme la plus ancienne de l'accompagnement (Le Bouëdec, 2001; Pitaud, 1998). En retournant aux sources du monachisme primitif des Pères du désert, la substance d'une pédagogie en trois volets peut être présentée.

En arrivant dans le désert, les nouveaux ermites se mettaient sous la protection des anciens et demandaient une aide pédagogique. Les ermites transmettaient, non pas un savoir, mais leur expérience faite d'humilité, de paix et de miséricorde. En ce sens, ils ne jouaient pas au maître spirituel<sup>1</sup>, ni au gourou. Pour eux, la direction des âmes constituait d'abord un risque et le nombre de disciples qui se pressaient autour d'eux pouvait être perçu comme une menace pour leur humilité.

La seconde règle essentielle, qu'ils posaient, était celle de l'ouverture des cœurs, ou la manifestation des pensées qu'ils demandaient à ceux qui se présentaient à eux. Dans les débuts de la vie au désert, on n'est pas capable par soi-même de faire le tri dans ses pensées et de discerner ce qui vient de Dieu ou de l'esprit du Mal : « L'orgueil peut se glisser dans les meilleures oreilles » (Pitaux, 1998).

1. La règle de Saint-Benoît au VI<sup>e</sup> siècle mettra l'accent sur la paternité spirituelle du Père Abbé, pour désigner une fonction d'éveil de l'autre à lui-même, d'une manière unique et personnalisée (Le Bouëdec, 2001).

À la manifestation des pensées répondait la parole de l'ancien, qui demeurait humble et discrète. Destinée à une relation d'aide, elle s'enracinait dans l'expérience afin de mettre l'autre sur le chemin du progrès. D'après Pitaud, certains anciens allaient jusqu'à encourager leurs disciples à parler en leur disant qu'ils éprouvaient les mêmes tentations qu'eux, ce qui les conduisait à se livrer davantage, tant ils étaient touchés par l'humilité du maître.

Avec les différentes règles monastiques, la direction spirituelle mettra successivement l'accent sur la paternité spirituelle du Père Abbé et la fonction d'éveil de l'autre à lui-même (Saint Benoît, VI<sup>e</sup>). Puis, l'élaboration des règles du discernement à l'intention des directeurs de conscience permettra d'aider la personne à ne pas commettre d'erreur (Ignace de L'Oyola, XVI<sup>e</sup>). À la même époque, Thérèse d'Avila mettra l'accent sur les qualités du directeur de conscience, homme d'une grande expérience spirituelle, bien instruit, mais aussi capable de stimuler le désir de ses dirigés, de les inviter à l'ouverture du cœur. Quant à François de Sales (1567-1622), il considérera comme essentielle l'amitié entre directeur et dirigé, une amitié exigeante qui ne s'exprime pas de manière sentimentale. François de Sales comprendra que l'essentiel du directeur n'est pas de présenter à l'esprit de son dirigé les raisons d'aimer Dieu, les motifs de pratiquer la vertu, mais de les présenter de telle sorte que le cœur s'émeuve et la volonté s'ébranle dans l'action : pour lui le pathétique surpassé la dialectique et aimer, c'est vouloir et agir (Le Bouëdec, 01).

Mais, le plus souvent, les directeurs spirituels estimaient qu'ils n'avaient pas d'autre voie que d'éprouver sans complaisance les personnes qui se confiaient à eux pour vérifier que c'était bien l'esprit de Dieu qui les animait. Jusqu'au milieu du XX<sup>e</sup> siècle, cette direction a été marquée de façon excessive par une directivité très forte, une docilité à un maître instruit et expérimenté qui pouvait aller jusqu'au vœu d'obéissance en n'excluant ni les humiliations, ni les épreuves.

L'accompagnement spirituel constitue une redoutable référence dans une société sécularisée. En effet, si tout accompagnement appelle de la part de l'accompagnateur un mouvement d'effacement de lui-même pour favoriser l'épanouissement de l'accompagné, cela pose la question de savoir au profit de quel tiers cet effacement est opéré. Sous l'angle de la spiritualité, les critères de cet effacement de l'accompagnateur sont garantis par l'Église et sa longue expérience, car nul ne peut s'ériger accompagnateur spirituel de par sa volonté propre, c'est pourquoi tout accompagnement

ment se fait au nom d'une institution (Le Bouëdec, 01). Cette assertion remet en cause l'accompagnement d'individus par des accompagnateurs (thérapeutes par exemple) non validés par des institutions d'États ou par les organisations économiques auxquelles ces individus se réfèrent. Le problème reste posé sur l'accompagnement de personnes, et en particulier de managers, sans contrôle d'une institution, qu'elle soit étatique, corporatiste ou organisationnelle.

## L'accompagnement en éducation

L'histoire des doctrines et des relations pédagogiques est fortement marquée par la notion d'autorité. La directivité des maîtres a été justifiée par une certaine conception d'une action volontariste sur l'enfant, considéré successivement comme une tablette sur laquelle on peut tout écrire (Aristote), un champ à cultiver qui produira une moisson, une cire molle ou un arbre à tailler. L'enfant est vu comme un être fragile et versatile<sup>1</sup>. Il a besoin d'être protégé, redressé. Dans cette logique, il n'est pas étonnant que G. Le Bouëdec (2001) considère que l'acte pédagogique soit un acte Directif, dont les liens avec l'accompagnement et de soutien d'une autonomie en devenir sont peu clairs.

Cette relation pédagogique de l'élève au maître a été traditionnellement codifiée par les ministères de l'éducation des pays occidentaux. Cet accompagnement des élèves de l'enfance à l'adolescence bénéficie de nombreuses recherches pédagogiques et républicaines. Il s'agit de former en masse des individus capables de respecter à la fois des normes sociales (morales et comportementales) et cognitives (savoir).

Qu'en est-il réellement de l'accompagnement de managers, plus communément appelé coaching de managers ? Le management des hommes pose deux difficultés majeures.

La première est l'absence de normes comportementales. En effet, les codes diffèrent d'une société à l'autre, d'un domaine industriel à un autre. L'industrie horlogère suisse est encore marquée aujourd'hui par un respect révérencieux à la hiérarchie, alors que les multinationales ont tendance à demander une plus grande autonomie à leurs collaborateurs. Il ne s'agit pas de faire ici un essai sur les codes comportementaux des différents secteurs

1. Il faut se rappeler *Le Rouge et le Noir* de Stendhal, lorsque Julien Sorel dit à Mme de Rénal que son système d'éducation « exclut de battre le petit Nicolas ».

d'activités industriels ou de services, mais mettre en évidence la nécessaire adaptation des individus lors d'un passage d'une entreprise à une autre. Certains possèdent une sensibilité à leur environnement et s'adaptent rapidement, d'autres au contraire zappent de postes en postes, incapables d'adaptation. Les cours d'introduction dans les entreprises sont principalement axés sur les organigrammes, les procédures administratives et les avantages des caisses de retraite. Aucun code éthique ou comportemental n'est donné aux nouveaux arrivants, d'où le problème pour certains d'obtenir des repères. Bref l'environnement est rarement décodé.

La seconde difficulté du management est l'acquisition de savoirs individuels, répétitifs, peu transférables qui usent la motivation des collaborateurs quel que soit le niveau de responsabilité. Que les compétences soient techniques ou relationnelles, l'intérêt des challenges proposés aux managers s'amenuise avec le temps. Ainsi il n'est pas exceptionnel de discuter avec un directeur d'usine qui se pose la question de la valeur de sa promotion dans une unité de taille plus importante.

### **L'accompagnement des mourants**

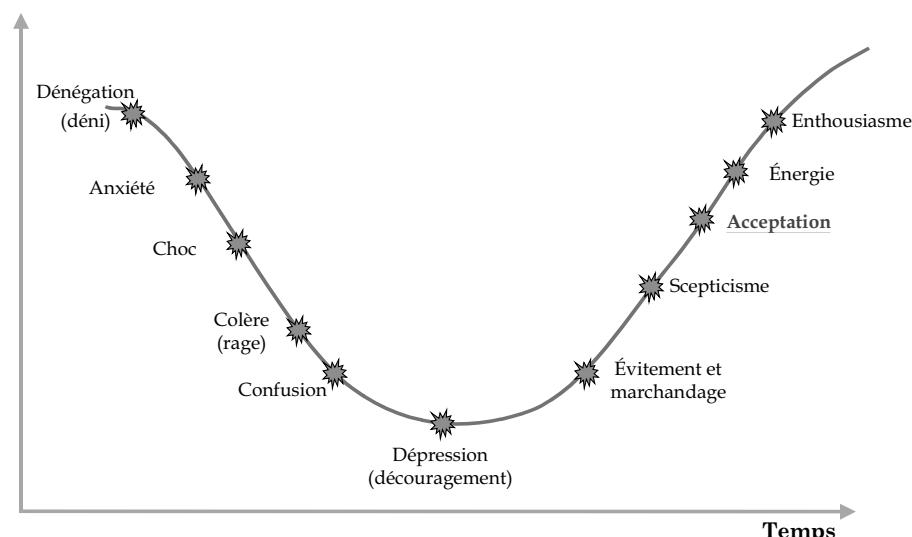
Il existe des pratiques séculaires du soutien des mourants, instaurées sous forme de rituels : prières, onctions, exhortations et cérémonies, afin d'apaiser les angoisses liées à ce passage. Deux raisons ont contribué à faire de l'accompagnement des mourants un problème de société relativement nouveau : l'abandon du mode de vie rural où l'on mourait chez soi au milieu des siens et la sécularisation des populations où les repères chrétiens ne peuvent plus être les seules références dans une société multiconfessionnelle, agnostique ou athée. C'est dire aujourd'hui que la mort n'est plus considérée simplement comme un passage vers une vie meilleure ou une heureuse délivrance; il s'agit d'un événement existentiel, sans doute ultime (Hennezel et Montigny, 91). Assister la personne dans un tel moment est donc un impératif d'humanité qui requiert intelligence et savoir-faire. Ce travail de trépas appelle une relation privilégiée avec un tiers (parent ou soignant) dont le mourant a besoin. À défaut d'une parole verbale, Kubler-Ross (1990) souligne l'importance du non verbal et notamment du contact physique et du toucher, une fonction maternelle permettant au mourant de lâcher prise.

Parmi les qualités de base du bon accompagnement, je me permets d'insister sur l'humilité, l'authenticité, la spontanéité, la

souplesse, la générosité, l'ouverture d'esprit, l'accueil de la différence, l'écoute empathique et la capacité de soutenir des silences. Les personnes les moins douées pour s'engager dans l'accompagnement sont les gardiens du contrôle et de l'ordre des choses, les tenanciers de notions préconçues et de croyances immuables, les théoriciens capables d'expliquer l'inexplicable... L'imposition de ses propres croyances est, à mon avis, l'envers d'une entrée en relation.

Hennezel et Montigny.

Les pratiques de l'accompagnement des mourants et des managers sont-elles si éloignées l'une de l'autre ? Pas tant que cela. Par exemple, pour accompagner les cadres licenciés, les sociétés d'*outplacement* ont récupéré les étapes par lesquelles passe le mourant et les attitudes que devraient exprimer les accompagnateurs. Elles reprennent ainsi les neuf phases définies par Kubler-Ross (1990), et les prolongent (**figure 13.2**) vers « retour de l'énergie au travail » (ou dans la recherche d'emploi) et « enthousiasme ».



**Figure 13.2** – Les phases d'acceptation du mourant d'après Kubler-Ross.

Ces différentes étapes peuvent se chevaucher, se dérouler dans un ordre différent, voire ne pas être vécues. En reprenant ce modèle de Kubler-Ross, il est possible de repérer les différentes phases par lesquelles passe une personne licenciée.

**Tableau 13.2 – LES PHASES DU LICENCIEMENT.**

Dénégation	« Non, ce n'est pas possible. Ils ont dû se tromper dans leur stratégie. »
Anxiété	« Que vais-je devenir ? »
Choc	« Je suis un homme fini ! »
Colère	« Quelle bande d'incapables, ils n'ont pas fini d'avoir des ennuis; j'étais le seul spécialiste. »
Confusion	« Je ne sais plus... »
Dépression/ découragement	« De toute façon, je n'ai jamais rien réussi. Je ne reste jamais plus de deux ans dans une société, comme vais-je retrouver du travail avec le CV que j'ai ? »
Évitement/ Marchandage	« Il y a peut-être une solution pour que ça remarche comme avant. Et si je demandais une diminution de salaire ? »
Scepticisme	« Je ne vois pas ce que je peux faire... à mon âge (ou avec mes qualifications). »
Acceptation	« J'accepte ce qui m'arrive, cela fait partie de la vie. »
Énergie	« Je vais me reprendre en main. »
Enthousiasme	« Je vais enfin faire ce dont j'ai toujours eu envie. »

La compréhension de ce processus peut aider les managers à mieux gérer le stress lié au licenciement de leurs collaborateurs, mais aussi pour toutes les situations de changement où chacun craint de perdre une partie de ses compétences et de ses acquis.

### Conseils aux leaders

Faire	Ne pas faire
Considérer le coach comme un expert capable de vous donner un regard extérieur sur vous-même et votre management.	Dire : « Une nouvelle race de consultants qui ne sert à rien. Juste bons à donner des conseils. Pourquoi perdre du temps ? »

Faire	Ne pas faire
Ne pas essayer de vous en sortir seul en cas de challenge ou de difficultés chroniques.	Dire : « Je suis un expert respecté, je vais m'en sortir seul. »
Inscrire quelques heures mensuelles dans vos budgets.	Considérer uniquement le coût de l'accompagnement.
Choisir un accompagnateur professionnel dont vous avez validé les compétences techniques et éthiques.	S'enlever de la tête toute forme de discussions.

## Conclusion au coaching de leaders

Le coach, ou cocher ou encore postillon en français, faisait référence à celui qui usait du fouet et de la voix pour faire avancer son attelage. Par dérision, les étudiants anglais vont caricaturer cette posture à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. Il faudra attendre une centaine d'années pour voir réapparaître ce terme sous la forme de coach ou d'entraîneur. Son arrivée dans le monde de l'entreprise s'inscrit tout d'abord dans un mouvement essentiellement pragmatique qui s'oppose au taylorisme et au fordisme, puis dans un vaste tsunami thérapeutique principalement en France. Depuis, le terme coaching cherche désespérément ses racines. Pour certains auteurs, seule la thérapie peut sauver l'homme du monde économique cruel. Pour d'autres, le sport représente le modèle du gagnant qui a su surmonter les obstacles et se dépasser pour vaincre. Cependant, le coaching correspond finalement à un besoin plus profond de l'homme à la recherche de lui-même dans un monde où les enjeux ne sont ni clairement visibles ni expliqués. Que l'accompagnement soit spirituel, thérapeutique, économique ou éducatif, le coaching fait partie des besoins de l'homme à confronter la pertinence de ses actions passées et futures au regard de l'autre.

Pourtant, la pratique moderne de l'accompagnement économique n'est pas aussi répandue que veulent bien le proclamer les professionnels du coaching. Le monde moderne fortement individualiste restreint son développement. Le stress, le chômage et, en règle générale, les conditions économiques difficiles devraient à terme favoriser la prise de conscience des leaders du besoin de valider leur mode de fonctionnement dans leur entreprise. L'accompagnement des hauts potentiels qui en bénéficient aujourd'hui devrait concerner d'autres catégories de salariés.

Quant au terme lui-même, une autre terminologie devrait lui être substituée car il souffre d'une connotation qui colporte trop de valeurs négatives. *L'accompagnement professionnel personnalisé* semble plus approprié.

---

## LA MÉTAPHORE SPORTIVE

« Peu importe ce qu'elle dit. Peu importe ce qu'ils disent tous. La vie devrait être juste. Les choses devraient bien marcher. Sinon, il n'y aurait aucune raison de continuer, pas vrai ? Si les choses vous échappent à ce point là, autant se jeter par la fenêtre. »

Ford (G M), *Déclarée disparue*.

**L**es athlètes de haut niveau communiquent un foisonnement d'images, de beauté du corps, de sobriété de gestes, de force et de perfection. Tous ces ingrédients sont réunis pour les faire accéder au statut d'icônes universelles et intemporelles. Grâce à eux et avec l'aide des médias, nous sommes envoûtés à l'idée de transférer leurs représentations métaphoriques dans le monde de l'entreprise. Pas si simple. La face cachée du management est celle d'une lente et fragile construction de relations sociales, d'un désarroi face aux changements, d'intégration d'ordres contradictoires et de projets plus stratégiques les uns que les autres, dans une absolue discréetion. Loin des médias. Alors peut-on réellement transposer la métaphore sportive dans le monde du management ?

## LE SPORT COMME INSTRUMENT DE FORMATION DES DIRIGEANTS

Le sport devait selon Pierre de Coubertin s'entendre comme un exercice physique dont l'aspiration spirituelle reposait principalement sur trois valeurs : l'intégrité, le plaisir et la performance. Dès 1894, il voyait dans la pratique sportive une pédagogie capable de discipliner les jeunes générations et susceptible de vivifier les corps et les esprits. Inscrite dès l'origine comme essentiellement désintéressée, la vocation sportive ne devait pas céder aux tentations du professionnalisme. Il défendait le concept d'une éducation élitiste, persuadé que c'était le seul moyen de former des dirigeants dans une démocratie. Il insistait sur le fait que les sports et l'entraînement physique avaient un rôle essentiel à jouer dans la formation du caractère. Plus globalement, Pierre de Coubertin considérait que ces facteurs étaient d'une importance vitale pour le système d'éducation français, encore dominé par l'esprit de l'ère napoléonienne, fait de formation et de conformité. Il commença à répandre ses idées en écrivant des articles et en fondant de nombreuses sociétés de sport. C'est ainsi que lui est venue la vision d'un championnat d'amateurs s'adressant aux sportifs du monde entier.

À la fin du XX<sup>e</sup> siècle, cette doctrine s'est radicalement inversée. Le sport est devenu un vaste secteur socio-économique qui concerne aujourd'hui les trois-quarts de la population, jeunes ou moins jeunes, hommes et femmes, pratiquants et supporters, professionnels ou dilettantes, spectateurs et téléspectateurs. Le sport représenterait environ 2 % du produit intérieur brut des pays européens. Certains affirment qu'il est devenu la religion du XXI<sup>e</sup> siècle. L'engouement produit par les deux dernières coupes du monde de football semble donner raison à ces prophètes.

### **La métaphore sportive dans l'entreprise récupératrice**

Alors que peu de managers pratiquent un sport par manque de temps, il est devenu banal de souligner la constante utilisation de la métaphore sportive par les entreprises. De nombreux slogans sont utilisés pour renforcer l'image de l'entreprise (Camilli, Petit, Picq, 2001) : « l'esprit d'équipe » (Bull), « le concept d'entreprise athlète » (Lesieur) ou encore « des records individuels pour une victoire d'équipe » (Gemini consulting). Dans les séminaires de motivation d'équipe, il est fort probable d'entendre des injonctions de managers qui font référence au sport : « tirer à la même corde »,

« marquer des buts », « Maintenant, nous allons jouer en championnat et non en ligue B<sup>1</sup>. »

Quel directeur général, en effet, ne rêve-t-il pas de voir son équipe tendue vers un seul objectif et marquer, d'un geste définitif, le but de la victoire ? Malheureusement, le fait de conférer des vertus particulières au sport repose davantage sur des fantasmes sociaux que sur des vérités transférables dans l'entreprise. Que constate-t-on dans la plupart des organisations ? Tout d'abord, que les objectifs sont multiples, antagonistes, empilés les uns sur les autres au gré de l'émergence de nouveaux projets. Ce n'est pas un seul ballon, mais plusieurs ; des joueurs qui ont une approximation de l'emplacement de leur propre but et celui de leurs adversaires ; des règles du jeu individuelles, égoïstes et myopes. Ces constatations éloignent de la « *dream team* » et du rêve de notre directeur général. Fabulation ? Deux exemples illustrent ces propos.

#### CAS D'ÉCOLE.

<p>Un comité de direction d'une douzaine de personnes peut crier victoire en alignant cent cinquante-sept objectifs différents, qui, après trois jours de palabres, atteignent le chiffre de trente-trois.</p>	<p>Ce cas n'est isolé. Il n'est pas rare de voir des comités de direction ou des managements teams arborer plus de vingt objectifs différents par participant. La question est de savoir où marquer exactement un but.</p>
--	--

Il existe bien une contradiction. Le mythe sportif est-il déconnecté de la réalité managériale ? Laissons parler un ancien sportif de haut niveau, aujourd'hui chef d'entreprise : « La performance d'une équipe vient finalement de sa capacité à maîtriser un fond de jeu solide et à suivre de façon disciplinée une mécanique technique répétée des milliers de fois à l'entraînement. » Mais existe-t-il réellement des points de convergence ou de divergence entre ces deux mondes dont l'un est médiatisé (le sport) et l'autre obscur et faisant partie de la routine quotidienne ?

### L'utilisation de métaphores

Cet enchantement pour l'utilisation de la métaphore sportive dans le monde du management repose sur quatre assertions erronées.

1. Ce qui est toujours une marque de sympathie pour le travail accompli par leurs prédecesseurs.

*En pratiquant une activité sportive, on acquiert certaines vertus et qualités personnelles parfaitement identifiées.*

Les qualités d'un athlète peuvent aussi être un support pour les révéler, mais il en existe d'autres comme la musique ou le théâtre. Le fait de conférer des vertus particulières au sport repose davantage sur des représentations sociales que sur des vérités scientifiques (Barbusse, 2002). Et une fois acquises, ces qualités sont-elles transférables dans d'autres activités professionnelles ? Après une carrière sportive, quel pourcentage d'athlètes continue dans une activité professionnelle qui peut être qualifiée d'hypercompétitive tant sur le plan national qu'international, tels les modèles évoqués par J.-C. Killy, M. Platini ou Y. Noah ? Qu'en est-il des autres ? Si certains suicides d'anciens sportifs alimentent encore l'intérêt des médias par leur côté spectaculaire, qu'en est-il réellement des dépressions, de l'alcoolisme, de la toxicomanie, de toutes ces météorites qui traversent notre espace le temps d'un flash télévisé ?

*Les relations manager coach/athlète sont transférables dans le milieu de l'entreprise.*

Ces relations coach/athlète peuvent être examinées sous trois angles différents : le style de commandement, le langage sportif et les compétences du coach. Le style de commandement est plutôt autocratique dans le sport (Barbusse 2001, Chappelet, 1996). Cela est effectivement fondé lorsque l'on regarde à la télévision Guy Forget soutenir Paul-Henri Mathieu<sup>1</sup> lors de la Coupe Davis en août 2002. J.-C. Michel, ancien handballeur de niveau national et aujourd'hui chef d'une entreprise de transport, confirme les propos de J.-L. Chappelet : « La performance [d'une équipe de handball] vient finalement de la capacité à maîtriser un fond de jeu solide et à suivre de façon disciplinée une mécanique technique répétée des milliers de fois à l'entraînement » (Michel, 2001). Dans les entreprises, les conditions changent dramatiquement. La répétition d'un même slogan est suspecte. Il faut adapter constamment son langage au public, s'adapter à des situations émergentes et recommander. La perfection ne peut exister, ni celle du geste, ni celle de la parole.

*Pour assurer la mise en scène du mythe, le langage sportif se veut élitiste, voire aussi dogmatique.*

Dans le numéro spécial sur le sport de *Management et conjecture sociale*, F. Ardisson, ancien champion de canoë kayak, dans un témoignage au titre éloquent « Se battre ! », formule une phrase qui met en scène le héros :

---

1. Lors du dernier set, Mathieu est en train de perdre le match, il est assis sur sa chaise, prosterné, G. Forget est debout devant lui et lui assène des conseils.

« Une des constantes que j'ai le plus rencontrées dans ma vie d'athlète est la nécessité de se battre et de ne jamais s'avouer vaincu. Il faut savoir surmonter les pièges et les aléas. » Dans une conférence, donnée à l'École Polytechnique fédérale, E. Grosipiron tiendra ce même langage conventionnel, fait de bonhomie et de charisme que lui confère un titre olympique. Bien entendu, il n'est pas question dans ce chapitre de minimiser les efforts considérables des athlètes, mais de démontrer les difficultés à transférer la métaphore du sport dans le domaine du management.

*La légitimation du sport repose sur des représentations sociales.*

Il est vrai que le sport communique un foisonnement d'images, de beauté des corps, de sobriété des gestes, de force et de perfection. Tous les ingrédients sont réunis pour faire accéder le sport au statut de valeur universelle et intemporelle. « Le sport se situe dans le registre de l'analogie, de l'illusion et du fantasme véhiculé par les médias. »

## LE SPORT FAIT VENDRE

L'entreprise a su habilement utiliser la métaphore sportive pour faire vendre (Chappelet, 1996). Le discours utilise avec profit ce langage, par exemple celui d'un stage en mer à 25 000 € vanté par un skipper célèbre : « Les résultats sont flagrants. Bien préparés, bien coachés, bien débriefés, les participants apprennent à déployer davantage leurs potentiels au travers d'un objectif pratique d'équipe. » Comme c'est joli. Malheureusement, la réalité du monde de l'entreprise est éloignée de cette métaphore simpliste. Il est fait d'objectifs contradictoires, de structures organisationnelles complexes et de multiples réseaux sociaux. Certes, l'ancien sportif, reconvertis coach de manager, peut avec des mots simples qui suscitent l'émotion obtenir la cohésion d'un groupe. Mais pour combien de temps ? Quelques heures ou quelques jours ?

### Conseils aux leaders

Faire	Ne pas faire
Ne pas dénigrer le sport mais l'utilisation de la métaphore sportive.	Claironner : « Le sport est viril. »
Rester attentif aux effets euphorisants de la métaphore sportive, vérifier que vous avez obtenu les moyens pour accomplir vos tâches (ou vos projets).	Imiter les gestes de certains tennismen lorsqu'ils viennent de remporter un point. Montrer ainsi que vous jouez dans la cour des seigneurs.

Faire	Ne pas faire
Trouver des modèles et des métaphores alternatives à celui du sport. Élargir vos perceptions et vos conceptions de la direction des hommes.	Considérer la métaphore sportive comme le seul modèle de management possible et capable de mener vos équipes projets à la victoire.
Lire quelques ouvrages proposés en bibliographie et bien d'autres encore.	Lire et relire <i>Affrontez les tempêtes au Cap Horn</i> ou <i>L'ascension de l'Himalaya en solitaire...</i> pour renforcer votre modèle de management.

## Conclusion

Devant la complexité de leur organisation, un certain nombre d'entreprises ont besoin de modèles de leadership simple et rassurant. Aujourd'hui, dans le langage des dirigeants, le sport et les performances sportives semblent dominer, tout au moins dans leurs métaphores : « marquer des buts », « tirer à la même corde », « jouer en ligue nationale », « rechercher la performance », « gagner en équipe ». Devant des salariés désorientés et stressés, l'imagerie sportive est un moyen simple et compréhensible par tous pour être utilisée plus que de raison. Volonté réductionniste et simplificatrice pour des managers qui manquent de modèles et de réflexion sur leur propre leadership.

Cette métaphore du sport semble bien réductrice. Le monde du management est fait de discrétion, de parcimonie et de labeur issu des grandes industries du XXI<sup>e</sup> siècle. Il faut se méfier des transferts simplistes de deux mondes qui ne se ressemblent pas autant qu'on le voudrait. « L'idée que l'équipe de sport collectif représente un modèle pour l'entreprise de demain me semble exagérée. L'auto-organisation d'une équipe de handball est certes nécessaire, mais elle est en fait limitée à une adaptation ponctuelle, en réaction à une action de jeu de l'équipe adverse... En fin de compte, je trouve qu'une équipe de sport repose sur un système de commandement beaucoup plus hiérarchisé qu'on veut bien le dire, alors que la complexité de l'entreprise exige en fait beaucoup plus d'espaces de liberté, d'autonomie et de responsabilisation » (Michel, 2001).

# 15

---

## LES TECHNIQUES THÉRAPEUTIQUES OU LES *PSYCHOPAPOUILLES* DANS L'ENTREPRISE

« Le miel coulerait en fontaine tous les jours.

Sur une musique de Richard Clayderman,  
les [collaborateurs] vêtus de blanc évolueraient  
au ralenti en se souriant, se caressant,  
et des pétales de roses tomberaient de leur bouche.  
Ils s'écoutereraient et tâcheraient de se comprendre. »

Ariane Dayer<sup>1</sup>

**L**a question que l'on est en droit de se poser concerne l'utilisation des techniques thérapeutiques – Programmation Neuro-Linguistique (PNL) et Analyse Transactionnelle (AT) – dans les entreprises. En particulier, l'on peut se demander quelles sont les compétences réelles de ces thérapeutes qui veulent agir sur le psychisme des cadres et dont les honoraires sont payés par l'entreprise. Avec en corollaire, les questions du contrôle de leur formation et de leur utilisation pour les managers.

### LA PROGRAMMATION NEURO-LINGUISTIQUE (PNL)

#### **Qu'est-ce que la PNL ?**

La PNL recouvre un ensemble de techniques de manipulation sophistiquées dont certains aspects sont inoffensifs, tandis que d'autres n'hésitent pas à utiliser l'hypnose. Ainsi, les adeptes de la PNL attachent une grande attention

---

1. Ariane Dayer est rédacteur en chef de l'hebdomadaire satyrique *Saturne*. Ses propos concernent le monde politique. Ils ont été transposés dans celui de l'entreprise.

aux mouvements des yeux. Il existerait six mouvements oculaires qui constitueraient une grille de lecture et permettraient de dire si le sujet dit ou non la vérité. À titre d'exemple, un visuel droitier à qui on pose la question « Qu'as-tu regardé à la télévision hier soir ? » devrait regarder en haut et à gauche. C'est ce que les spécialistes en PNL appellent le « visuel souvenir ». Si ce n'est pas le cas, c'est que vous ne dites pas la vérité. Malheureusement, aucune étude de validation scientifique n'est venue étayer ces déclarations (Balicco, 1997).

Plus ennuyeux, la PNL suppose aussi que l'on peut apprêter son comportement, verbal ou non verbal, sur celui de son interlocuteur et ainsi prédir son comportement... et le modifier. À titre d'illustration, une citation tirée de l'ouvrage de Bandler et Grinder (1981) est proposée :

« Lorsqu'elle revint nous voir, nous n'avons pas pu résister à la tentation. Nous l'avons menée à un état de transe somnambulique et nous lui avons donné une ancre de perte de la mémoire, de façon à pouvoir effacer ultérieurement tout ce que nous aurions pu faire durant cette séance. »

Cette citation n'est malheureusement pas orpheline dans les ouvrages de Bandler et Grinder.

La PNL, qui semble aujourd'hui dominer le marché, trouve son fondement dans le traitement psychiatrique de malades mentaux aux États-Unis. R. Bandler et J. Grinder ont propagé leurs techniques en Occident grâce à des méthodes de diffusion que les gourous en marketing n'auraient jamais risquées. Voici quelques exemples (Bandler et Grinder, 1981) : « Apprenez à éliminer les phobies en moins d'une heure », « Apprendre en quelques séances à enrayer n'importe quelle habitude indésirable : fumer, consommer de l'alcool... ». Victimes de leur succès, les remarquables propagateurs de cette technique ont prématurément multiplié les formations et les ont ouvertes au public. Formés à la hâte, loin de tout contrôle académique ou étatique, un grand nombre de thérapeutes se sont pris pour des apprentis sorciers (Esser<sup>1</sup>, 2003). Avec tous les excès que cela peut produire.

## **PNL et éthique**

Une recherche sur Google (août, 2006), fait apparaître 42 200 sites de formation en français. Parmi les dix premiers, retenons quelques formations

---

1. Monique Esser, professeur à la faculté de psychologie de Louvain, est l'un des rares auteurs à oser s'attaquer à la PNL d'un point de vue scientifique.

significatives. Dans un institut international, une formation de praticien de seize jours donne le titre de Master en PNL dans les domaines suivants : coaching couple, coaching pratique, éducation, entreprise, marketing, psychologie, société et sports. Pour trois jours supplémentaires, vous recevrez un manuel de cent vingt pages et un diplôme en Hypnose Ericksonnienne<sup>1</sup> dont voici un extrait du programme :

- *Principes éthiques et postulat;*
- *Milton modèle ou langage spécifique de l'hypnose;*
- *Inductions d'états modifiés de conscience;*
- *Auto-hypnose (sic);*
- *Création de permissions d'évolution;*
- *Création de métaphores;*
- *Contrôle de la douleur;*
- *Traitements des traumatismes;*
- *Diagnostic conscient et inconscient, aide du guide intérieur;*
- *Techniques de re-parentage et changement d'histoire;*
- *Cadrages et recadrages;*
- *Contrôle de la peur;*
- *Création de ressources et d'apprentissages;*
- *Utilisation de la distorsion temporelle pour une évolution rapide;*
- *Construction d'une séance d'hypnothérapie;*
- *Hypnose et relation d'aide.*

Une telle dérive ne relève pas du hasard car certaines personnes, après avoir suivi deux à trois semaines de séminaires (dans les meilleurs des cas), n'hésiteront pas à se présenter comme psychothérapeutes, faisant croire à leurs clients, grâce à un titre dithyrambique de « Maître praticien en PNL » qu'ils sont de véritables spécialistes de l'âme. Devant de telles ambitions, celles de vouloir aider ou soigner autrui, les leaders sont en droit de s'interroger non seulement sur la santé mentale de ces praticiens, mais aussi sur le danger qu'ils font courir aux clients qui auront eu la naïveté de les consulter.

1. Il est intéressant de noter que les professions libérales paient 565 euros de supplément; peut-être sont-ils moins véloces intellectuellement que les autres participants...

## L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE (AT)

La formation en AT semble plus anodine. Elle suppose que notre personnalité composée de trois niveaux – parent, adulte, enfant – ne réagit pas de la même façon aux stimuli. Ainsi, en lisant le récit d'une escroquerie financière dans un quotidien, notre côté « parent » va désapprouver, notre « adulte » va jouer au comptable tandis que notre « enfant » veut jouer au gendarme et au voleur. Jusque-là, tout va bien; après tout, les romanciers utilisent volontiers ces différents points de vue pour faire évoluer leurs héros ! Le problème se corse quand les étages deviennent perméables entre eux. Il en est ainsi de l'image triviale de la femme enfant ou du conducteur qui se prend pour Schumacher sur l'autoroute. Pour transformer la personnalité, il suffit d'imperméabiliser les frontières par des techniques mécaniques de séduction.

Modélisée par E. Berne (1971), l'AT est en perte de parts de marché dans les entreprises. Le système rigide qu'il a modélisé est à la fois simple et complexe. Simple car les trois niveaux – parent, adulte, enfant – se veulent représentatifs du mode de fonctionnement humain. Complex, car le modèle se décompose rapidement en sous-ensembles qui deviennent laborieux à mémoriser (parent nourricier, parent normatif, enfant soumis, enfant rebelle...) et le passage entre les différents états du Moi reste obscur. De plus, permettant peu d'interprétation sur le plan personnel, l'AT semble faire de moins en moins d'adeptes.

Cependant, la capacité à manipuler les concepts de l'AT peut être utile à certaines catégories de professionnels (infirmiers et travailleurs sociaux) en relation avec des êtres potentiellement perturbés.

## LES TECHNIQUES THÉRAPEUTIQUES DANS LA PRATIQUE

Dans les entreprises, les formations sont rassurantes. Les individus vont apprendre à gérer leur stress, communiquer efficacement (*sic*), mieux s'organiser, développer leur potentiel, mieux se connaître pour mieux agir. Et pour atteindre ces objectifs, un certain nombre d'outils sont proposés où l'on retrouve ceux de la PNL et de l'AT. Après le séminaire, les classeurs suivront un invariable et définitif stockage dans les armoires des participants.

Les formations à la communication et au développement de son potentiel étant principalement basées sur la PNL et l'AT, l'ère des psychopapouilles peut commencer...

## Florilège de psychopapouilles

Lors d'une conférence sur le coaching destinée aux DRH, une dynamique conférencière, venue spécialement du Québec, demande à chaque membre de l'assistance de se tourner vers son voisin et de lui dire tout ce qu'il a remarqué de positif sur lui. Elle conclura sur : « Ah ! Si tout le monde communiquait, il n'y aurait plus de guerre sur cette terre. » Applaudissements debout.

Lors d'un séminaire sur la communication, un prédicateur n'hésite pas à déballer métaphoriquement un paquet cadeau dans lequel se trouve une bougie qu'il allume. Il propose aux possesseurs de briquet d'en faire de même et de lever au-dessus de leur tête « cette flamme d'espoir et de confraternité ». Applaudissements debout.

Au cours d'une formation sur la confiance dans une multinationale, l'animateuse dispose des obstacles dans une grande salle, bande les yeux d'un participant sur deux et propose aux autres de diriger leurs collègues en les faisant marcher à reculons. La conclusion est une révélation mystique : « Dans les rapports de travail, il faut toujours se faire confiance. » Là, les managers ont moyennement apprécié.

Les spécialistes en PNL et en AT ont chacun leur spécialité, en quelque sorte :

- pour les premiers, un alignement tête, cœur, tripes est nécessaire pour vivre heureux. En d'autres termes, le ressenti doit se faire avec les tripes (l'action), mais si le cœur ne peut pas l'accepter (éthique, spiritualité), la tête (esprit rationnel) ne peut pas le concevoir. Le mal-être provient d'un décalage entre ces trois fonctions. Par exemple : « *J'agis alors que mon cœur désapprouve.* » Le rôle du spécialiste en PNL est de rétablir notre alignement, garantie de notre bonheur. Bien entendu, dans les entreprises, cet alignement n'est pas aisé et ce déséquilibre entre la vérité PNListe et la réalité des affaires montre que le pragmatisme oblige parfois le leader à se séparer d'un collaborateur malgré ses qualités personnelles indéniables;
- pour les seconds, les partisans de l'AT sont les preux chevaliers de l'accord gagnant/gagnant introduit par Bern et développé métaphoriquement par C. Steiner (1988) sous la forme d'un conte merveilleux<sup>1</sup>.

1. C. STEINER, *Le Conte chaud et doux des Chaudoudoux*, InterÉditions, 1997.

### Analyse transactionnelle et « chaudoudoux »

C'est à propos d'une ville heureuse où les hommes échangeaient des « chaudoudoux<sup>1</sup> » et tout le monde était alors ok. Puis, un jour, une affreuse sorcière vola au-dessus de la ville. Détestant la vue des hommes heureux, elle inonda le marché de « froids piquants », et tout le monde devint non-ok. [...] Bien entendu, les habitants de cette ville ont été sauvés grâce à l'AT et ont pu continuer à échanger des « chaudoudoux ».

### Conseils aux leaders

Faire	Ne pas faire
Vérifier les qualifications des personnes à qui vous confiez vos challenges.	Dire : « <i>La PNL, c'est bien parce que cela demande une formation longue et coûteuse.</i> »
Préférer le réalisme au bonheur des individus, cela n'empêchant pas de rester éthique.	Rechercher le bonheur de l'homme au travail.
Rechercher de quels réseaux votre interlocuteur dispose.	Penser qu'un réseau de thérapeutes exclusifs est un must.

### Conclusion

Si l'AT est sur le déclin dans les séminaires de formation au management, la PNL au contraire n'est pas près de s'éteindre. Fortement enracinée dans l'économie, elle couvre aujourd'hui la plupart des domaines : formation au management, sport, thérapie, communication, couple, famille. Sans véritable théorie, très simple à comprendre et à mettre en œuvre, elle fascine tous ceux qui sont attirés par une psychologie facile et superficielle dans des pseudos instituts qui proposent des formations rapides à des coûts élevés<sup>2</sup>. Utilisée le plus souvent par des praticiens sans véritable formation, elle permet d'appliquer très rapidement un ensemble de recettes supposées aider certains sujets à retrouver leur équilibre ou à améliorer leur communication avec autrui, sans aucune modestie.

La question que l'on est en droit de se poser concerne l'utilisation de ces techniques thérapeutiques en management. Les managers sont-ils tous souf-

1. Traduction de *warm* et *fuzzy*, chaud et doux : « chaudoudoux ».

2. Selon le bon vieux principe que « ce qui est cher est forcément bien ».

frants ? Doivent-ils être déconstruits puis reconstruits pour se sentir moins mal ? Quelles sont les compétences réelles de ces thérapeutes qui agissent sur le psychisme des cadres et dont les honoraires sont payés par l'entreprise ? Qui contrôle leur formation ?

Pour l'instant, le gouvernement français a répondu de façon plutôt critique. Il a légalisé la profession en limitant l'appellation *thérapeute* aux médecins psychiatres et aux détenteurs d'une licence en psychologie. Cela devrait permettre aux DRH d'être plus attentifs à la sélection des thérapeutes qui officient dans les entreprises.

Enfin, on ne peut qu'être surpris du manque d'esprit critique de ceux qui ont pour charge de former les managers à la conduite du personnel. Il faut reconnaître que s'attaquer aujourd'hui à l'AT et à la PNL est considéré comme blasphématoire et passe pour hérétique.



# 16

---

## LA GESTION DES PRIORITÉS

« ... Dans bien des cas, les efforts pour rendre un travail moins pénible, moins dangereux, moins sale ont réduit la motivation de ceux qui l'exécutaient et qui se trouvaient ainsi privés de ce qui était souvent la principale source de motivation : la fierté de pouvoir endurer ces aspects négatifs. »

Bergmann (A), *Contre-pensée*.

**F**aire ce qui est nécessaire, déléguer à des collaborateurs compétents, tous les cadres sont aujourd’hui à la recherche de la solution miracle... qui n’existe pas. Il s’agit d’un véritable travail sur soi-même qui nécessite rigueur et discipline. Comme pour les Jedi, la réponse est en eux.

### UTILISATION D’UN MODÈLE DE RÉFÉRENCE

La méthode la plus courante a été développée à l’origine par le général Dwight Eisenhower (1890-1969). Elle permet d’identifier clairement ses priorités dans son travail et d’en déléguer une partie si cela est nécessaire. Deux critères sont utilisés pour classer les tâches :

- leur importance en fonction des buts recherchés,
- leur degré d’urgence (pression des délais).

Dessinez le **tableau 16.1** en remplissant les cellules « urgent », « non urgent », « important », « non important ». Répondez aux questions inscrites dans les cellules.

**Tableau 16.1 – LA MATRICE D'EISENHOWER**

Activités	Urgentes	Non urgentes
Importantes	Quelles sont les tâches urgentes et importantes que vous devez effectuer quotidiennement ?	Quelles sont les tâches non urgentes et importantes que vous devriez effectuer ?
Non importantes	Quelles sont les tâches urgentes et non importantes que vous effectuez quotidiennement ?	Quelles sont les tâches non urgentes et non importantes que vous effectuez quotidiennement ?

### Explication du modèle

#### Activités urgentes et importantes

Ce sont les activités de managers de crises. Ces activités, toujours présentes, mettent les leaders continuellement sous pression. Elles ne doivent pas être ignorées ou délaissées car elles font partie intégrante de la vie professionnelle et peuvent mettre en péril l'entreprise. Cependant, si les leaders se consacrent uniquement à cette zone d'activités, elle prendra de l'importance jusqu'à les dominer. Cantonner le rôle de leader à celui de gestionnaire de crises pénalise toute l'équipe.

#### Activités non urgentes et importantes

Ce sont des activités stratégiques. Souvent, parce qu'elles ne sont pas urgentes, elles sont remises indéfiniment au lendemain sans en discuter. Cependant, il ne faut pas oublier que la réflexion puis la décision – ou la non décision – de ces tâches aura un retentissement sur le travail plus long terme. Cette zone est celle de la pensée stratégique. Les leaders déploient leurs activités en ce sens.

#### Activités urgentes mais non importantes

De nombreux managers passent beaucoup de temps dans cette partie où tout est « urgent mais non important ». Cette urgence est souvent basée sur les priorités et les demandes des autres. L'urgence de ces demandes est-elle réelle ? N'a-t-on pas raccourci la chaîne des délais ? Le patron dit pour vendredi. Son adjoint pour jeudi. La secrétaire pour mercredi matin sans faute.

## Activités non urgentes et non importantes

Cette zone est celle de l'irresponsabilité totale. Il n'est pas pertinent de s'étendre sur ce sujet.

## Utilisation du modèle

Maintenant, remplissez la matrice d'Eisenhower et trouvez les actions que vous considérez comme importantes et urgentes, puis non urgentes et importantes... Recherchez des exemples concrets. Notez-les au fur et à mesure sur la feuille de papier. Essayez de chiffrer les heures hebdomadaires que vous consacrez à ces tâches, sans oublier de noter les heures passées à rédiger vos courriels. Trouvez des exemples concrets. Notez-les au fur et à mesure sur le tableau. Puis, faites-vous la réflexion suivante : « Maintenant que j'ai devant moi les principales activités qui constituent mon travail de manager, quelles sont celles qui peuvent être supprimées, conservées, déléguées... Comment et dans quels délais ? »

Puis inscrivez ces intentions dans un plan d'action.

Voici un exemple réel (tableau 16.2) de l'utilisation de ce modèle par un chef de projet informatique.

**Tableau 16.2 – EXEMPLE D'UTILISATION DU MODÈLE.**

	Tâches urgentes	Tâches non urgentes
Importantes	Analyse des incidents techniques (3). Gestion des courriels (10). Téléphone (3). Travail administratif (4). Gestion des activités projet (2). Études préalables et rédaction des offres (8). Suivi des modifications et des impacts (3). Contact avec les équipes (4).	Séances, y compris préparation et suivi (13). Veille technologique et concurrentielle (5). Communication au management (4). Formation (2).
Non importantes	Lecture des courriels dont je ne suis pas destinataire principal (1).	

## QUELQUES PISTES POUR GAGNER

### Établir une liste des « actions à entreprendre aujourd’hui »

Le principe est simple. Il s’agit de se décharger le cerveau des tâches à entreprendre au cours de la journée, voire de la semaine, sur une feuille A5.

**Tableau 16.3.**

Priorité	Actions	Délégué à/pour le
1	Préparer l’agenda du meeting du département.	
2	Contacter notaire pour création nouvelle société.	
4	Contacter IMD.	
5	Lire Watzlawick.	
6	Envoyer documentation à Philippe Monin : MKT/rue de Lausanne 49, 1211 Genève.	AMD
7	Payer salaires.	MC

- *Quelques trucs*

Il est préférable de :

- Ranger ses dossiers le matin pour faire de l’ordre dans sa tête et parce qu’il est plus rapide de dégager une liste des priorités l’esprit clair. Terminer en fin d’après-midi par des activités plus plaisantes ou plus faciles.
- Écrire dans la journée les tâches à faire avec les délais.

Bien entendu, il est possible d’utiliser les agendas électroniques ou les outils sur PC du type Outlook.

Dans la pratique, il existe autant de façon de procéder que de collaborateurs dans l’entreprise. Le leader choisit l’outil avec lequel il se sent le plus à l’aise. L’important est qu’il trouve son propre mode de fonctionnement et qu’il fasse preuve de rigueur.

### Un modèle multidimensionnel

Le **tableau 16.4** a été élaboré par Joël Snoeckx, responsable du groupe télécommunication à la banque privée Lombard Odier Darier Hentsch (Genève) afin d’avoir à disposition un tableau synthétique des informations nécessaires à son activité de leader.

Tableau 16.4 – UN MODÈLE MULTIDIMENSIONNEL\*.

						Séance Télécom	
Problème urgent !	Qui	Prio	Délai	Hierarchie PZU	Fournisseur	Non satisfaction si interventions moi mai	
Proxies Internet / GPO	BBC/TAF				LSA	Cette section comprend les points à voir pour la séance d'équipe	
<i>Cette section comprend les pannes ouvertes qui nécessitent un long travail de recherche.</i>					TOT		
Vérification priorité	Survi quotidien			Feuille de projet + troubleshooting	Plannifier, c'est gagner !		
Responsabilité	Décisions			Incidents constatés / progrès personnel	Parole, quelle image véhiculée		
Résultats – Reputation	Feedback			Vacances / absences	Parole, chaque mot à son importance		
QPV	BUR_ext			Demander délai travail effectué last week	Félicitations		
NON	FOC						

\* L'intérêt du modèle réside dans ses possibilités multidimensionnelles. Il est composé de quatre colonnes principales présentées sous la forme d'un plan d'action et de d'encadrés spécialisés.

Source : d'après J. Snoeckx (Banque privée Lombard Odier Darier Hentsch – Genève)

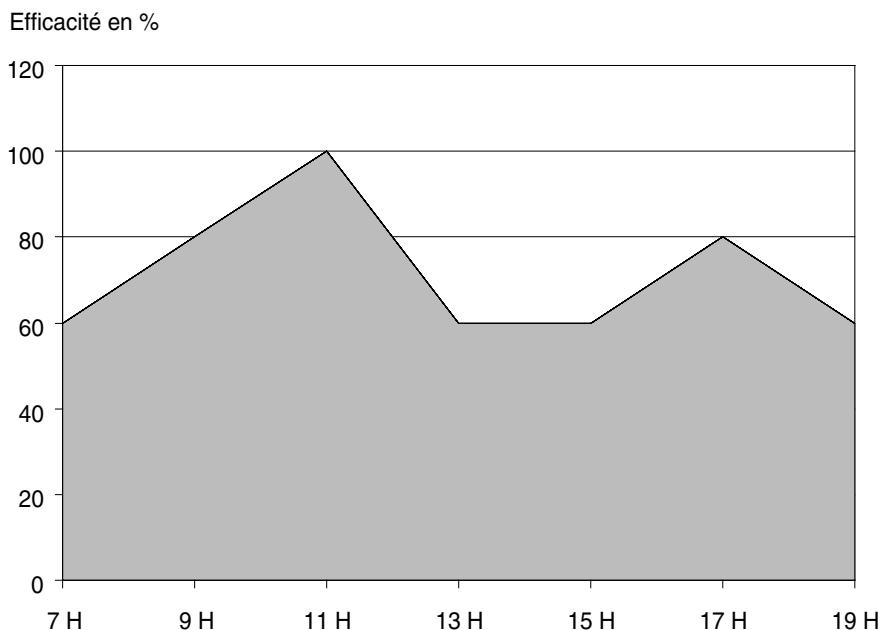
**Tableau 16.5 – UTILISATION DU TABLEAU SNOECKX.**

Encadrés spécialisés	Utilisation
<b>Projet</b>	Cette section comprend les projets les plus importants qui nécessitent un suivi personnel par le leader.
<b>Problème urgent à résoudre</b>	Cette section comprend les pannes ouvertes qui nécessitent un long travail de recherche.
<b>À faire</b>	Cette section comprend les tâches à effectuer par prendre en charge par le leader qui demandent une heure maximum à régler.
<b>Interventions</b>	Cette section comprend les travaux à effectuer sur les réseaux.
<b>Hiérarchie (PZU)</b>	Cette section comprend les points à discuter avec son supérieur hiérarchique. PZU sont les initiales du supérieur hiérarchique.
<b>Management</b>	Cette section comprend les tâches pour la gestion de l'équipe (y compris les félicitations individuelles ou collectives) et les relations avec les autres groupes.
<b>Finance</b>	Cette section comprend les tâches qui concernent la gestion financière du service.
<b>Ouvert</b>	Cette section comprend les points ouverts non encore résolus.
<b>Fournisseurs</b>	Cette section comprend les points à effectuer vis-à-vis des fournisseurs.
<b>Lots au parking</b>	Cette section comprend les tâches à réfléchir et à éventuellement mettre en œuvre pour le long terme.
<b>Séances télécom ou téléphonie</b>	Ces deux sections comprennent les points à voir avec les équipes.
<b>Zone grisée en bas à droite</b>	Cette zone comprend des points non techniques sur lesquels le leader veut mettre son attention. Il s'agit d'éléments d'améliorations personnels. Il peut s'agir de comportement ou d'effort sur sa communication.

Le **tableau 16.5** libère l'esprit et permet de se concentrer sur les projets essentiels : en cela, il est un excellent outil de délégation. Sa mise à jour par écrit pendant la journée après une réunion ou un entretien et peut faire l'objet d'une retranscription quotidienne ou hebdomadaire sur son PC.

### Réfléchir surtout le matin

Ainsi que les études sur l'efficacité au travail le démontrent l'activité intellectuelle atteint son maximum le matin. La **figure 16.1** présente la courbe d'efficacité au travail.



**Figure 16.1** – L'efficacité au travail.

Conséquences :

Il est préférable de planifier ses activités de manager en fonction des périodes de réflexion :

- le matin est plutôt utilisé pour des activités de réflexions intellectuelles créatrices,
- l'après-midi est réservé à des activités sociales et de groupe. Conséquence, il est préférable de planifier les réunions l'après-midi.

## Ne pas mettre de stop dans la circulation de l'information

Considérez-vous comme une gare de triage où les documents ne font que transiter sur votre bureau. L'idée est d'entreprendre uniquement les tâches que vous avez décidé de mener à terme. Par exemple, si vous avez décidé de lire le courrier, lisez-le, mettez les actions à entreprendre sur votre liste « Action à entreprendre aujourd'hui », faites circuler les informations, archivuez... mais en aucun cas ne revenez sur les documents que vous pouvez traiter immédiatement.

## Avoir un minimum de dossiers ouverts

Les dossiers ouverts stressent dès le matin. Il est nécessaire de se poser la question de savoir s'ils sont toujours à l'ordre du jour et qui doit les traiter.

### CAS D'ÉCOLE.

<p>« Je me souviens d'un séminaire que j'ai eu avec des médecins, chefs de service, dans un hôpital régional, nous raconte Andy, consultant en gestion de projet. Ils me dirent qu'ils se réunissaient tous les quinze jours, depuis six mois, pour une séance de travail sur un projet de portée régionale. Ils se plaignaient de ne pas avoir le support de leur direction. Je leur demandai d'aller demander si ce projet était toujours stratégique. »</p>	
<p>« Ce qu'ils firent. Ils furent étonnés de s'entendre dire que compte tenu des éléments budgétaires, ce projet n'avait aucune chance d'aboutir. Ceci n'est pas une histoire de fous, même si elle se passe dans un hôpital psychiatrique... »</p>	<p>Un certain nombre de projets sont abandonnés sans que leur fin d'existence soit communiquée officiellement. Si le leader a des doutes sur les priorités données, il est préférable qu'il demande à ceux qui savent en vérifiant aussi que l'ensemble des projets qu'ils doivent mettre en œuvre ne dépasse pas la totalité du temps nécessaire à les faire aboutir.</p>

## Notre cerveau travaille en time sharing...

Bien que marcher et manger du chewing-gum soit possible, il ne faut pas oublier que le cerveau travaille en time sharing. C'est-à-dire, qu'il ne traite qu'une seule information en même temps. Il est vrai qu'il s'agit de micro-secondes, mais il lui arrive de saturer. Par exemple, téléphoner et conduire une automobile entraînent de nombreuses fautes de conduite.

Certes, dans une journée de travail, il est possible de traiter de nombreuses tâches différentes, mais l'inconscient est perturbé par l'environnement. Par exemple un dossier urgent posé devant soi va perturber l'attention plusieurs fois par minute. À chaque micro coupure, il est nécessaire de revenir en arrière pour reprendre le travail et perdre ainsi de l'efficacité.

Conséquence : Ayez devant vous un bureau avec uniquement ce dont vous avez besoin pour effectuer votre tâche. Les autres dossiers doivent être classés dans un endroit qui n'est pas visible directement depuis votre poste de travail. Essayez. C'est une vraie discipline, mais cela marche.

### Conseil aux leaders

Faire	Ne pas faire
Terminer un cycle d'action pour chaque tâche (début, développement et fin).	Être perfectionniste sans tenir compte des attentes de votre manager.
Fixer des dates butoirs pour chaque activité.	Laisser trop de cycles d'action ouverts.
Se protéger des interruptions pendant les phases de réflexion et le faire savoir à vos collaborateurs	Faire des séances de travail de trois heures sans pause.
Travailler plutôt le matin. Faire une pose de dix minutes toutes les heures et demie.	Se livrer à des sports de compétition pour augmenter son niveau de stress.
Sélectionner les 20 % d'activités qui donnent 80 % des résultats.	Faire trois tâches ou plus à la fois.

## Conclusion

Tels les danseurs et les musiciens, les leaders doivent se discipliner. Des activités exigeantes et pas toujours très motivantes telles que l'organisa-

tion, le rangement, la planification des tâches quotidiennes sont vitales, malgré le temps nécessaire à les effectuer. Il n'existe pas de solution miracle (malheureusement), pas plus qu'une formation sur la gestion du temps pour celui qui ne sait pas dire non. Reste à poser une question : « Quelles actions régulières pourriez-vous entreprendre aujourd'hui pour obtenir une différence fondamentale dans votre vie personnelle ou professionnelle ? »



---

## SAVOIR DIRE NON

« Il alignait les petits détails et les événements cruciaux d'une même voix, avec des gestes à peine esquissés, mimant le parcours hypothétique, neutre et mélancolique d'un catalogue d'objets échappés d'un catalogue. »

A. Baricco, *Soie*.

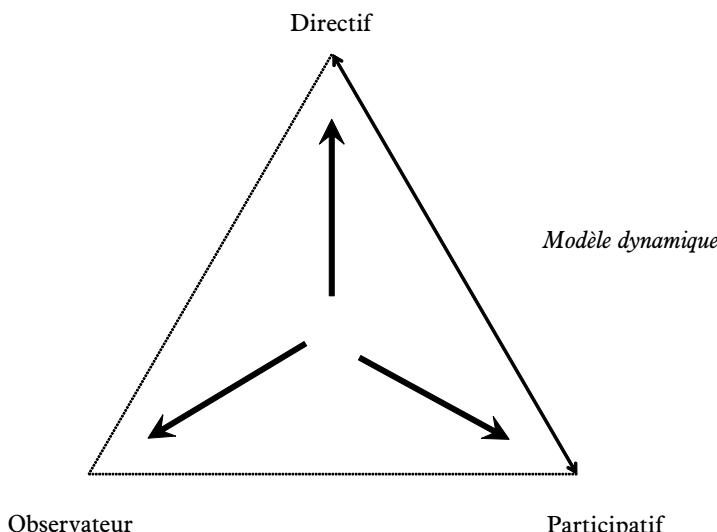
**S**avoir dire « non » est certainement l'une des décisions les plus difficiles que doit prendre un leader. En le faisant, il engage sa responsabilité personnelle vis-à-vis de sa hiérarchie, de ses collèges ou de ses collaborateurs et, s'il persiste, il peut être marginalisé. À l'opposé, toujours accepter de nouvelles tâches ou de nouveaux projets risque de le surcharger et lui fait courir le risque d'un épuisement professionnel<sup>1</sup>. L'équilibre entre ces deux extrêmes n'est pas aisé. Ce chapitre propose quelques conseils pour éviter aux leaders de tomber dans l'un ou l'autre de ces excès.

### LE MODÈLE DPO EN ACTION

Savoir dire non nécessite un équilibre entre deux registres, Directif et Participatif, décrits en détail au chapitre 3.

---

1. L'épuisement professionnel ou *burn-out* est un état qui rend l'individu, consciemment ou inconsciemment, incapable de soutenir ses obligations journalières avec une énergie et un enthousiasme habituels.



**Figure 17.1** – L'équilibre entre les registres Directif et Participatif.

Cet équilibre peut être illustré par le cas d'école suivant.

#### CAS D'ÉCOLE.

<p>Marc, jeune ingénieur passe dans un couloir de son entreprise des dossiers sous les bras. Jean, directeur du marketing, le hèle depuis son bureau dont la porte est ouverte : « Marc, j'ai un projet stratégique pour vous. Si vous avez deux minutes, entrez dans mon bureau. »</p>	<p><b>Jean, directeur du marketing, se met en position de Directif.</b></p>
<p>Marc écoute poliment les explications et demande : « Le projet me semble passionnant mais je ne vais pas pouvoir regarder sa faisabilité avant une quinzaine de jours. »</p>	<p><b>Marc, jeune ingénieur, se met en position de décideur et fait un choix : celui de reporter l'analyse du projet.</b></p>
<p>Et le directeur répond, agacé de ne pas s'être débarrassé de ce projet encombrant aussi facilement « Marc, j'ai besoin d'une réponse rapide, n'oubliez pas que DG à l'œil sur ce projet. »</p>	<p><b>Jean utilise la manipulation en communiquant sur la visibilité de ce projet et le désir de Marc de valoriser ses compétences au plus haut niveau. Le registre de Jean est toujours Directif, il ne cherche pas de compromis.</b></p>

« J'ai deux échéances pour les prochaines semaines, répond Marc, dont une présentation à notre séminaire national. »	<b>Marc ne change pas de registre et reste sur sa position de ne pas dire oui au projet.</b>
« J'ai besoin d'une analyse de ce projet rapidement. Que proposez-vous ? »	<b>Jean se met en position de Participatif et n'utilise pas son autorité pour imposer son projet.</b>
« Par contre, réplique Marc, je peux lire la description de ce projet et vous donner un <i>feed back</i> oral en début de semaine prochain. »	<b>Marc se met en position de Participatif et propose un compromis avec Marc.</b>

Ce cas veut démontrer les changements de registre entre les styles Directifs et Participatif. Lorsqu'un interlocuteur change de registre, il entraîne souvent l'autre à faire des compromis. En restant ferme sur sa position de ne pas donner une réponse plus tôt, il aurait pu se marginaliser et passer à côté d'un projet réellement intéressant pour sa carrière.

En lien avec le modèle DPO, il existe différentes formes pour dire oui ou dire non.

**Tableau 17.1.**

Le leader dit...	et fait...	Conséquences
Oui	Oui	Il lui est nécessaire de se poser la question de savoir s'il n'est pas devenu un béni-oui-oui et s'il a peur d'argumenter lors d'un désaccord avec son interlocuteur.
Oui	Non	Paternalisme. On ne peut pas compter sur ce type de leader. Il manque de fiabilité.
Non	Non	Autoritarisme et dictateur. Pas de discussion possible, avec lui, car seules ses idées priment.
Non	Oui	En ne se jetant pas sur une réponse toute faite, le leader pose des questions qui permettent à ses interlocuteurs de préciser leurs pensées. Face à la hiérarchie, il ne se laisse pas impressionner et accepte avec résistance. Cependant, il doit toujours montrer son intérêt et rester positif, enthousiaste. Il clarifie, donne un autre point de vue à son interlocuteur et je trouve un accord. Perdre une bataille n'est après tout pas perdre la guerre.

C'est dans la façon dont le manager soutient et défend ses opinions que l'on reconnaît souvent le leader.

### **Savoir dire non à son chef**

Ne pas avoir de collaborateur capable d'apporter une opposition constructive à un problème est un frein au développement des organisations et de ceux qui les dirigent.

#### CAS D'ÉCOLE.

« Vous voyez, dit Patrick, directeur d'une usine de montage de téléphones, lorsqu'un de mes collaborateurs entre dans mon bureau, il ne me considère pas comme un être humain, mais comme le patron. Je n'ai pas l'impression d'avoir une relation d'égal à égal. Je formule une demande... et mon interlocuteur repart, sans négocier. Quel dommage pour moi et certainement pour lui ! »

Se confronter à la hiérarchie est une excellente épreuve pour les jeunes talents. Cette confrontation suppose l'acquisition des compétences acquises en T1 : être capable de se montrer Directif et Participatif (figure 17.1). Il s'agit d'un excellent exercice où le leader a le bénéfice de son jeune âge. Pour lui, c'est aussi la possibilité de tester ses propres limites... et celles de ses interlocuteurs.

Le mot leader a pour anagramme dealer qui veut dire négocier en anglais. La négociation est la clef de voûte des échanges en situation de travail.

### **Conseils aux leaders**

Faire	Ne pas faire
<p>Ne pas s'aliéner. Si vous êtes en train de faire autre chose, dites à votre chef en quoi votre travail actuel est important. Donnez-lui les raisons. Fixez-lui un nouveau délai, un autre horaire, une autre façon de voir ou de faire les choses. Négociez.</p>	<p>Se précipiter dans son bureau à la première sonnerie de téléphone pour lui montrer votre zèle.</p>

Faire	Ne pas faire
Laisser votre chef prendre la responsabilité du changement, mais aussi leurs conséquences positives et négatives.	Lui répondre sur un ton ironique qu'effectivement vous avez bien compris ses difficultés, mais que vous partez en vacances cette après-midi et vous ne voyez vraiment pas comment terminer son dossier urgent.
Garder son calme en toutes circonstances. Rester courtois, même si votre supérieur hiérarchique ne semble pas dans son meilleur jour.	Être servile.

## Dire non à ses collègues

Dire non à ses collègues est beaucoup plus difficile que dire non à son chef. Le principe est diaboliquement simple, incontournable – en apparence – source de conflits inévitables et en fin de compte peu évident à appliquer. Il s'agit du principe du renvoi de l'ascenseur : « Si je ne lui donne pas satisfaction immédiatement, il ou elle ne m'aidera pas la prochaine fois que je lui demanderai quelque chose. » Ce principe est d'autant plus pervers qu'il n'existe aucun lien hiérarchique avec lui ou elle. Le renvoi de l'ascenseur est difficile à appliquer car votre interlocuteur a une marge de manœuvre limitée. Le service que vous lui avez rendu si gentiment la dernière fois, malheureusement lui ou elle ne peut pas vous le rendre maintenant, ni même prochainement. Suit une liste d'excuses irréfragables.

## Conseils aux leaders

Faire	Ne pas faire
Planifier des déjeuners à l'avance avec vos collègues quand vous serez disponibles l'un pour l'autre.	Couper la parole à un collègue bavard alors que vous rédigez un rapport urgent.
Exprimer ses besoins de tranquillité. Dire : « Non, je n'ai pas le temps maintenant, peut-on discuter de cela à la pause ? »	Se dire : « Voilà Paul, il va encore m'ennuyer pendant une heure avec ses histoires. »

Faire	Ne pas faire
Ouvrir la porte aux alternatives : « Non, je ne peux pas maintenant, mais peut-on en discuter à déjeuner, ou ce soir après 17 heures... »	Se précipiter devant toute proposition nouvelle.
Poser la question du degré d'urgence de la requête.	

## SAVOIR DIRE NON EST SOUVENT LIÉ À DES PROBLÈMES D'ORGANISATION

Savoir dire non est souvent lié à des problèmes d'organisation. Le tableau 17.2 est celui d'un responsable de la formation d'une banque. Les chiffres sont donnés en demi-journées de travail ou unité de temps. Les colonnes projet et total en heures tiennent compte des préparations, des heures de séance avec les membres du projet, ainsi que les travaux nécessaires à la synthèse de ces séances. Le total mensuel ne doit pas dépasser vingt-quatre compte tenu des autres réunions de travail planifiées avec d'autres personnes de l'entreprise : collaborateurs, fournisseurs...

**Tableau 17.2 – TABLEAU DE RÉPARTITION DES TÂCHES  
ET DES PROJETS MENSUELS D'UN RESPONSABLE DE FORMATION.**

Projets	Total en heures	Mois					
		01	02	03	04	05	06
1. Formation assistantes de directions	26	12	6	4	4		
2. Java et nouvelles techniques	28	6	6	6	6	3	1
3. Formation à distance	11	10	1				
4. Mise en place des processus de candidatures internes	48	8	8	8	8	8	8
5. Formation continue des managers	10	2	2	2	2	2	
6. Création des nouvelles bases de données de formation	42	12	6	6	6	6	6
<b>Total mensuel</b>	<b>165</b>	<b>50</b>	<b>29</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>19</b>	<b>15</b>

Ce tableau 17.2, tiré d'un cas réel, veut montrer l'accumulation des projets pour une seule personne. Cinquante unités de temps sont le double de ce que qui est possible d'effectuer. Il s'agit pour ce responsable de formation de se réserver du temps pour vérifier ses disponibilités. En cela, il s'agit de se référer au chapitre 18 sur la délégation, en particulier au tableau de répartition des tâches et de planification du travail.

## Conclusion

Certes, dire non n'est pas trivial, surtout lorsque le projet ou la proposition semblent séduisants et que le leader veut prouver ses capacités à répondre rapidement à une demande. Cependant, une accumulation de tâches conduit rapidement à un stress professionnel dont la hiérarchie n'est pas nécessairement consciente. Des tableaux de répartition des tâches sont nécessaires, mais une véritable discipline est sans doute le meilleur moyen d'éviter tout stress nuisible.



---

## LA DÉLÉGATION

« À la suite de votre offre (date), nous avons chargé votre entreprise d'effectuer divers travaux de rénovation dans notre cuisine. Malheureusement, ceux-ci ne se déroulent pas selon le calendrier prévu. Cette situation devient intolérable car, depuis plusieurs semaines, nous ne disposons plus d'un endroit approprié pour préparer et prendre nos repas. »

J. Fallet, C. Herbelin, C. Jubin,  
*Les Règles d'or de la correspondance commerciale réussie.*

**L**a délégation est une notion centrale du leadership parce qu'elle traite à la fois : la communication, le contrôle, la coordination, l'organisation, voire la motivation... et révèle son rôle moteur pour le développement des collaborateurs. Sur le terrain, les tâches de délégation sont le plus souvent perçues par les leaders comme une fatalité voire, pour certains, une punition. Ainsi, nombreux d'entre eux se contentent-ils de distribuer rapidement des tâches ennuyeuses qu'ils ne veulent plus effectuer eux-mêmes. Ce chapitre propose quelques règles de délégation nécessaires au développement des leaders.

### LA DÉLÉGATION, UN CONTRAT EN CONTINUELLE CONSTRUCTION

La délégation ne doit ni être confondue avec la distribution de tâches, qui consiste en une répartition du travail entre des collaborateurs généralement d'une même équipe, ni avec une donnée d'ordre qui suppose une

acceptation inconditionnelle. À l'opposé, la délégation peut se définir comme un contrat entre un mandant (le supérieur hiérarchique), qui possède une légitimité hiérarchique, et un mandataire (le subordonné) qui peut accepter une partie ou la totalité des clauses. La délégation, comme tout contrat, requiert une démarche régie par un certain nombre de règles.

- *Règle 1*

**« La délégation se prépare. »** Elle requiert une réflexion en amont. Quelles tâches déléguer ? Et à qui ? Quelles seront les conséquences pour l'organisation ? Dans tous les cas, il est nécessaire d'en discuter avec d'autres membres de l'organisation et son supérieur hiérarchique.

- *Règle 2*

**« La délégation ne s'impose pas, elle se discute. »** Le collaborateur à qui l'on confie de nouvelles tâches n'a peut-être pas les connaissances appropriées pour les accomplir. Des mesures de formation sont souvent nécessaires.

- *Règle 3*

**« Si les fonctions de chacun ne sont pas clairement définies et s'il n'existe pas un climat de confiance, il est inutile de déléguer. »** La délégation repose sur une cohérence de l'organisation. Cela semble trivial, mais la multiplication des structures matricielles ne facilite pas toujours la compréhension du « qui fait quoi ». Un collaborateur risque de se démotiver rapidement si on lui délègue des tâches peu transparentes dont il ne comprend pas l'utilité.

- *Règle 4*

**« Il faut éviter le flou et l'ambiguïté en précisant bien les règles du contrat de délégation. »** Déléguer veut dire aussi vérifier que les explications aient été bien comprises. Dans un premier temps, un suivi sur une base hebdomadaire est souvent nécessaire. Cela suppose que le manager sache, lui aussi, planifier ses activités de contrôle.

- *Règle 5*

Paradoxalement, **« Bien qu'il faille être précis, il ne faut pas chercher à tout planifier et codifier. »** Le collaborateur doit aussi prendre en main ses

nouvelles tâches, les enrichir et se les approprier. Par exemple déléguer la rédaction de statistiques mensuelles peut générer des discussions sur de nouvelles sorties graphiques ou la mise en perspective de données plus pertinentes. Dans la réalité de cette négociation, il est préférable de considérer la délégation comme une progression à petits pas plutôt que de vouloir rechercher l'excellence immédiatement. En cela le modèle DPO (Directif, Participatif, Observateur) s'applique parfaitement bien à la délégation.

### Le modèle DPO en action

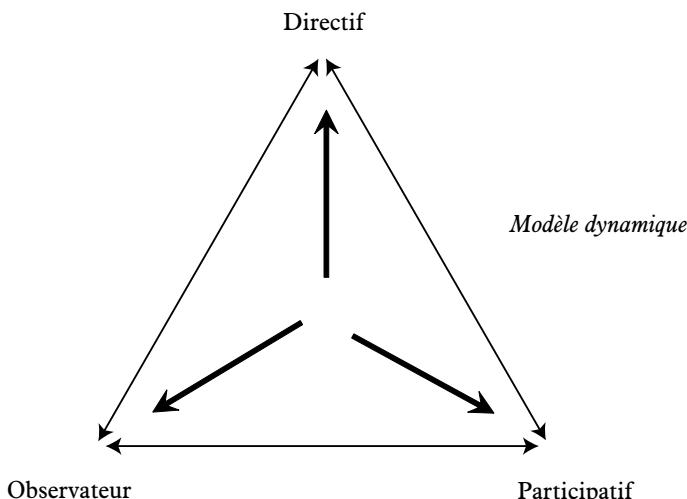
La délégation utilise en alternance les trois registres du modèle DPO (figure 18.1).

#### CAS D'ÉCOLE.

<p>« Il y a quelques mois, j'avais décidé de créer dans mon service une revue de presse journalière disponible pour l'ensemble du département de ma banque, dit Claude. L'idée était d'avoir accès, de manière simple et rapide, à toutes les informations financières importantes. »</p>	<p><b>La définition d'un projet est fondamentale dans tous les cas de délégation. Ce projet peut être existant (le leader délègue une partie de ses tâches) ou être construit de toutes pièces comme pour le cas qui est proposé.</b></p>
<p>« J'ai tout d'abord décidé de confier le développement de cette revue de presse à mon assistante. Il me semblait que c'était une bonne opportunité de lui confier un travail intéressant (de mon point de vue). Elle disposait d'une totale liberté pour développer un concept. Rapidement, je me suis trouvé assailli de questions. Au début, je n'ai pas senti le danger. Puis, je me suis trouvé sans cesse mis à contribution pour l'aider pour des choses qui me paraissaient simples. Cette situation m'a coûté énormément de temps et d'énergie. Après six mois, aucun résultat concret n'a pu être constaté. »</p>	<p><b>En position de « décideur » Claude ne fait pas appel à d'autres interlocuteurs particulièrement à son supérieur hiérarchique. Il décide seul et reste inattentif aux conséquences de sa myopie communicationnelle en ne voyant pas les difficultés de son assistante. Il reste sur son idée initiale : le projet.</b></p>

<p>« Depuis, mon assistante a pris d'autres fonctions dans le département et la revue de presse simplifiée n'existe toujours pas. Les enseignements que je retire de cette expérience sont que le résultat n'est pas atteint, j'ai perdu énormément de temps à expliquer et à l'assister, ce qui m'a pénalisé dans mon organisation et la gestion de mon temps. Tout cela uniquement parce que je n'ai pas su évaluer les forces et les capacités de mon assistante pour ce défi. »</p>	<p><b>Cette décision de délégation en solitaire a pour conséquence de le conduire à se séparer de son assistante.</b></p>
<p>« Un changement d'organisation est intervenu à ma demande dans le département. Deux assistants travaillent désormais avec moi. J'ai confié mon idée de projet de revue de presse à l'un d'entre eux, mais en appliquant un style Participatif. »</p>	<p><b>La difficulté de Claude à modifier son comportement le conduit à une séparation avec sa collaboratrice.</b></p>
<p>« Je l'ai convoqué pour un entretien qui a duré environ une heure et demi. Je lui ai expliqué les grandes lignes du projet et lui ai demandé dans quelle mesure il était intéressé par celui-ci. À la fin de l'entretien, je lui ai demandé ses impressions et comment il préférerait fonctionner. Il m'a confirmé son intérêt pour ce projet. »</p>	<p><b>Claude réserve une partie de son temps à expliquer son projet.</b></p>
<p>« À première vue, il m'a dit qu'il préférait travailler avec une certaine liberté. Bien qu'ayant une bonne vision de la façon avec laquelle il désirait mener ce projet, il m'a demandé quelques jours afin de vérifier certains aspects techniques.</p> <p>À la fin de l'entretien, j'ai fait les observations suivantes : il avait l'air satisfait. J'ai l'impression qu'il s'est senti écouté. Les questions qu'il m'avait posées concer-</p>	<p><b>Pendant l'entretien, Claude fait des observations et ne reste pas scotché à son idée de projet. Il applique un principe formulé par Paul Valéry (1957) : « Un artiste moderne doit perdre les deux tiers de son temps à essayer de voir ce qui est visible et surtout ne pas voir ce qui est invisible. » En cela sa précédente expérience de délégation a considérablement développé ses capacités d'écoute et de collaboration.</b></p>

<p>naient le type d'information dont j'avais besoin et il s'est inquiété des moyens mis à sa disposition (abonnement Internet, journaux, liens possibles <i>via</i> des tableurs, etc.). »</p>	
<p>« Après une semaine, mon assistant m'a présenté une maquette que j'ai acceptée. De mon côté, je lui ai confirmé que cette façon de mener cette revue de presse me convenait parfaitement et que je me tenais à disposition quand il le souhaitait, conformément à son désir. Puis il m'a aussi informé qu'il allait collaborer étroitement avec un membre du département qui fait déjà quelques recherches ciblées chaque matin. »</p>	<p><b>Le collaborateur devient autonome et propose lui-même des idées d'améliorations.</b>  <b>Claude passe de la position d'Observateur, celui qui contrôle les résultats, à celle de Décideur en acceptant la maquette.</b></p>
<p>« Cette base est déjà utilisable. Elle ne répond pas encore totalement à mes attentes, mais après une semaine, c'est tout à fait normal. »</p>	<p><b>Claude peut être satisfait de son cas de délégation.</b></p>



**Figure 18.1** – La délégation, un modèle complexe du leadership.

Dans le cas d'école, Claude passe alternativement du rôle de Décideur de projet, à celui de Participatif et d'Observateur de résultats. Pour ce dernier rôle d'Observateur, cela n'implique pas de se mettre derrière le collaborateur pour contrôler son travail mais d'observer<sup>1</sup> : comment se comporte-t-il ? Que fait-il ? Semble-t-il confus ou au contraire plein d'entrain à travailler sur sa nouvelle tâche ? Le leader doit se faire une opinion, vraie ou fausse, du comportement de son collaborateur : dans le premier cas, il laisse aller; dans le second cas, s'il s'aperçoit qu'il a des difficultés, il se doit d'aller vers lui pour le remettre en action par des conseils éclairés.

### **Le juste niveau de contrôle est celui que le collaborateur mérite ou demande**

La question de savoir quel est le juste niveau de contrôle revient régulièrement dans les formations au leadership; trop de contrôles nuit à la confiance et à la motivation des collaborateurs mais l'inverse est tout aussi vrai : un collaborateur qui demande le support de son supérieur pour progresser et essuie un refus est tout aussi fortement démotivé.

#### **CAS D'ÉCOLE.**

<p>« Vendeur débutant, fraîchement diplômé d'HEC, raconte François maintenant chef de vente, je demandais à mon supérieur hiérarchique de venir au moins une fois par trimestre sur le terrain avec moi. Malgré mon insistance, sa réponse était qu'il avait trop de travail et que, de toute façon, j'avais d'excellents résultats. Cependant, jeune vendeur j'apprenais dix fois plus avec lui en une seule journée qu'en restant un mois seul sur le terrain. »</p>	<p><b>Le manque de contrôle engendre souvent de la frustration.</b> À l'opposé, il n'est pas rare d'entendre de la part d'un vendeur « Oh, notre dernier chef de succursale passait uniquement son temps à contrôler nos notes de frais. » Dans ce cas, l'excès de contrôle est un sérieux facteur de démotivation.</p>
<p>« Maintenant chef de vente, poursuit François, je fais attention à répartir mes visites équitablement avec mon équipe. Les jeunes diplômés m'apportent aussi beaucoup, en particulier sur les dernières techniques de commercialisation. »</p>	<p>Certains leaders considèrent qu'ils ne peuvent pas apprendre de leurs subordonnés et se coupent de sources d'information importantes pour leur carrière.</p>

1. L'image pourrait être « observer derrière son épaule ».

Bien entendu, le contrôle doit se montrer plus rigoureux lorsque le collaborateur n'atteint pas ses objectifs ou qu'il existe une présomption sur son immaturité. Le contrôle cesse lors du retour de la confiance.

### Conseils aux leaders

Faire	Ne pas faire
Demander la justification orale des dépenses effectuées, sauf en cas de doute sur l'intégrité du collaborateur.	Contrôler les kilomètres effectués sur une carte.
Encourager le dialogue sur les dépenses : « Ce livre était intéressant ? », « Ce déjeuner a-t-il été concluant ? »...	Vérifier les additions sur les notes de frais.
Négocier les dépenses sur la base d'un budget mensuel ou annuel.	Réprimander votre collaborateur par téléphone en cas de dépassement du budget.
Demander des explications lors d'une réunion formelle ou informelle.	Faire un mémo de reproches.

## LA DÉLÉGATION EST UN ENRICHISSEMENT PERSONNEL

Enrichir les connaissances et les compétences de leurs collaborateurs est le challenge des managers d'aujourd'hui. Perdre du temps pour en gagner ? Cela n'est même pas garanti. La délégation suppose une réflexion importante en amont : la préparation, les discussions et la formation, alors que dans un premier temps, les résultats ne sont pas au rendez-vous. Pourtant le manager n'a pas d'autre choix : il sera évalué sur ses capacités de délégation, afin que lui aussi puisse progresser.



## CONCLUSION À LA SECONDE PARTIE

---

Un artiste moderne doit perdre les deux tiers de son temps à essayer de voir ce qui est visible et surtout de ne pas voir ce qui est invisible.

Paul Valéry, *La Méthode Leonardo*.

**L**es prescriptions proposées dans cette seconde partie font le lien avec les repères à la progression préconisés dans la première partie. Elle offre de nombreux exemples d'utilisation du modèle DPO (Directive, Participatif, Observateur) utilisable aussi bien dans la fixation des objectifs, de la délégation, du savoir dire non, de la gestion de ses priorités. Aucun jugement ne peut être fait lorsqu'un comportement renforce ou discrédite les relations du leader avec les autres. Un modèle de journal de bord, tel qu'il est utilisé par les navigateurs à la découverte de nouveaux horizons, permet un retour d'expérience à la fois simple et efficient.

Dans cette seconde partie aussi, la complexité se rapproche du terrain. Elle s'attaque au quotidien en passant à l'action. Les réactions des leaders sont rapides, souvent prises dans l'urgence. Maintenant, une certaine discipline s'impose. Il n'existe pas de recette miracle, mais un regard continual sur soi, son fonctionnement en tant que leader et son impact sur les autres. Un regard acéré et attentif, au quotidien.



## CONCLUSION GÉNÉRALE

---

« Un acteur ne peut exercer son pouvoir sur les autres et les manipuler à son profit qu'en se laissant manipuler en retour et en les laissant exercer du pouvoir sur lui. »

M. Crozier, E. Friedberg, *L'Acteur et le système*.

**D**ans cet ouvrage, il n'est pas donné de définition du leader pour une raison simple : elle n'existe pas. Elle n'existe pas au sens où la littérature et les médias veulent le définir : grand, charismatique, donneur de souffle, doté de capacité d'influence, communicateur hors pair orienté vers les individus, bref, en un mot, un être flamboyant. Ce fantasme du héros moderne est fortement ancré dans les esprits des recruteurs et des entreprises à la recherche d'un sauveur. Les causes en sont multiples.

Tout d'abord, la plupart des théories du leadership proviennent de recherches principalement américaines auprès des tops 100 de multinationales. La raison en est simple. Pour trouver les ressources nécessaires à leurs recherches, les professeurs américains doivent se tourner vers ceux qui détiennent les clefs des budgets : les dirigeants des grandes firmes multinationales. À titre de réciprocité, ils rédigent des articles en les citant ou en analysant avec bienveillance les stratégies qu'ils ont élaborées. Le pragmatisme fait la loi. En Europe, les chercheurs en sciences de gestion, plus discrets, n'ont guère analysé la problématique du leadership et peu d'ouvrages font référence à ce thème.

Certains dirigeants n'hésitent pas à écrire leur biographie à leur propre gloire (J. Welch, B. Tapie par exemple). Ils mettent en mots leurs fonctions et s'érigent en détenteur d'un pouvoir quasi monarchique, même si dans la réalité leur pouvoir est limité par de multiples contingences : conseils

d'administration exigeants, banquiers et auditeurs pointilleux, syndicats belliqueux, résultats financiers versatiles, concurrence agressive et luttes de pouvoir internes. À tel point que l'on peut parfois se demander si le dirigeant au sommet de la pyramide n'a pas moins de pouvoir que le leader de proximité en bas de la hiérarchie. Ce fantasme du leader charismatique est encore amplifié aux niveaux inférieurs par les formateurs en entreprise qui n'hésitent pas à exalter des comportements qui n'existent pas, pour des individus sortis tout droit de films hollywoodiens. C'est ainsi que les injonctions « Tirez à la même corde » « Ayez des objectifs SMART » sont destinées à flatter l'ego des formateurs pour démontrer combien les participants sont loin d'être des leaders et les exhortent à des comportements stéréotypés<sup>1</sup>.

Que doivent faire les leaders avec un collaborateur irascible ou une assistante acariâtre ? Quels comportements adopter lorsqu'un leader doit composer entre un patron de l'autre côté de l'Atlantique qui exige une diminution immédiate des stocks de produits manufacturés et le directeur général local qui ordonne une disponibilité immédiate des produits et donc des stocks élevés ? Cet ouvrage a voulu répondre à ces questions. Dans les faits, il n'y pas de bonne ou de mauvaise façon de faire (ou de ne pas faire). Mais un ensemble de circonstances qui générèrent – de la part du leader – un type de réponse dont il n'est possible de juger la pertinence qu'*a posteriori* : le leader pouvait-il faire différemment ? Sous quelles conditions ? Quelle autocritique peut-il faire de sa réaction face à un événement ? Son comportement est-il conforme au contexte de l'organisation ? Le journal de bord proposé dans cet ouvrage doit permettre de répondre à ces questions.

Cet ouvrage a voulu aussi présenter quelques observations en rupture avec les idées reçues et les courants dominants de la pensée managériale.

## La recherche d'une solution efficace

Certes, l'amélioration des processus internes amène le plus souvent des gains de productivité. Cependant, les leaders doivent être conscients qu'il n'existe

---

1. En cela, la caméra utilisée en formation est une redoutable machine à fabriquer des comportements caricaturaux. Lorsque, vers la cinquantaine, les cadres de certaines multinationales se retrouvent sur le marché du travail, leurs comportements sont si peu naturels hors de leur contexte qu'ils en deviennent discriminants pour trouver un nouvel emploi.

pas de solution efficace à des problématiques de conduite organisationnelle, ni à celle des hommes. Comment mesurer le dynamisme ou la politesse ? Comment savoir si une structure mise en place est meilleure que la précédente ? Que la présentation faite au comité de direction aurait pu être plus efficace ? Au concept d'efficacité, les leaders devraient, pour eux-mêmes et leurs collaborateurs, rechercher des solutions « satisfaisantes » et développer ce concept de satisfaction pour développer leurs équipes. En d'autres termes, se poser la question : « Aurait-on pu faire différemment ? Quelles conséquences peut-on en tirer pour la prochaine fois ? »

**L'organisation est une mécanique** dont les éléments bien alignés doivent produire du sens.

Toute entreprise ou organisation a nécessité du temps pour se construire. Certes, son fonctionnement n'est pas satisfaisant, mais il correspond à des formes d'us et coutumes qui entraînent certaines lenteurs dans les prises de décisions. Ces lenteurs sont critiquables, mais elles sont souvent justifiées par des constructions de chicanes provisoires qui se sont imposées avec le temps, puis complexifiées. Leur remise en cause unidirectionnelle véhicule des réactions en chaîne contre toute forme de changement impromptu. Il est pourtant nécessaire de réintroduire dans les organisations une certaine dose de débat pour permettre à ceux qui vont en subir les conséquences d'en comprendre le nouveau fonctionnement, d'interpréter puis d'en intégrer les impacts sur leur travail au quotidien. Tous les collaborateurs possèdent une importante dose d'adaptation à tout nouvel environnement. Il suffit de prendre le temps d'expliquer et de coconstruire (voir chapitre 4).

## **Le principe de la rationalité**

Le management est la science du raisonnable. Toute décision des leaders fait référence au principe de la raison. Une décision devient déraisonnable lorsqu'elle ne peut plus être comprise par l'environnement. Ainsi, prendre de l'argent dans la caisse n'est pas raisonnable car il n'est pas compréhensible pour un leader de se comporter ainsi. Lorsqu'il prend une décision (raisonnable), le leader ne peut maîtriser tous les paramètres et envisager toutes les conséquences de son action. La rationalité des individus est donc limitée à la propre connaissance de son environnement. Pour progresser, il lui est nécessaire de s'assurer du soutien des autres.

## **L'illusion de la recherche d'équilibre**

Il n'existe pas de comportements stéréotypés, ni d'équilibre possible pour un leader, mais une suite de positions nécessaires pour agir de façon satisfaisante avec sa représentation du monde à un instant donné (voir modèle du « leadership en individuel »). Au leader de s'adapter à la situation, d'observer ce qui est visible et de réagir en conséquence. Trois positions ou registres ont été décrits : celle du leader directif lorsqu'il faut mettre en avant ses propres projets ou ambitions, celle du leader participatif lorsqu'il faut trouver ensemble une voie pour progresser, enfin celle du leader observateur qui laisse agir ses collaborateurs lorsque la direction a été donnée. Les changements de registre se font par le passage d'un état à un autre.

## **Les comportements dans l'entreprise sont intentionnels, égoïstes et myopes**

Cette vision évite au leader les désillusions face aux comportements inattendus de leurs collaborateurs, de leur hiérarchie ou de leurs collègues. Cette vision du monde n'est pas pessimiste. Mais tout leader doit faire face au cours de sa carrière à des comportements décevants parce que tout acteur dans une organisation cherche toujours à donner un sens ou une intention, consciente ou non, à ses actions. Qu'il s'agisse d'obtenir un nouveau poste, de modifier des processus ou de maximiser les ressources à leur disposition, les choix des collaborateurs sont toujours rationnels. Certains vont travailler plus que nécessaire pour obtenir une promotion ; à l'opposé, d'autres en feront le minimum parce que leurs possibilités de développement sont limitées. Les individus ne déterminent pas leurs actions en fonction d'un bilan mais au contraire en fonction des opportunités qu'ils distinguent dans une situation donnée et de leurs capacités à s'en saisir égoïstement. Ces comportements intentionnels manquent toujours d'une appréciation globale de la situation (voir ci-dessus : « principe de la rationalité » (limitée)) et font preuve à cet égard d'une certaine myopie.

## **Il n'existe pas de pathologie dans les comportements organisationnels**

Quand on parle de pathologie, on veut enfermer les gens dans des boîtes et les étiqueter. Mais ils résistent à y entrer. Le carré magique qui permettrait d'y mettre certaines catégories de collaborateurs n'existe vraisembla-

ment pas. Tout au plus peut-on mettre un mot sur un comportement et encore risque-t-on de se tromper. Parce que tout individu n'est pas ça ou ça, cela serait trop simple : il est un peu de ça *et* un peu trop de cela... Ainsi, certains leaders se montrent trop directifs parce qu'ils n'ont pas discerné qu'un comportement participatif peut faciliter leurs relations avec les autres. Ils doivent apprendre.

### **L'entreprise ne fonctionnement que par miracle**

Les structures mises en place au cours du temps ont complexifié le rôle des leaders. Jusqu'au milieu du XX<sup>e</sup> siècle, les structures organisationnelles étaient restées simples et hiérarchiques : un chef qui possédait des connaissances techniques et des collaborateurs respectueux des directives. Puis, d'autres structures se sont mises en place, parfois en contradiction avec l'existant. C'est ainsi que les structures de projets ou matricielles destinées à apporter le changement se sont superposées aux anciennes générant d'importants conflits de priorités. Il faut une considérable dose de volonté, de communication, de coordination et de chance pour que les organisations fonctionnent. Il est nécessaire d'en accepter les dysfonctionnements.

### **Un pas vers la philosophie**

Sans être exhaustive, cette conclusion propose un certain nombre de propositions sur la pratique au quotidien du leadership, des difficultés à trouver un style approprié à une situation organisationnelle donnée. Il reste certain que les progrès en terme de conduite des hommes ne pourront pas s'accomplir dans l'hyperrationalisme tel qu'il nous est proposé au début du XXI<sup>e</sup> siècle, car les hommes recherchent un sens à leurs actions. Alors la nouvelle dimension du leadership ne sera pas uniquement rationnelle mais un équilibre entre pragmatisme et philosophie. Mais ces deux notions sont-elles compatibles ?



## BIBLIOGRAPHIE

---

ALBERT E., EMERY J-L., *Le Manager est un psy*, Éditions d'Organisation, 1998.

BALICCO C., *Les Méthodes d'évaluation des Ressources Humaines, la fin des marchands de certitudes*, Éditions d'Organisation, 2002.

BANDLER R., GRINDER J., *Les Secrets de la communication*, Les Éditions de l'Homme, 1981.

ALLENBAUGH G. E., « Coaching... a management tool for a more effective work performance », in *Management Review*, mai 1983.

ALLOUCHE J., *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, 2003.

ANTONAKIS J., CIANCILO A. T., STERNBERG R. J., *The Nature of Leadership*, Sage publication, 2004.

ARDISSON F., « Se battre ! », in *Management et conjecture sociale*, hiver 2001-2002. Dossier « Sport et Management », p. 18.

ARGYRIS C., SCHÖN D., *Organizational Learning II*, Addison-Wesley, 1996.

ARRIVE J.-Y., « Le coaching : un accompagnement professionnel personnalisé », in *Humanisme et Entreprise*, nov. 1996, p. 17.

ASQUIN A., « About diversity in organisational trajectories », in *Actes de la conférence de la British Academy of Management*, Umist, Manchester, sept. 1999.

AUBEGNY J., *Les Pièges de l'évaluation*, Éd. universitaires Unfmfreo, 1987.

AUBERT N., de GAULEJAC V., *Le Coût de l'excellence*, Seuil, 1991.

AUBERT N., *Diriger et motiver*, Éditions d'Organisation, 1996.

AVENIER M.-J., *Ingénierie des pratiques collectives*, L'Harmattan, 2000.

AVENIER M.-J., *La Stratégie chemin faisant*, Economica, 1997.

AVENIER M.-J., *Le Pilotage stratégique de l'entreprise*, Presses du CNRS, 1988.

BARBUSSE B., « L'instrumentalisation du sport par l'entreprise », in *Management et conjecture sociale*, Hiver 2001 – 2002. Dossier « Sport et Management », p 28.

BARTHES R., *Mythologie*, Seuil « Point », 1957.

BATESON G., *Vers une écologie de l'esprit*, Seuil, tome 1, 1977.

BERGMAN A., UWAMUNGU B., *Encadrement et Comportement*, ESKA, 1997.

BERN E., *Analyse transactionnelle et Psychothérapie*, Payot, 1971.

BERNOUX P., *La Sociologie des organisations*, Seuil, « Points essais », 1985.

BERTALANFFY von L., *Théorie générale des systèmes*, Dunod, 1968.

BLANCHET A., *Dire et Faire dire, l'entretien*, Armand Colin, 1991.

BOLTANSKI L., CHIAPELLO E., *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999.

BONARDI C., GREGORI N., MENARD J-Y., ROUSSIAU N., *Psychologie sociale appliquée*, in Press editions, 2004.

BOUILLOUD J.-P., LECUYER B.-P., *L'Invention de la gestion*, L'Harmattan, 1994.

BOURDIEU P., *Raisons pratiques*, Seuil, 1994.

CAILLE P., *Un et un font trois*, ESF, 1991.

CAMILLI A., PETIT M., PICQ T., « Que peut apporter le sport au management ? » in *Management et conjecture sociale*, hiver 2001-2002. Dossier « Sport et management », p. 6.

CAYROL A., BARRÈRE P., *La Programmation neuro-linguistique*, Formation Permanente en sciences sociales, 1989.

CHALVIN D., « Guide de manipulation à l'usage des managers », in *Expansion Management Review*, mars 2002, p. 116 à 120.

CHAPPELET J.-L., « Le sport comme modèle du management », in *Le Management du sport : une approche internationale*, CIO documents of the museum., 1996, p. 191-200.

CHARREIRE S., HUAULT I., *Les Grands Auteurs en management*, EMS, 2002.

CIAMPA D., « How leaders move up », *HBR*, janv. 2005.

COVEY S. R., *Les 7 Habitudes de ceux qui réussissent tout ce qu'ils entreprennent*, First, 2005.

CROSSAN M., LANE H. W., WHITHE R. E., « An organisational learning framework : from intuition to institution », *Academy of Management Review*, 1999, vol 24.

CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'Acteur et le système*, Seuil, coll. « Points », 1977.

CRUELLAS P., *Coaching, un nouveau style de management*, ESF, 1993.

DARMON J., *Les Infortunes de la pensée magique*, Seuil, 2002.

DAUMAS M., *Histoire générale des techniques*, PUF, 1996.

DE BONO E., *Lateral thinking for management*, McGraw-Hill, 1971.

DE BONO E., *Six Chapeaux pour penser*, InterÉditions, 1987 (*Six thinking Hats*, 1985).

DE SENARCLENS H., « Les Nouveaux Confidents », *Bilan*, 5/94, p. 116-117.

DELAVALLE E., « Panne de théories et crise du management », in *Expansion Management Review*, juin 2002, p. 90 à 97.

DESHAYES P., in *Ingénierie des pratiques collectives*, sous la direction de AVENIER M.-J., L'Harmattan, 2000.

DÉTRIER J.-P., FORRESTIER G., « Une profession en évolution », in *Revue française de gestion*, n° 137, janv.-mars 2002.

DURAND R., *Guide du management stratégique*, Dunod, 2003.

ELKAIM M., *Si tu m'aimes, ne m'aime pas*, Seuil, 1989.

ELLUL J., *Le Bluff technologique*, Hachette Littérature, 1988.

ENRIQUEZ E., *Les Jeux de pouvoir et de désir*, Desclée de Brouwer, 1997.

ESSER M., *La PNL en perspective*, Labor, 2003.

EVERED R. D., SELMAN J. C., *Coaching and the art of management*, in *Organisational Dynamics*, Autumn 89, vol 18 2., pp. 16-32.

FALCOZ C., *La Gestion des cadres à haut potentiel*, in *Revue française de gestion*, n° 138, avr.-juin 2002, p. 21.

FORESTIER G., « Coaching : les limites de la référence sportive », in *Management et conjecture sociale*, hiver 2001-2002. Dossier « Sport et management », p. 47.

FORESTIER G., « Le Coaching, une ressource humaine », in *Entreprise et personnel*, juin 2000.

FORESTIER G., *Regards croisés sur le coaching*, Éditions d'Organisation, 2002.

FORTIN R., *Comprendre la complexité*, introduction à la méthode Edgar Morin, L'Harmattan, 2001.

FOUCAULT M., *Le Pouvoir psychiatrique*, Seuil/Gallimard, 2003.

FOURNIES F., *Coaching for improved work performance*, Van Nostrand Reinhold company, New York, 1978.

FREUD S., *La Technique psychanalytique*, PUF, 1985.

GAMOT G., VIDAILLET B., *Les Nouvelles Fondations des sciences de gestion* dirigé par DAVID A., Fnege, 2000.

GALLWEY T., *Tennis et concentration*, Robert Laffont, 1977.

GARANDERIE A., *Les Profils pédagogiques*, Centurion, 1980.

GARANDERIE A., *Pour une pédagogie de l'intelligence*, Centurion, 1991.

GENOLOT D., *Manager dans la complexité*, Insep édition, 1992.

GOLDSCHMID M. L., *Le Coaching, Forum des ressources humaines*, École Polytechnique fédérale de Lausanne, 8/1998.

GOULD D., *Developping directors through personal coaching*, Long Range Planning, vol. 30, p. 29-37, 1997.

GOLEMAN D., *Working with emotional intelligence*, Bantam Book, 1998.

HABERMAS J., *La Technique et la science comme idéologie*, Gallimard, 1990.

HABERMAS J., *Théorie de l'agir communicationnel*, Fayard, 1987.

HADOT P., *Qu'est-ce que la philosophie antique ?* Folio essais, 1995.

HAEFLIGER S., *Le Coaching, état critique de l'art*, Cours HEC-MBA Lausanne., 2005.

HENNEZEL M. de., MONTIGNY J de., *L'Amour ultime*, Hatier, 1991.

HERTZBERG F., *Motivation at work*, John Wiley editor, 1959.

JOULE R., BEAUVOIS J.-L., *Petit Traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Presses universitaires de Grenoble, 1987.

KETS DE VRIES M., *Les Mystères du leadership*, Pearson Éducation, 2002.

KUBLER-ROSS E., *Vivre avec la mort et les mourants*, éditions du Rocher, 1990.

LANDOWSKI E., *La Société réfléchie*, Seuil, 1989.

LATOUR B., LEMONNIER P., *De la Préhistoire aux missiles balistiques, l'intelligence sociale des techniques*, La Découverte, 1994.

LE BOUËDEC G., DU CREST A., PASQUIER L., STAHL R., *L'Accompagnement en éducation et formation*, L'Harmattan, 2001.

LE MOIGNE J.-L., *La Modélisation des systèmes complexes*, Dunod, 1999.

LE MOIGNE J.-L., *Théorie du système général, théorie de la modélisation*, PUF, 1994.

LÉGERON P., *Le Stress au travail*, Odile Jacob, 2001.

LEGROUX J., *De l'Information à la connaissance*, Unmfreco, 1981 (épuisé).

LELEU P., *Le Développement du potentiel des managers, la dynamique du coaching*, L'Harmattan, 1995.

LELORD C., ANDRÉ C., *Comment gérer les personnalités difficiles*, Odile Jacob, 1996.

LENHARDT V., *Les Managers porteurs de sens*, Insep éditions, 1992.

LERBET-SERINI F., *La Relation duale, complexité, autonomie et développement*, L'Harmattan, 1994.

LEWIN K., *The Dynamics of group action*, Educational Leadership, 1944.

LIKERT R., *New patterns of management*, McGraw-Hill, 1961.

LORINO P., *Comptes et récits de la performance*, Éd d'organisation, 1995.

LORINO P., *L'Économiste et le manageur*, La Découverte, 1989.

MACHIAVEL N., *Le Prince*, Paris, Seghers, 1972.

MACE M. L., MAHLER W. R., « On the job coaching », in *Developing executive skills*, MERRILL and Martin, 1958.

MARC E., PICARD D., *L'École de Palo Alto*, Retz, 1984.

MARCH J., *Décisions et organisations*, Éditions d'Organisation, 1991.

MARION G., *Antimanuel de marketing*, Éditions d'Organisation, 2003.

MARTINET A. C., « Pensées stratégiques et rationalités », in *International management*, 1996, p. 67.

MARTINET A. C., IN *Les Nouvelles Fondations des sciences de gestion*, Fnege, 2000.

MICHEL J.-C., « Le point de vue d'un dirigeant... », in *Management et conjecture sociale*, hiver 2001 – 2002. Dossier « Sport et management », p. 44.

MIDLER C., *L'Auto qui n'existe pas*, InterÉditions, 1995.

MILLER J. G., *Living systems*, McGraw-Hill, 1978.

MINTZBERG H., *Des Managers des vrais, pas des MBA*, Éditions d'Organisation, 2004.

MINTZBERG H., *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, 1981.

MORIN E. et LE MOIGNE J.-L., *L'Intelligence et la complexité*, L'Harmattan, 1999.

MORIN E., *La Méthode I et II*, Seuil « Points essais », 1977.

MOYSON R., *Le Coaching*, Bruxelles, De Boeck, 2001.

ODIER C., *L'Angoisse de la pensée magique*, Delachaux et Niestlé, 1947.

OECH R VON., *Ne restez pas assis sur le meilleur de vous-même*, Interéditions, 1987.

PAUL M., *L'Accompagnement : une nébuleuse*, in *Éducation permanente* « L'accompagnement dans tous ses états », n° 153, 2002-4.

PETER T. et AUSTIN N., *A passion for excellence*, Collins, 1985.

PIAGET J., *Construction du réel chez l'enfant*, Delachaux, 1977.

PIAGET J., *Épistémologie génétique*, PUF, « Que sais-je ? », 1996.

PICQ T., « Comment développer les compétences collectives ? », in *Management et conjecture sociale*, hiver 2001-2002. Dossier « Sport et management », p. 36.

PITAUX B., *L'Accompagnement spirituel dans la tradition ecclésiale*, in Cahier de l'Atelier, 1998, p. 44-53.

RADON B., *Le Coaching de managers*, Les Presses du Management, 1999.

ROGERS C., *Le Développement de la personne*, Dunod, 1961.

SCHEIN E. H., *Process consultation*, Addison-Wesley, 1988, 2<sup>e</sup> édition.

SENGE P., *La Cinquième Discipline*, First, 1991.

SIMON H., *Sciences des systèmes*, sciences de l'artificiel, Dunod, 1990.

SIONNEAU B., *Humanisme et organisation*, Humanisme et Entreprise, 1993 p 50.

SLATER R., WELCH J. & the G.E. way, *Management Insights and Leadership Secrets of the Legendary CEO*, 1998.

STEINER M., *Des Scénarios et des hommes*, EPI, 1988.

TRICOIRE B., *La Médiation sociale : le génie du tiers*, L'Harmattan, 2001.

VALERY P., *Introduction à la méthode Léonard de Vinci*, Folio Essais, 1957.

WARELA F., *Autonomie et connaissance*, Seuil, 1989.

WARELA F., *Connaître*, Seuil, 1989.

VERMERSCH P., *L'Entretien d'explication*, ESF, 1994.

WALTON R., « From control to commitment in workplace », in *Harvard Business Review*, mars-avril 1985, p. 76-84.

WATZKE H., SAGUY S., « Innovating in R & D Innovation », in *Foodtechnology*, mai 2001, vol. 55, n° 5.

WEBSTER N. E., « In early accounting coaching courses », *The New York Certified Public Accountant*, mars 1960, p. 180-188.

WHITMORE J., *Coaching for Performance, The new edition of the practical guide*, London, N. Brealey Publishing, 1996.

ZEMKE R., « The corporate coach », in *Training*, 12/96, p. 24-28.

## Sites web

[www.mcxapc.org](http://www.mcxapc.org) site de recherche sur la complexité;

[www.goalqpc.com](http://www.goalqpc.com) site nord-américain où sont proposés des ouvrages didactiques sur l'organisation;

<http://management.journaldunet.com/> ;

<http://www.e-rh.org/>.

[www.coachingsystems.ch](http://www.coachingsystems.ch)



Bernard Radon

## GUIDE DU LEADERSHIP

### Progresser vers la fonction de dirigeant

Loin de l'image fantasmée du leader héros, charismatique et omnipotent, cet ouvrage en dresse un portrait plus en accord avec la réalité du terrain et **propose des modèles originaux pour un leadership de proximité efficace.**

Illustré de cas d'écoles et de nombreuses fiches conseils, ce livre dessine une cartographie précise pour se repérer dans l'organisation et progresser vers la fonction de leader.

Il répond aux questions suivantes :

- ◆ Faut-il être directif, participatif ou laisser-faire ?
- ◆ Comment conduire une équipe ?
- ◆ Comment mettre en œuvre une stratégie ?
- ◆ Comment concilier créativité et leadership ?

Ce guide, qui entend briser un certain nombre de tabous, permettra à chacun, du cadre débutant au dirigeant, de devenir le leader dont les organisations ont besoin : capable de prendre des décisions, porteur d'une vision pour lui-même, pour ses collaborateurs et son entreprise dans un climat relationnel de qualité et de confiance.

BERNARD RADON



Photo Tonrow Lausanne

Après un parcours de dirigeant au sein de multinationales de l'informatique, il a fondé la société Coaching Systems en 1994. Principalement actif dans le domaine de l'accompagnement de cadres (executive coaching), il travaille sur le développement de talents et du leadership dans des multinationales et ONG. Il collabore régulièrement à des revues spécialisées en management.

9 782100 507153

6640569

ISBN 978-2-10-050715-3

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

