

Gilles **Amado** et Richard **Elsner**

Prise de poste

Les dilemmes du manager



PEARSON
Village
Mondial

Prise de poste

Gilles Amado et Richard Elsner

Prise de poste

Les dilemmes du manager

Collection HEC Executive MBA



Mise en pages : FAB Orléans

Copyright© 2009 Pearson Education France

Aucune représentation ou reproduction, même partielle, autre que celles prévues à l'article L. 122-5 2° et 3° a) du Code de la propriété intellectuelle ne peut être faite sans l'autorisation expresse de Pearson Education France ou, le cas échéant, sans le respect des modalités prévues à l'article L. 122-10 dudit code.

ISBN : 978-2-7440-4039-9

Sommaire

<i>Introduction</i>	1
1 Diane, Pierre, Max et John : des responsables face à leurs nouveaux défis	7
Diane et le groupe ConsuCo	8
Un défi inattendu pour Diane	8
Diane prend ses marques	10
Action !	13
Chemin faisant : entre adaptation et changement	17
Un an plus tard... regards croisés	21
Aux sources de la réussite de Diane	24
Une histoire de notre temps : Venus ou le « manager global »	27
Dans la fosse aux lions...	28
Nouvelle équipe, nouveau départ ?	32
L'annonce du mécontentement de l'équipe de direction	33
La fin de l'aventure	37
Pierre ou le défi permanent	37
AMI : quand les leaders ne font que passer	41
« Les hommes du président »	42
Responsabiliser l'encadrement intermédiaire : premiers progrès	43
La double vie de Max	45
Netco : « du bon boulot »	47
Un voyage dans l'inconnu	47
Premières explorations	48
Sur la corde raide	50
Montagnes russes émotionnelles	51
La fin de Netco	52

2 Les tensions dans la prise de poste	53
La mission du nouveau responsable	55
Constats	58
Les relations avec les autres	64
La réciprocité	69
Le style décisionnel	78
Le rythme du changement	89
Philosophie et valeurs	98
Loyauté	103
3 Trois défis critiques pour les responsables pendant leur prise de poste	109
Établir son autorité auprès de sa hiérarchie	110
Bien choisir son orientation	112
Établir sa légitimité auprès de ses collaborateurs	116
4 Le contexte	121
Pressions exercées par le monde « réel »	122
Pressions culturelles et personnelles	125
5 Un an après : la réflexion des responsables	131
Diane	132
Pierre	135
Max	140
John	144
Entretiens avec d'autres responsables : David, Deborah, Roger Durantis, Michel Raimbault, Michel Hidalgo	147
6 Psychologie de la transition	167
Sentiment d'étrangeté	167
La résonance psycho-sociale	169
Empathie contextuelle et dynamique de changement	170
Vivre avec le passé ou couper les ponts	171
Clivage	172
Quatre pôles de la personnalité en équilibre précaire	175
Le nouvel élu : un sauveur piégé ?	176
Besoin de savoir et angoisses de séparation	177
La reconnaissance de dette et ses pièges	179
Sécurité ontologique et contenance des paradoxes	179
<i>Conclusion – Vers un leadership de transition ?</i>	183
<i>Bibliographie</i>	185
<i>Remerciements</i>	187
<i>Les auteurs</i>	189

Introduction

Par bien des aspects, la transition représente l'état normal de la vie, qu'il s'agisse de la vie physiologique et psychologique, de celle des organisations et des institutions, des sociétés ou de l'écosystème. La stabilité n'est pas de ce monde, c'est le mouvement qui domine, c'est-à-dire le développement, aussi imperceptible soit-il, pour le meilleur... et pour le pire.

Mais il est des périodes où la transition est plus marquée. La prise de nouvelles responsabilités fait partie de celles-là et a retenu toute notre attention en raison de sa complexité, de ses enjeux pour le nouvel « élu » mais aussi, bien entendu, pour l'ensemble de l'organisation.

Si les travaux des chercheurs et praticiens autour du leadership sont abondants, surtout outre-Atlantique, traditionnellement plus mobilisée sur ce thème que l'Europe, relativement peu nombreux sont ceux consacrés à cette phase critique qu'est la prise de poste. Tom Gilmore y a consacré un travail important aux États-Unis à la fin des années 1980, *Making a Leadership Change*, précisant de façon diachronique les divers processus et étapes de ce moment charnière et proposant des recommandations utiles.

Nous avons nous-mêmes voulu aller voir de près ce qui se passe concrètement dans la tête comme dans l'environnement de ces nouveaux leaders, et cela pour plusieurs raisons. En premier lieu, on sait bien que, à l'instar des fusions et acquisitions d'entreprises, le pourcentage d'échec des nouveaux dirigeants est important sans que les raisons invoquées soient toujours satisfaisantes. En second

lieu, il existe autour du leadership une sorte de mythologie de l'héroïsme qui nous semble très éloignée de la vérité du quotidien. Sans aller jusqu'au propos ubuesque « le roi est nu », il est clair que tout nouveau responsable se débat avec plus ou moins de talent, de soutien, de lucidité, d'anxiété, avec son nouvel environnement, et qu'il « bricole » jour après jour son insertion, son projet, sa légitimité, son action. Plutôt que de nous centrer sur ce qui devrait être, comme si la question et les solutions étaient simples, nous avons voulu comprendre ce qui se passait réellement. C'est pourquoi nous avons prêté une attention particulière au contexte comme à l'expérience vécue, tentant de saisir les liens qui les unissent.

Le résultat de notre étude est donc de nature plus compréhensive que prescriptive et nous a conduits à identifier une série de tensions avec lesquelles tout nouveau responsable se trouve aux prises. Comme le dit René Kaes dans *Introduction à l'analyse transitionnelle*, « à l'origine, la mise au monde est mise en crise, dérèglement multiple » et c'est avec la confusion, les contradictions, voire le chaos, mais aussi l'espoir, l'énergie et le désir que se débat toute personne qui prend à sa charge un nouveau défi. C'est de cette « bagarre » et de ces dilemmes que nous souhaitons rendre compte dans cet ouvrage.

Notre travail de recherche s'est déroulé en deux phases :

Phase 1 : une équipe pluridisciplinaire

La première phase s'est déroulée sur trois ans et a réuni une équipe pluridisciplinaire de chercheurs européens composée de consultants indépendants (George Binney, Richard Elsner, Gerhard Wilke et Colin Williams) et de professeurs et collaborateurs d'Ashridge Consulting Group en Grande-Bretagne (Howard Atkins, Elizabeth Braiden et Kathleen King) et d'HEC/CPA en France (Gilles Amado, Rachel Amato et Michel Roger).

Le travail de cette première phase s'est déroulé en trois temps :

- ◆ Conduite de plus de quarante entretiens auprès de dirigeants d'entreprises, de fonctionnaires, de responsables des ressources humaines et de « chasseurs de têtes » dans différents pays

d'Europe. L'objectif était d'aller chercher « à la source » le point de vue de ces acteurs clés des transitions de leadership en vue de préciser le champ de nos recherches. Ont participé à cette phase préliminaire : Alcatel, Alstom, BP, Spencer Stuart, Egon Zehnder, Nelmeht, Lex, Sauer Danfoss, Volkswagen, Holset, Ricardo, Danfoss, Amersham Nycomed, BBC, The Department of Social Security, Sara Lee, Energis, Thomson CSF, Boots, Sihl, Scott Bader, Nokia, St Thomas'Hospital, Carnaud Metalbox, Züricher Kantonbank, Russell Reynolds, Aventis, Shell.

- ◆ Réalisation de huit études de cas, dispositif central de nos travaux. Les membres de l'équipe de recherche ont accompagné des directeurs généraux, des directeurs et des responsables – et leurs équipes – nouvellement nommés pendant six à douze mois. Dans chaque entreprise étudiée, des entretiens ont été conduits dans l'entourage du nouveau responsable auprès de différents acteurs directement concernés par la transition : directeurs, cadres intermédiaires, collaborateurs, responsables des ressources humaines, dirigeants. La démarche a accordé une large place à l'observation des responsables en situation de prise de fonction dans leur nouvel environnement ainsi qu'au dialogue et à la discussion autour des décisions clés, stratégies, actions et comportements du nouveau responsable et de son entourage.
- ◆ L'équipe de recherche a ensuite présenté les conclusions issues des études de cas dans le cadre de divers ateliers de travail, réunions et conférences en vue de valider les grands thèmes identifiés. Les conclusions des travaux de la première phase de recherche ont été publiées par l'équipe sous le titre *Leaders in Transition : The Dramas of Ordinary Heroes*, rapport de recherche conjoint Ashridge/HEC/CPA.

Phase 2 : Gilles Amado et Richard Elsner

Avec le soutien d'HEC/CPA, nous avons entrepris un travail d'approfondissement et de redéfinition des enseignements issus de la phase 1 afin d'apporter aux responsables en activité des éléments susceptibles d'éclairer leur pratique. Nous souhaitons en

particulier identifier et mettre en lumière les choix réels (et en général difficiles) que les responsables, leur supérieur et leurs collaborateurs sont amenés à faire lorsqu'un nouveau responsable est nommé et prend ses fonctions, en réponse aux pressions invisibles mais puissantes inhérentes au processus de transition.

- ◆ Une nouvelle série d'entretiens a été conduite auprès des responsables des études de cas de la phase 1 pour leur soumettre ce que nous voyions émerger comme des tensions inséparables des transitions de leadership. Nous leur avons demandé de réexaminer leur expérience à la lumière de ces éléments. Ces entretiens nous ont permis d'affiner notre analyse.
- ◆ Dix dirigeants (secteur privé, administration, enseignement, sport) ont été interviewés en Grande-Bretagne et en France pour valider ces enseignements et réunir de nouveaux témoignages sur la prise de poste.
- ◆ Les fruits de nos travaux ont été réunis dans ce livre sous la forme d'études de cas, d'analyses et de témoignages, avec la volonté d'aborder sous un jour nouveau les problématiques et les dilemmes de la prise de fonction.

Cet ouvrage a été conçu de la façon suivante.

Nous sommes partis de l'exploration, sur le terrain, du comportement et de l'expérience de nombreux responsables au cours de leur période de transition.

Le premier chapitre rend compte de cette démarche sous la forme de quatre cas, plus ou moins détaillés, qui illustrent successivement quatre contextes organisationnels différents – « pérennisation », revitalisation, redressement, création. Les deux premiers cas ont été rapportés *in extenso*, de façon à mettre en lumière l'étendue et la complexité des ingrédients essentiels des phases de transition, les deux derniers insistant davantage sur les contextes spécifiques auxquels ils se réfèrent.

C'est en entrant véritablement dans l'histoire de ces situations que le lecteur devrait pouvoir retrouver des éléments d'expériences comparables et se trouver à même d'apprécier les enseignements plus généraux que nous en tirons.

Ceux-ci sont présentés dans le Chapitre 2 sous la forme de « tensions » illustrées par les cas précédents. En choisissant l'idée

de tension, nous avons voulu nous garder d'une approche trop normative, évitant ainsi à la fois de porter des jugements sur les comportements décrits et de définir des lignes de conduite valables en toutes circonstances. Les relations entre les différents acteurs (leaders, patrons, collaborateurs) sont soumises à un certain nombre de « dynamiques » qu'il semble difficile d'ignorer.

Le Chapitre 3 propose trois défis critiques auxquels sont confrontés les nouveaux élus. Ils ont trait à l'autorité auprès de la hiérarchie, au choix de l'orientation par le responsable et à la légitimité acquise auprès des collaborateurs. Ils sont illustrés par quatre cas qui sollicitent certaines tensions plus que d'autres.

Par la suite, nous insistons sur le fait que le contexte (Chapitre 4) dans lequel évoluent les responsables exerce une influence incontestable à la fois sur le fonctionnement de l'organisation dans son ensemble et sur les comportements et actions des nouveaux responsables.

On trouvera dans le Chapitre 5 une série d'entretiens, forme de mise en perspective des conclusions présentées dans l'ouvrage. Ces entretiens ont été conduits auprès des responsables ayant participé à l'étude mais aussi auprès d'autres leaders et dirigeants appartenant à des secteurs variés.

Enfin, un dernier chapitre plus théorique (Chapitre 6) résume les enseignements de notre travail et explore les sources psychologiques des tensions de la prise de poste en insistant sur leur caractère normal.

Nous espérons que cette lecture aidera les responsables et leurs collègues à mieux comprendre et à mieux vivre ces périodes de transition, sources de vie, de complexité et de dégâts aussi.

Chapitre

Diane, Pierre, Max et John : des responsables face à leurs nouveaux défis

Comme cela a été dit dans l'introduction, nous avons suivi huit responsables et leurs équipes dans des environnements très différents, durant trois années. Les conclusions et les enseignements que nous livrons dans cet ouvrage sont directement issus de ces huit expériences.

Dans ce chapitre, nous vous proposons de plonger au cœur de quatre de ces parcours de transition qui sont autant d'histoires, de les vivre aux côtés des responsables et de leur organisation.

Pourquoi eux ? Pourquoi Diane, Pierre, Max et John ? Parce que, tout d'abord, nous les avons suivis depuis les premières heures de la recherche, tissant avec eux des relations qui nous ont permis de proposer à ces responsables de participer à la suite de l'aventure. Ensuite, parce que chacune de ces expériences illustrant un contexte particulier d'entreprise est susceptible de résonner auprès des responsables en transition lors de leur prise de fonction. Pour Diane, chez ConsuCo, il s'agissait de « pérenniser » une organisation en bonne santé. Pour sa part, Pierre a trouvé chez Venus une organisation qui, au lendemain d'une fusion, avait besoin d'un nouveau dynamisme, d'une revitalisation. Max, chez AMI, prend la direction d'une unité en difficulté, dont la survie même est menacée. Enfin, John, chez Netco, s'est vu confier la création d'une unité.

Diane et le groupe ConsuCo

Lorsque Diane prend officiellement ses nouvelles fonctions de directrice générale de la filiale française du groupe ConsuCo, le mandat qui lui a été donné par le siège de la division Europe du groupe (basé en Hollande) est de stabiliser l'organisation et ses processus et de recruter les bons collaborateurs pour les postes à pourvoir, tout en maintenant les résultats financiers. L'arrivée de Diane intervient en outre à l'heure d'un recentrage stratégique de la division sur ses grandes lignes internationales de produits.

Diane revient en France, son pays natal, après plus de quinze ans passés à l'étranger, aux États-Unis, à Hong Kong et en Hollande. Pour la jeune femme, ce retour au pays est tout sauf nostalgique. Si elle a accepté cette mission de trois ans en France, c'est parce qu'elle lui offre le premier poste de direction générale de sa carrière, avec l'espoir de retrouver par la suite un poste plus international.

Diane a mûrement réfléchi sa décision ; pourtant, ce n'est pas sans une certaine appréhension qu'elle aborde cette nouvelle mission, doutant soudain de pouvoir réussir à ce poste totalement nouveau pour elle, dans un secteur qu'elle ne connaît pas, dans un pays dont la culture lui est devenue étrangère.

Un défi inattendu pour Diane

À l'époque où Diane rejoint ConsuCo, le groupe demeure très décentralisé. L'entrepreneuriat y est une valeur très importante : on attend des collaborateurs qu'ils se comportent comme si l'entreprise leur appartenait.

Décentralisation et entrepreneuriat

Les directeurs généraux Pays disposent d'une autonomie de décision quasi-totale, aussi longtemps que les résultats financiers sont à la hauteur des attentes. Cette culture entrepreneuriale a offert aux directeurs Pays la liberté de développer leurs unités comme s'il s'agissait de leur propre entreprise. C'est ainsi qu'Alan, le prédécesseur de Diane, a pu mener la filiale française sur la voie d'une croissance spectaculaire.

Mais, pour un grand nombre de collaborateurs, cette décentralisation, assortie d'objectifs financiers très ambitieux, n'allait pas sans risque. Comme l'évoque l'un d'entre eux, « l'impératif de résultat peut servir de justification à beaucoup de choses, personne ne se préoccupait de savoir si les fondations étaient en place pour l'avenir. C'était une logique de court terme. À l'origine, la filiale française était une toute petite structure, le chiffre d'affaires a doublé avec la même équipe, et aujourd'hui on se rend compte que le reste n'a pas suivi ».

Aux dires de certains, l'autonomie historique de la filiale française et sa culture de la croissance avaient laissé l'entreprise désorganisée et centrée sur elle-même : « Les processus et les procédures n'étaient pas en place, les rôles et les responsabilités n'étaient pas clairs. On avait l'impression que c'était la course pour tout... Le style de management était très "français", marqué par un certain conservatisme. Les gens étaient là depuis longtemps, ils n'avaient pas vraiment envie de participer à des projets internationaux. »

Des nuages à l'horizon

Les premiers signes de fragilité de l'entreprise commencèrent à se manifester six mois avant le départ d'Alan et l'arrivée de Diane coïncida avec plusieurs problèmes sérieux : le départ de la moitié de l'équipe marketing, des difficultés d'approvisionnement, une baisse des profits.

Pour beaucoup, il était indispensable que les objectifs financiers, traditionnellement très ambitieux, soient revus à la baisse pour tenir compte de la situation difficile. Toute la question était de savoir si Diane serait capable de résister à la pression du siège.

Pour ajouter aux difficultés de la transition, la satisfaction des clients laissait à désirer, le directeur du marketing avait été recruté de fraîche date à l'extérieur de l'entreprise et le management d'une *business unit* était en train d'être transféré dans un autre pays. En outre, le poste de vice-président de région était vacant et le recrutement s'avérait difficile. Diane était donc directement sous les ordres du président de la division Europe du groupe.

Diane prend ses marques

Alan, le prédécesseur de Diane, avait quitté l'entreprise après dix années passées à la tête de la filiale française pour devenir directeur général de la filiale d'une autre division du groupe, division dont les locaux se situaient dans le même immeuble.

Un prédécesseur charismatique

C'était une figure imposante, tant par sa personnalité que par ses résultats : en quatre ans, il avait quadruplé les ventes de la filiale française, qui avait enregistré un taux de croissance annuel de l'ordre de 30 à 40 %. On lui attribuait un style de management plutôt paternaliste et on le disait homme de communication davantage qu'homme d'organisation. Il était réputé posséder une solide culture marketing, dont il usa avec talent pour conduire l'entreprise vers de nouveaux sommets.

L'image que ses anciens collaborateurs donnaient d'Alan était celle de quelqu'un de très humain et de charismatique, un excellent communicant, quelqu'un qui voulait être proche de ses équipes mais qui pouvait aussi se montrer assez dur, laissant transparaître son stress lorsque les chiffres n'étaient pas bons. « Mais tout le monde le soutenait », se souvient un manager. Le personnel des ventes, notamment, appréciait son « leadership qui vient du cœur ».

Certains aspects de son style de leadership, toutefois, étaient considérés comme néfastes aux relations avec le siège hollandais de la division et limitant le sens de l'autonomie de ses équipes. « Toute l'organisation est imprégnée de son esprit et d'un esprit français, commentait un collaborateur. Il a développé une culture très forte ici, et en particulier la peur des Hollandais. Les gens sont convaincus que les Hollandais sont prêts à faire des coupes sévères dans nos coûts. C'était un alibi pour lui pour développer des méthodes directives et hiérarchiques... Cela signifie que les gens ne sont pas habitués à faire des suggestions. Ils attendent les instructions... »

Succéder à un tel homme n'était pas chose facile. Les collaborateurs lui restaient très attachés et son fantôme semblait toujours hanter la société. Bien plus, Alan étant installé dans le même

immeuble, il discutait régulièrement avec son ancienne équipe. Mais Diane ne s'en alarma pas outre mesure, lui accordant d'autant moins d'importance qu'elle voyait en lui quelqu'un de très différent d'elle-même, un dirigeant typiquement « français ».

Les attentes du siège

Le recrutement et les actions de Diane doivent être envisagés dans le contexte des orientations stratégiques du groupe : recentrage sur les cinq lignes de produits principales au niveau de la division, avec un pilotage marginal des autres sociétés locales et l'évolution progressive vers une plus grande centralisation.

Pour sa filiale française, la division voulait quelqu'un au profil international, quelqu'un de différent qui apporterait certains changements. Le choix d'une femme était délibéré, non seulement pour faire passer un message sur la politique d'égalité des chances chez ConsuCo, mais aussi pour que le nouveau directeur général soit considéré d'une manière différente dans l'entreprise. Diane possédait de nombreux atouts. Disposant de solides connaissances managériales et d'une expérience intéressante dans le domaine des processus, elle avait en outre travaillé plusieurs années dans une multinationale américaine. Elle avait de bonnes connaissances marketing et était capable de conduire une réflexion stratégique. Sa personnalité était perçue comme forte mais amicale. Elle était créditée de bonnes compétences de leadership et d'une forte détermination. Elle avait également fait la preuve de sa force de caractère et d'une vision à plus long terme de sa carrière, ce qui était considéré comme quelque chose de positif. Les points moins favorables étaient son manque d'expérience d'un poste de direction générale et sa connaissance limitée du secteur du commerce de détail français. Mais la division était prête à prendre le risque.

Le siège considérait qu'il faudrait environ un an à Diane pour faire l'apprentissage de sa nouvelle fonction de directeur général.

Au regard de la situation de la filiale française, les attentes de la direction de la division étaient les suivantes : « La réussite de Diane dépendra de sa capacité à bâtir une organisation solide, aux processus clés adaptés... Pas seulement au niveau des approvisionnements, mais aussi au niveau du marketing et des ventes... »

Les résultats financiers suivront, pendant son mandat ou non, c'est une autre question. Si elle démontre qu'elle met en place les bons processus, qu'elle stabilise la situation, améliore les choses et qu'elle stabilise aussi les résultats, ça ira. » Pour d'autres, Diane devrait « obtenir des résultats pour avoir le temps de changer les structures et de faire évoluer l'organisation. Elle doit aussi développer les collaborateurs et les protéger de la pression lorsque les résultats ne sont pas bons ». Enfin, d'autres attentes étaient également exprimées : « En une année, elle devra avoir bâti une équipe de direction stable, fait réellement progresser les collaborateurs-cadres et conduit les recrutements de candidats susceptibles d'évoluer vers des postes de direction. Elle devra d'abord mettre la structure en place, puis les individus, puis les processus, puis les systèmes. Tout doit aller dans le même sens. C'est le critère de sa réussite. Développer les gens exige davantage de temps. Mais il faudra que les résultats soient au rendez-vous pour la prochaine année fiscale. »

Six mois après son arrivée, Diane était déjà appréciée par les dirigeants du siège et ils ne regrettaient pas leur choix : « Elle fait ce qu'il faut, elle défend ses idées et ses collaborateurs. Elle est ouverte et directe, elle dit ce qu'elle pense des gens et des situations. Quand il y a un problème, on le dit et on en parle. Elle travaille d'une manière structurée pour résoudre les choses. Mais de notre côté, nous devons veiller à ce que le bateau ne s'enfonce pas trop. »

Le mythe du grand méchant Hollandais

Diane réalisa très vite qu'elle aurait fort à faire pour améliorer les relations entre la filiale française et le siège, perçu comme une sorte de « grand méchant loup ». Lorsqu'ils allaient présenter leurs budgets et leurs plannings annuels, les directeurs français se décrivaient comme des agneaux qu'on menait à l'abattoir.

En outre, la nouvelle stratégie de la division, qui prévoyait la centralisation de certains processus et le recentrage sur les principales lignes de produits, était quelque peu suspecte aux yeux de la filiale française.

Dans ce contexte, Diane aurait pu être perçue comme une envoyée du siège, dépêchée pour reprendre en main la filiale française

et contrôler ce qu'il s'y passait. Cette impression de complicité avec le siège aurait pu être particulièrement forte du fait que Diane parlait le hollandais et avait vécu en Hollande. Diane elle-même estimait que son expérience hollandaise avait beaucoup compté dans son recrutement.

Action !

Très tôt, Diane prit conscience qu'elle avait à gérer un ensemble complexe de tâches – trouver des solutions aux problèmes immédiats, stabiliser les équipes dans de nouveaux locaux, développer le plan stratégique à long terme – tout en ayant énormément à apprendre.

Une nouvelle équipe

Le changement de responsable fut une surprise pour tous les collaborateurs français, mais une bonne surprise pour la plupart. Certains étaient un peu inquiets, se demandant comment quelqu'un de totalement extérieur au groupe allait pouvoir s'intégrer à la société. Mais ce changement de directeur général était globalement considéré comme une chance et une bonne chose pour l'entreprise. En effet, aux yeux de beaucoup, Alan n'était plus, depuis quelque temps, l'homme des changements nécessaires. Il avait été le bâtisseur, il ne pouvait être celui qui consoliderait l'entreprise, avec la réorganisation que cela impliquait.

Dans l'ensemble, les gens exprimaient des attentes positives vis-à-vis de Diane, se fondant sur ce qu'ils savaient de son parcours et de son profil et aussi, implicitement, sur ce qu'ils voulaient pour l'entreprise.

En dépit de ses liens avec la Hollande, il ne semblait pas que Diane soit perçue comme une espionne mandatée par le siège mais bien plutôt comme l'agent des changements qu'il était devenu nécessaire de conduire : identifier de nouvelles façons de faire les choses, mettre en ordre l'organisation marketing et l'organisation commerciale, aligner les méthodes et pratiques sur celles du groupe, rénover et réorganiser l'entreprise.

Le temps d'apprendre

Diane passa du temps avec chaque membre de son équipe pour comprendre l'activité et l'entreprise. Elle semblait dotée d'une capacité aiguë à rechercher l'information utile et à obtenir des interlocuteurs pertinents qu'ils lui apportent leur collaboration. Elle se garda d'adopter la position de l'expert ou de prendre des décisions seule ; consciente de son manque de connaissance de l'entreprise, elle sollicita ceux qui savaient et fit de chaque rencontre une occasion d'apprendre.

Autour d'elle, chacun remarqua sa nature pragmatique et sa capacité à établir un diagnostic rapide avec la personne responsable d'une activité donnée pour ensuite définir des priorités. Après quoi, elle laissait les gens conduire le plan d'action sur lequel ils s'étaient mis d'accord ensemble, évitant toute intervention supplémentaire lorsque les autres maîtrisaient le sujet mieux qu'elle.

Quatre mois après son arrivée, Diane fit plusieurs tournées avec les représentants commerciaux régionaux, allant même jusqu'à les aider à ranger les produits dans les rayons des supermarchés. « Elle veut savoir comment les choses se passent et les comprendre en profondeur. Au début, les gens étaient un peu inquiets, ils se demandaient si elle était là pour les contrôler, pour voir si leur poste était utile. Mais en fait, elle était là pour observer. Il n'était pas dans ses intentions de réduire la force de vente mais de trouver des moyens d'améliorer notre organisation commerciale. »

Malgré la pression pour aller vite, Diane s'autorisa à ne prendre aucune décision avant d'avoir bien compris la situation. Elle se fixa deux niveaux d'interventions : les interventions prioritaires et/ou indispensables, d'une part, et les projets à long terme, comme les changements d'organisation plus profonds, d'autre part.

Premières actions

Un certain nombre de changements furent rapidement introduits : amélioration de l'organisation marketing et du service clients, résolution des problèmes de la chaîne d'approvisionnements notamment. Mais chaque fois que cela s'avéra nécessaire,

Diane prit le temps de réunir les informations pour apporter une solution motivée aux problèmes.

Ses actions s'étendirent en outre à d'autres enjeux majeurs, dont les plus importants sont décrits ci-après.

Refonte des réunions de direction

L'une des premières actions de Diane fut de modifier la composition et le fonctionnement de son équipe de direction. À l'origine, l'équipe comptait dix personnes. À partir de ce groupe, Diane créa deux cercles. Le premier était composé du directeur financier, du directeur du marketing, du directeur des ressources humaines, de la directrice commerciale et du directeur des achats (poste laissé vacant après que Diane eut transféré la personne sur une équipe projet européenne). Le deuxième accueillait les autres directeurs, dont plusieurs seraient par la suite déplacés de l'équipe de direction de la filiale française vers des fonctions centrales, et dont l'un serait licencié. Six mois plus tard, le poste de directeur des achats était toujours vacant.

Diane mit en place deux types de réunions : une réunion bimensuelle à laquelle participait le noyau dur de l'équipe et une réunion mensuelle, plus étendue, qui réunissait tous les directeurs.

La plupart des collaborateurs trouvèrent ce changement extrêmement utile. Les réunions étaient considérées comme pertinentes, efficaces, et non comme une perte de temps ainsi que certains les jugeaient auparavant. La discussion des détails et la recherche de solutions étaient réservées à des entretiens individuels avec les personnes concernées ; seules les solutions arrêtées étaient présentées lors des réunions de direction. « Les réunions durent une heure, certains problèmes n'y sont pas abordés, ils sont discutés en dehors, directement avec les intéressés. Cela a été très difficile pour certaines personnes... Mais les gens ont vite appris quels sujets pouvaient être abordés. Il faut avoir préparé la réunion, être bref et précis et ne traiter que des solutions aux problèmes... »

Certains, toutefois, regrettaient le style collégial des réunions qui duraient toute une journée, du temps d'Alan, et les liens que cela tissait entre les membres de l'équipe. « Nous travaillons en mode projet : le comité de direction n'est plus une équipe mais un rassemblement d'experts consultés individuellement. Les décisions

sont prises en dehors des réunions de direction, qui ne sont plus qu'un rituel », souligne ainsi une collaboratrice.

Renégociation des objectifs financiers

La réalisation à court terme la plus importante de Diane, aux yeux du personnel local, fut sans doute son intervention auprès du siège pour revoir à la baisse les objectifs financiers pour l'année à venir.

Étant donné la tradition d'objectifs ambitieux imposée par le groupe, la tâche s'annonçait difficile. Il était indispensable que Diane établisse sa légitimité au sein de la filiale française dès le début. Beaucoup considéraient cette renégociation comme un premier pas essentiel pour remettre l'entreprise sur la voie du succès : baisser les chiffres pour que l'entreprise puisse atteindre ses objectifs et gagner en crédibilité, tout en permettant aux collaborateurs de souffler pendant que l'organisation et ses processus seraient stabilisés et renforcés.

Malgré la réputation de dureté des directeurs hollandais, le président de la division accepta les arguments avancés par Diane pour justifier la réduction des objectifs financiers annuels. « Elle a pu diviser les objectifs par deux car elle a fait une bonne analyse de la situation et elle a su me l'expliquer. Avec du recul, le plan pour cette année était trop ambitieux, étant donné que les bases n'étaient pas là et que les résultats étaient gonflés l'année dernière. En outre, quand on commence à faire les choses différemment, il faut s'attendre à une baisse temporaire des résultats. »

De fait, Diane sut gagner le soutien du siège et développer une relation plus confiante, exploitant habilement sa connaissance de la culture et de la langue hollandaises. Elle consulta les dirigeants de la division à plusieurs reprises sur la refonte de l'organisation, les informa régulièrement de l'évolution des résultats financiers, leur demanda conseil pour mieux préparer les réunions financières. Cette attitude de transparence lui permit en outre de glaner des indices complémentaires sur ce que l'on attendait d'elle.

Trouver une solution pour l'organisation commerciale

L'organisation commerciale était sans doute le point le plus délicat pour Diane. Plusieurs personnes soulignent que la relation entre la directrice commerciale et Diane représentait un défi majeur.

Ceux qui avaient le loisir d'observer leurs interactions au quotidien parlaient souvent du contraste entre les deux femmes. Le style franc, « à l'américaine », de Diane et sa prédisposition à l'action semblaient incompatibles avec celui de la directrice commerciale que l'on décrivait comme négociant en permanence, prenant rarement des risques, refusant systématiquement de se positionner ou de donner son opinion.

Il fallut toute une année à Diane pour prendre la décision de s'en séparer, de longs mois au cours desquels elle connut bien des frustrations. La directrice commerciale n'apportait aucune réponse satisfaisante à ses sollicitations répétées pour un plan d'action concernant les améliorations de l'organisation commerciale, une situation qui rejaillissait sur le fonctionnement du reste de l'entreprise. Mais Diane répugnait à prendre ce qui aurait pu être une décision imprudente : la directrice commerciale lui était indispensable pour apprendre à mieux connaître le système de détail français et manager une force de vente de soixante-dix personnes. Sans compter que le recrutement d'un nouveau directeur commercial lui aurait pris énormément de son temps.

En outre, les membres de la direction n'étaient pas complètement d'accord sur la façon d'aborder la réorganisation du commercial : certains craignaient que Diane veuille aller trop vite et néglige la dimension humaine, alors que d'autres étaient favorables à une action rapide. La directrice commerciale freinait des quatre fers et essayait de protéger ses collaborateurs.

Chemin faisant : entre adaptation et changement

Au cours de ces premiers mois, comment les actions que Diane entreprit furent-elles perçues par les collaborateurs ?

Tirer un trait sur le passé ?

À la différence d'Alan, Diane avait vécu et travaillé dans plusieurs pays, et cette immersion internationale l'avait profondément marquée. Ses nouveaux collaborateurs le savaient et cela déclencha peut-être une résonance particulière.

Diane, en effet, était perçue par beaucoup comme favorisant les nouveaux managers internationaux au détriment de la « vieille garde ». Certains allaient même jusqu'à dire qu'elle préférait les gens « comme elle ». De fait, Diane considérait les nouveaux directeurs comme les passeurs privilégiés des nouvelles orientations stratégiques souhaitées par la division. Il s'ensuivit inévitablement un clivage au sein de l'équipe de direction ; les membres de la « vieille garde » avaient le sentiment d'être tenus pour responsables des erreurs passées, que les réalisations antérieures n'étaient pas reconnues à leur juste valeur et que leur avenir dans l'entreprise était menacé.

Mais, de manière peut-être paradoxale, le modèle international se révéla dans la pratique plus difficile pour Diane elle-même qu'on aurait pu le penser. Il n'échappa pas à certains collaborateurs que Diane n'était pas parfaitement à l'aise dans son nouveau contexte professionnel français, qu'elle vivait difficilement son « métissage » : « Elle a un handicap, elle est française sans l'être réellement – ce dont les gens ne peuvent pas se rendre compte. Parfois, elle a quelque chose de l'inadaptée culturelle, elle est en décalage avec ce que les gens attendent d'elle. » Ce malaise conduisit parfois la jeune femme à se montrer un peu dure envers les directeurs locaux, en leur envoyant par exemple des e-mails en anglais alors qu'elle savait que certains ne maîtrisaient pas bien cette langue.

Déployer un nouveau style de management

Diane avait une idée précise du modèle d'organisation et des processus qu'elle souhaitait mettre en place, ce qui n'était pas toujours bien compris ni bien accepté. « Il faut inviter les collaborateurs à bâtir le futur avec vous au lieu de recourir à la critique du passé », commentaient certains. Mais pour d'autres, Diane n'était pas arrivée avec la volonté de tout détruire et d'imposer ses propres modèles. « Elle a sûrement des méthodes en tête, mais elle commence par demander aux gens de lui proposer des améliorations. Elle n'impose pas... Elle tient compte du point de vue des autres pour prendre la bonne décision, mais elle réfléchit très vite », soulignait un collaborateur.

Très centrée sur l'action, Diane ne prit peut-être pas le temps de communiquer ses modèles à ses collaborateurs et de veiller à ce

qu'ils soient compris et acceptés. Selon certains, cela pouvait constituer un frein sur la voie des changements qu'elle souhaitait apporter. « Elle applique des modèles très anglo-saxons. Un minimum d'adaptation au contexte local est nécessaire. Elle utilise des références tirées de son expérience passée. Elle veut appliquer un modèle tout fait, de but en blanc. » Une autre disait : « Elle ne peut faire l'économie d'un compromis. Si certains directeurs n'ont pas compris les changements, ils ne pourront pas les relayer. »

Stratégies et coalitions au sein de l'équipe de direction

Lorsqu'elle réorganisa l'équipe de direction en deux cercles, Diane n'avait peut-être pas mesuré toute la portée de sa décision. Elle s'entoura des spécialistes dont elle avait besoin, sans sembler se préoccuper outre mesure de l'impact que cela aurait sur ceux qui n'en faisaient pas partie. Dans le même temps, elle refusa de réagir ouvertement à cette situation de conflit au sein de l'équipe de direction, ce qui était une source de frustration pour certains.

En démantelant la « tribu », en choisissant de travailler par petits groupes au lieu d'impliquer toute l'équipe dans la résolution de problèmes, Diane ébranla sans doute le sentiment d'appartenance de certains collaborateurs et, du même coup, les possibilités de collaboration et de coopération du groupe. Elle n'était en outre pas totalement satisfaite de la composition de son équipe de direction. Dès lors, le travail en équipe semblait être davantage pour elle une obligation ou une notion théorique qu'un outil auquel elle croyait suffisamment pour le mettre en pratique dans la réalité.

D'un autre côté, plusieurs collaborateurs appréciaient qu'elle refuse de céder au jeu des manœuvres politiciennes et considéraient qu'elle n'avait d'autre choix que de travailler avec ceux qui s'étaient ralliés à sa cause, ne pouvant se permettre de perdre du temps avec ceux qui n'avançaient pas avec elle.

Faciliter la transition émotionnelle

Si le changement de directeur général était considéré comme une bonne chose par tous, y compris par le prédécesseur de Diane lui-même, peut-être Diane ne prit-elle pas suffisamment

en considération le besoin chez ses collaborateurs d'une période de deuil, voire d'un sentiment de continuité par-delà les changements qu'elle apportait. Accaparée par sa nouvelle tâche – et les problèmes à résoudre –, elle négligea de ménager un espace protecteur qui aurait permis aux collaborateurs de revivre les heures de gloire passées tout en reconnaissant les erreurs qui avaient pu être commises.

En outre, Diane était un peu perçue comme une « mercenaire ». Les collaborateurs pensaient qu'elle ne resterait pas très longtemps et qu'elle était plus intéressée par une carrière internationale. Comme Diane le reconnaissait volontiers, elle était un responsable en transition permanente, de ceux que l'on appelle pour changer les choses mais qui ne restent pas. À de nombreux égards, Diane n'apportait que peu de certitudes rassurantes à ses équipes, pas plus que de perspectives de relations à long terme avec elle ou d'indices de son propre engagement durable dans les projets qui étaient en train de voir le jour.

Ce qu'elle attendait de ses collaborateurs, c'est qu'ils agissent de manière autonome, en cohérence avec la délégation d'autorité en laquelle elle croyait tant. Cette attitude ne correspondait pas aux attentes et aux besoins de certains, qui recherchaient à la fois une orientation qu'ils puissent suivre et une relation de dépendance, peut-être plus semblable à celle qu'ils avaient connue dans le passé.

Communiquer

Aux yeux de beaucoup, la difficulté de Diane à s'exprimer devant des groupes importants constituait un sérieux handicap. « Elle aurait dû faire un discours de politique générale sur sa vision, les qualités qu'elles attendaient de ses équipes », déclarait un collaborateur, exprimant un sentiment largement partagé. « Voilà comment elle travaille », soulignait un autre, « elle écoute, elle remet en cause, elle engage un dialogue et elle établit des relations professionnelles et humaines très positives. Mais elle ne diffuse pas son message aux autres niveaux de l'organisation. C'est important en France, c'est lié à l'image du dirigeant français, charismatique, visionnaire, capable de fédérer ses troupes. C'est particulièrement important dans une période

de changement comme celle que nous vivons depuis quelques mois. La réussite est à ce prix. »

Consciente de ce point faible, Diane s'efforça d'y remédier en privilégiant un style de management par projet et en se montrant disponible pour ses collaborateurs. Au total, les gens appréciaient en général sa franchise dans les rapports individuels et faisaient preuve d'une certaine indulgence vis-à-vis de sa difficulté à communiquer plus largement. Reste que ce style de leadership ralentit sans doute le déploiement de nouvelles pratiques, d'autant plus qu'elle ne disposait pas de tous les relais nécessaires.

Un an plus tard... regards croisés

Un an après l'arrivée de Diane, la plupart des gens considéraient qu'elle avait accompli énormément de choses au niveau de l'organisation et des processus. Il était évident pour tous que l'entreprise avait commencé à fonctionner autrement. Diane avait introduit un modèle de management et d'organisation plus anglo-saxon : une culture « bottom-up », une culture plus forte de la transparence.

Le regard des collaborateurs

Diane avait su faire évoluer la gestion des ressources humaines, accordant davantage d'importance au développement individuel et veillant à offrir aux collaborateurs des opportunités à la mesure de leurs compétences et de leurs souhaits de carrière. Qui plus est, elle avait renouvelé quasiment toute l'équipe de direction sans pour autant déstabiliser l'entreprise.

Chacun reconnaissait qu'elle avait su instaurer des relations plus saines avec les Hollandais et transformer totalement la façon dont les gens travaillaient avec le siège, notamment en faisant passer efficacement le message et les demandes du siège auprès du personnel local.

Certains estimaient qu'elle aurait pu aller plus vite si elle s'était davantage impliquée auprès des autres niveaux de l'organisation. Mais, malgré cela, l'ensemble du personnel semblait

être sensible à l'impact qu'elle avait sur la motivation des équipes. Sa politique de la porte ouverte, sa capacité à écouter et à sentir ce qu'il se passait, sa flexibilité en matière d'organisation du travail, sa rigueur et sa capacité à se focaliser sur les objectifs et à convaincre étaient souvent cités. Elle avait la réputation de donner aux individus les moyens de réaliser des choses et de savoir les féliciter quand le travail était bien fait. Pour beaucoup, elle avait amené une « bouffée d'air frais » dans l'entreprise.

Au total, il semble donc que les réalisations de Diane aient été à la hauteur des attentes du siège et du personnel. Si, un an après sa prise de fonction, ses méthodes et approches n'avaient pas encore été totalement assimilées par l'ensemble des collaborateurs, le sentiment prédominant était que Diane avait su apporter une vision à l'entreprise. Cette capacité visionnaire lui avait permis de jeter un pont entre présent et futur et d'amener les gens à se projeter avec elle dans l'avenir.

Revers de la médaille, son impatience vis-à-vis des détails et de la gestion opérationnelle au quotidien n'était pas toujours bien perçue. Certains considéraient qu'elle déléguait parfois trop et qu'elle ne s'impliquait pas suffisamment dans certains problèmes, négligeant d'arbitrer ou de donner des conseils là où il l'aurait fallu.

L'appétit particulier de Diane pour le changement était parfois jugé excessif. Pour certains, les choses allaient peut-être un peu trop vite. « Ce sont des choses totalement nouvelles. Il faut prendre le temps d'en parler et de les assimiler. » Dans certains cas, toutefois, Diane avait hésité et temporisé, en particulier en ce qui concernait l'organisation commerciale, et elle avait alors échoué à atteindre ses objectifs. Au total, choisir de reporter sa décision au sujet de la directrice commerciale avait vraisemblablement engendré des coûts, notamment en termes de pertes de clients, d'incertitude pour les équipes et de manque de clarté sur les objectifs et les fonctions de management.

Le regard de Diane

Diane estimait que ces douze premiers mois avaient été très constructifs. « Les gens regardent vers l'avenir, ils travaillent ensemble, alors qu'avant les choses étaient imposées, souvent

faites dans l'urgence. Les collaborateurs sont mieux organisés, ils savent ce qu'ils ont à faire, ils ne sont plus en permanence en situation de crise. Ils rentrent chez eux à des heures plus normales, ils sont moins stressés. L'ambiance est calme mais active. Chacun est moins critique vis-à-vis des autres. » Avec le temps, chacun s'habituant aux nouveaux processus, les réunions de direction étaient devenues des forums de discussion plus ouverts et les collaborateurs rattachés aux membres du comité de direction apprennent à travailler ensemble, par-delà les frontières fonctionnelles. Elle entendait poursuivre sa politique de management qu'elle définissait ainsi : « Intégrer les bons éléments ; insuffler une culture et des valeurs communes, la volonté d'avancer, de résoudre les problèmes, de les aborder avec pragmatisme ; encourager le respect mutuel, le respect des idées des autres ; demander l'opinion de chacun et permettre à chacun de s'exprimer ; favoriser une culture apprenante où le droit à l'erreur est reconnu et où les meilleures pratiques sont analysées. Croire en chacun et faire ce que l'on dit. »

Pour elle, la décision de se séparer de la directrice commerciale avait également grandement contribué à améliorer l'atmosphère des réunions, réduisant les tensions et l'agressivité. Un autre indice de succès était que les gens se sentaient « moins en difficulté. Maintenant, ils se disent qu'on va y arriver ». Diane estimait qu'elle avait mis l'entreprise sur les rails pour son avenir : elle avait permis à la filiale française de sortir de la crise de la fin de l'année précédente tout en accomplissant ce que les collaborateurs attendaient d'elle au niveau du développement de l'organisation et des processus. Sa plus grande satisfaction, soulignait-elle, était d'avoir réussi à faire travailler les gens ensemble, à « recoller le puzzle humain ». À ses yeux, les relations nouvelles tissées avec le reste du groupe étaient une autre mesure de sa réussite. Elle pensait avoir insufflé une dynamique davantage tournée vers l'international. De plus, elle était fière d'avoir introduit une culture apprenante et placé les collaborateurs à des postes qui leur permettaient de s'impliquer et de se dépasser, de « s'épanouir » comme elle le disait elle-même.

Ce que Diane apprit aussi, c'est qu'on ne change pas la mentalité des gens en un jour et qu'on ne peut pas faire changer tout le monde. Elle réalisa combien il était important d'avoir une stratégie

pour influencer et convaincre au lieu d'imposer les choses, de comprendre les rôles de chacun au sein de l'équipe de direction, en particulier celui des ressources humaines, et de prendre en considération les préoccupations des différents acteurs.

Poursuivre sa route...

Trois ans après son arrivée dans la filiale française, Diane se préparait une nouvelle fois à partir. Elle venait d'être nommée directrice générale d'une autre filiale du groupe ConsuCo.

Aux sources de la réussite de Diane

Un entretien plus personnalisé avec Diane permet de mettre en évidence les éléments suivants. Diane est une femme d'une quarantaine d'années, d'allure avenante, souriante, ouverte, dynamique, s'exprimant avec facilité et humour. Elle se décrit avant tout comme aimant la vie, prenant plaisir à ce qu'elle fait et à travailler avec des gens sympathiques. Par ailleurs, elle insiste sur sa curiosité. « J'aime bien ce qui est nouveau, je n'aime pas faire dix fois la même chose », souligne-t-elle. Sa gaieté, son plaisir de la vie semblent l'avoir toujours habitée : « Ma mère m'a toujours dit que j'étais très souriante quand j'étais gamine... ça devait être inné », pense-t-elle, ajoutant qu'elle était entraînant. Plusieurs repères – qu'il s'agisse de personnes ou d'événements – sont perçus comme centraux dans son expérience et dans la constitution de son identité.

Sa mère tout d'abord, qui était elle-même très gaie, très vivante (comme son grand-père qu'elle n'a jamais connu). C'était une fonceuse qui voyait toujours les choses positivement. Elle réglait tout à la maison. Elle s'est montrée très à l'aise, après avoir abandonné son métier de pharmacienne, dans les différents séjours à travers le monde (Chine, Mexique, Égypte...) qu'elle a passés, suivant son mari dans ses diverses affectations professionnelles. Peut-être a-t-elle puisé ses facultés d'adaptation dans l'image de son propre père, un « bourlingueur ». En tout cas, celui-ci a toujours encouragé sa fille, dès son plus jeune âge, à s'ouvrir l'esprit, à aimer les voyages.

Plusieurs personnes, au cours de sa vie, ont dit à Diane des choses qui l'ont marquée. Son professeur de français, lorsqu'elle avait quatorze ans : « Mademoiselle, avec votre niveau de français, vous ne passerez pas le bac ! » ; au collègue Stanislas, chez les jésuites : « Vous savez que votre moyenne en maths c'est 2, et qu'avec ça vous n'intégrerez jamais nulle part ! » Ce genre de remarque a toujours agi « comme un coup de fouet » sur elle, d'autant que sa mère lui répétait : « Tu t'en fiches de ce que les autres pensent de toi. » L'humiliation, brièvement ressentie, se transformait alors en défi, comme pour remettre à leur place ces « autorités » trop sûres d'elles-mêmes.

Les figures féminines qui l'ont marquée ont toutes en commun les mêmes qualités : autonomie, émancipation, avant-gardisme. C'est d'abord cette Anglaise de 40 ans qui la gardait quand elle en avait dix. Féministe, rétive au mariage, partie de chez elle pour vivre à l'étranger, elle lui avait envoyé une carte qu'elle a toujours gardée, avec ces quelques mots en guise de programme : « Work Hard, Be Good and Have Fun ! »

De retour d'un internat en Espagne, où les conditions de vie étaient particulièrement pénibles, une Espagnole de 22 ans lui donnait des cours pendant des journées entières. « Elle aussi », se souvient-elle, « avait franchi une étape encore plus importante dans l'Espagne franquiste, puisqu'elle avait cassé les règles, ne s'était pas mariée, avait quitté son pays ».

Enfin, depuis trente ans, une femme âgée aujourd'hui de 93 ans a une grosse influence sur elle. C'est une personne issue d'un milieu « Midwest très rigide », qui ne s'est jamais mariée, n'a pas voulu avoir d'enfants, a pris sa retraite à 55 ans. Rencontrée par sa mère dans un bus en Grèce, elle a suivi Diane depuis qu'elle était à l'université de Philadelphie. « Ne regarde jamais derrière toi », lui a-t-elle toujours dit, « fais comme les hommes... les femmes passent trop de temps à analyser ». Et Laurence d'ajouter : « En fait, je me rends compte qu'inconsciemment je n'ai jamais regardé derrière moi, j'ai tiré des traits et j'ai dit "next step !" ... et coupé le rapport avec les gens avec qui j'avais eu des relations négatives. »

C'est ce désir d'autonomie, distillé par ces femmes d'influence, qui a peut-être joué un rôle important dans son départ de la société où elle travaillait avant de rejoindre ConsuCo, après

dix ans de bons et loyaux services. Son patron lui ayant envoyé une lettre, du style « On ne fait pas nécessairement carrière chez nous, mais si tu es restée dix ans, ça veut dire que tu es bien partie », elle se souvient clairement avoir eu cette réaction intérieure : « Attends une minute, ce n'est pas toi qui décides de ma vie ! » Dégagement d'une tentative d'emprise machiste ?

En tous les cas, elle ne semble avoir aucun compte à régler avec son père qui a toujours soutenu les femmes, qui les faisait avancer, qui en parlait, qui « regardait identiquement femmes et hommes » ...

Inlassable voyageuse, grâce à lui, elle ne garde pas de tristesse d'avoir quitté des amis çà et là, ayant au contraire conservé des liens forts avec plusieurs d'entre eux à travers le monde.

Si elle aime la franchise, la transparence, « dire les choses », si elle a « une sainte horreur des ruses », si elle n'aime pas la méchanceté, tout cela est lié en partie à un divorce douloureux au cours et à l'issue duquel son mari a voulu se venger en utilisant leur fille. Il semble qu'elle y ait puisé une énergie et une détermination nouvelles.

Se décrivant comme impatiente (« Je ne passe pas assez de temps à convaincre les gens »), Diane se surprend quelque peu aujourd'hui à ne plus aimer comme avant les choses du passé, en particulier dans le domaine artistique. Alors qu'enfant et adolescente elle aimait la peinture classique et avait envisagé le métier d'archéologue, c'est l'inverse aujourd'hui : « Maintenant, confie-t-elle, j'ai un dégoût pour ces endroits, les musées, les églises, ces trucs vieux : j'ai l'impression que ce sont des valeurs bloquantes pour l'avenir et j'ai du mal à réconcilier les deux, à déterminer quelle est la dose raisonnable de choses anciennes qui apprennent et permettent de rester créatif dans le futur, car j'ai l'impression qu'aujourd'hui il faut être plutôt réactif au futur, et ce n'est plus la connaissance des traditions qui va me porter pendant toute la vie. Comment désormais mélanger l'expérience avec l'initiative permanente ? »

Sa position n'est pas facile à tenir face à une fille qui s'intéresse beaucoup à l'art au point de vouloir en faire son métier (le business de l'art) et sa mère qui adore l'ancien.

Énergique, Diane n'aime pas cependant « se battre pendant cent sept ans ». Elle aime créer, mettre en place, gérer de gros chantiers, mais pas peaufiner les détails, ni le raffinement. Au cours des

réunions, elle n'apprécie pas qu'on évoque les problèmes plus que les solutions.

Femme dans un milieu d'hommes, elle n'a aucun problème sur ce plan-là. Enfant elle est restée, comme elle dit, rêveuse, créatrice de mondes imaginaires qui ne sont peut-être pas sans liens avec cette aisance qui frappe ceux qui l'entourent. « J'ai bâti des mondes quand j'étais gamine... même un empire... ben oui... c'est très connu de mes amis, je suis marquise de Gamma, une petite ville d'Espagne près de Santander, et je règne sur un univers de crabes, de petits crabes coureurs – le crabe est mon emblème : j'ai fabriqué des écussons – ; j'ai une carte détaillant mon territoire avec de vraies villes, j'ai bâti cet empire entre 10 et 20 ans et, depuis, je suis restée la marquise de Gamma ; lors de ma soirée de départ dans la société où je travaillais avant, j'étais habillée avec ma robe du 15^e siècle, en marquise de Gamma, nom que ma secrétaire connaît puisque, parfois, on réclame “la marquise” ».

Une histoire de notre temps : Venus ou le « manager global »

Venus est un groupe industriel implanté sur les cinq continents qui emploie plus de 70 000 personnes. Les sites de fabrication et les marchés les plus importants du groupe sont en Europe mais il est également très présent en Amérique du Nord et en Extrême-Orient. Venus est né de la fusion de deux grandes entreprises. Les activités du groupe sont structurées en trois divisions : Recherche, Fabrication et Ventes-marketing. À la date à laquelle débute notre histoire, le directeur général du groupe considère la Supply chain comme l'un des vecteurs du changement organisationnel majeur que doit conduire Venus.

Le défi de Pierre

Enfant du sérail, Pierre décide d'accepter le poste de responsable de la Supply chain après plus de dix ans d'un parcours brillant au sein du groupe. Sa nomination, qui intervient à la suite de la mutation du précédent titulaire, fait de lui le plus jeune vice-président de

Venus. Homme de défis, Pierre a choisi – mais en avait-il alors réellement conscience ? – de faire un saut dans l'inconnu. Il quitte son domaine de compétences traditionnel, la finance, sur lequel il a bâti sa carrière, pour un secteur qu'il connaît peu, la gestion de la Supply chain, sur lequel il va devoir énormément apprendre. Il quitte aussi la division Ventes-marketing, où il réussissait très bien, pour la division Fabrication, sans appartenir au « sérail industriel ».

Pour la direction générale du groupe, pourtant, Pierre est un bon candidat – pour un poste, toutefois, qu'aucun de ses prédécesseurs n'a occupé plus de deux ans. À la suite de la fusion, Pierre a été chargé de la rationalisation et de la cession de certaines des activités de la nouvelle entité, une expérience considérée comme un atout majeur pour sa nouvelle mission qui requiert en effet une vision globale de l'entreprise et la mise en place d'un réseau de relations.

Dès les premières heures, les réactions à la nomination de Pierre sont autant de signaux forts des difficultés qui l'attendent. Si ses anciens collaborateurs de la division Ventes-marketing ont appris la nouvelle avec satisfaction, ses nouveaux collègues de la division Fabrication ne cachent par leur scepticisme. Son manque d'expérience dans le domaine de la fabrication et de la gestion de la Supply chain est globalement très mal accueilli. Certains se montrent même ouvertement hostiles. Il est à craindre, enfin, que Pierre ne puisse plus compter sur certains de ses appuis d'hier : son ancien patron de la division Ventes-marketing était certain que Pierre n'accepterait pas le poste à la division Fabrication et n'a consenti à le laisser partir qu'en pensant qu'il pourrait faire le lien entre les opérations commerciales et les opérations industrielles, non sans se sentir « trahi ».

Trois ans après la fusion, Venus offre l'image d'une entreprise à trois têtes, un véritable « champ de mines » de relations politiques à négocier avec la plus extrême prudence.

Dans la fosse aux lions...

Très internationale, l'équipe en charge de la fonction centrale de Supply chain était confrontée à plusieurs défis dont chacun percevait confusément qu'ils seraient difficiles à mener de front : des

défis à court terme tels qu'améliorer la disponibilité des produits et réduire les coûts et des défis à plus long terme comme créer un nouveau modèle de gestion de la chaîne d'approvisionnements et mettre en place d'importants changements au niveau de l'organisation.

Complexité de la structure et enjeux de pouvoir

Une caractéristique importante de l'équipe de Pierre était la complexité de ses liens avec l'organisation de Venus. Elle couvrait sept régions géographiques, deux divisions et plusieurs fonctions centrales. Au total, moins de la moitié des membres de l'équipe (cinq personnes) rapportaient directement et uniquement à Pierre, les sept collaborateurs restants rapportant conjointement aux directeurs régionaux de la division Fabrication et à Pierre. C'est avant tout à leurs patrons régionaux que ces collaborateurs avaient affaire – patrons dont les agendas et les priorités ne coïncidaient généralement pas avec ceux de la fonction centrale Supply chain. Un état de fait qui favorisait les conflits de loyauté et les tensions dès lors que les priorités des uns n'étaient pas celles des autres. Ces tensions étaient particulièrement vives et manifestes à propos des objectifs stratégiques et des objectifs à court terme. Les directeurs régionaux étaient puissants et persuasifs, et la dynamique était d'autant plus compliquée que Pierre avait besoin de leur coopération pour mettre en place les changements qu'il envisageait.

Des résistances difficiles à vaincre

À son arrivée, Pierre fut confronté à différentes réactions au sein de son équipe. Par-delà les réticences clairement affichées, il perçut qu'un certain nombre de membres de l'équipe étaient déterminés à le voir échouer. Certains (peu nombreux !) étaient prêts à lui laisser la chance de faire ses preuves. Dans ce climat difficile, Pierre s'efforça de démontrer à chacun ce que l'équipe pouvait avoir à gagner de l'arrivée d'un nouveau responsable, de sa capacité d'analyse et de raisonnement et de la définition d'objectifs ambitieux. Il pensait que, grâce à son expérience, il parviendrait

à faire évoluer les choses et à apporter les changements requis au fonctionnement et à la gestion de la chaîne d'approvisionnements.

Au départ, il veilla à ce que chacun ait le sentiment que son expérience était valorisée et il fit de son mieux pour écouter. Il s'efforça de travailler « avec » son équipe, impliquant ses collaborateurs dans des discussions sur la façon de développer la Supply chain. Pierre était diversement perçu au sein de l'équipe, considéré par certains comme quelqu'un d'ouvert et de prêt à discuter des façons de faire évoluer les choses, mais taxé par d'autres de « fausse humilité ».

Les différences culturelles au sein de cette équipe internationale étaient manifestes à travers les attentes contrastées de chacun vis-à-vis du nouveau responsable. Par exemple, les managers allemands considéraient que « l'expérience » était un prérequis pour accomplir le travail alors que les membres français de l'équipe étaient plus disposés à reconnaître l'intelligence et le caractère de Pierre. On pouvait y voir un symptôme des enjeux sous-jacents liés à l'histoire des entreprises avant leur fusion : « Est-il l'un des nôtres ou l'un des leurs ? » Aucun de ces enjeux n'était discuté ouvertement : toute conversation relative aux entreprises avait été formellement interdite au prétexte de se « concentrer sur l'avenir ». C'était néanmoins un aspect clé du « champ de mines » mentionné plus haut.

Un haut niveau d'ambiguïté

Il devenait de plus en plus évident pour Pierre que la Supply chain n'était pas seulement un élément central, voire crucial, pour la réussite de l'entreprise, mais que c'était aussi une fonction politiquement sensible à cause du nombre et de la nature des connexions nécessaires à cette réussite. Selon lui, l'une des raisons pour lesquelles le changement était aussi difficile à mettre en place tenait à l'absence de « philosophie » commune de la Supply chain au plus haut niveau de l'entreprise. Si tous les dirigeants reconnaissaient son importance, lorsqu'il s'agissait de savoir où devait se situer le pouvoir et quels pourraient être les indicateurs de réussite, les questions restaient sans réponse.

Le recours à des consultants extérieurs

En dépit de la volonté de certains membres de l'équipe de s'impliquer dans une réflexion sur l'évolution de la chaîne d'approvisionnements, le sentiment dominant de Pierre était que les choses avançaient peu et trop lentement. Plusieurs personnes persistaient à bloquer le développement d'un calendrier de changement clair. En conséquence de quoi, et parce qu'il estimait que l'expertise nécessaire n'était pas disponible en interne, il décida de faire appel à des consultants extérieurs pour lancer un grand projet. « Je ne pouvais pas me permettre d'attendre, je savais que je ne disposais pas des bonnes personnes », explique-t-il.

Cette décision de contourner son équipe eut deux conséquences. Comme l'exprima l'un de ses collaborateurs, « cela a permis à Pierre de reprendre l'initiative par rapport à ceux qui le bloquaient, mais cela lui aliéna également d'autres membres de l'équipe qui vécurent cette décision comme une exclusion ». À partir de ce moment-là, le schéma qui prévalut fut celui d'une prise de décision relativement autonome, sinon autoritaire, de la part de Pierre : son équipe n'y avait que peu de place.

Malgré son charme et sa courtoisie, Pierre donnait l'impression de ne pas être complètement là et de faire preuve d'une certaine distance. Un des membres de son équipe, dont le bureau était situé dans le même couloir que celui de Pierre, dit qu'il « avait dû l'inviter à dîner pour avoir avec lui une conversation digne de ce nom ». Un autre mentionna un incident survenu lors d'une grande convention de l'entreprise, au cours de laquelle chaque département devait se présenter : « Lorsque le tour de la Supply chain est arrivé de monter sur scène, nous avons cherché Pierre partout, en vain... il était dehors en train de parler avec quelqu'un de la division commerciale. » Pierre donnait l'impression d'être un homme pressé avec beaucoup de choses à faire et beaucoup de gens à voir. Ce qui était vrai ! Il développait activement un réseau de contacts et abattait un travail considérable. Sans compter qu'il voyageait énormément : il avait des bureaux dans deux villes européennes et des collaborateurs sur les cinq continents.

La décision de Pierre de se focaliser sur un grand projet, « Stretch », eut le mérite de faire clairement savoir à tous comment

il pensait que les choses devaient évoluer. Le projet permit de fixer des objectifs ambitieux et de commencer à enregistrer certains progrès, dynamisant la démarche de transformation de la Supply chain. Mais il créa également une tension permanente entre les enjeux quotidiens et les enjeux à long terme attachés au travail de Pierre et de son équipe – tension qui devait perdurer tout au long de sa mission à la tête de la Supply chain : rester concentré sur les objectifs stratégiques, notamment le projet Stretch, tout en livrant les combats opérationnels quotidiens pour assurer la livraison des produits au bon endroit, en temps et en heure. Les enjeux de pouvoir étaient encore exacerbés par certaines dispositions du projet Stretch ; celui-ci prévoyait par exemple un nouveau rôle de « manager produit », responsable de la chaîne complète du produit depuis la matière première jusqu'au client, qui limiterait le rôle et l'indépendance, jusque-là très importants, du « directeur de site ».

Nouvelle équipe, nouveau départ ?

Au bout de quelques mois, Pierre restructura son équipe. Certains des membres qui étaient en désaccord avec lui s'en allèrent et l'équipe intégra de nouvelles recrues, choisies notamment pour leur expérience de la gestion de la chaîne d'approvisionnements. C'est à l'une d'entre elles que fut confié le pilotage du projet Stretch.

Cette restructuration s'inscrivait également dans une harmonisation plus large du management au sein de la division Fabrication. Un échelon hiérarchique fut supprimé et les managers Supply chain régionaux furent directement intégrés à l'équipe de Pierre.

À ce stade, Pierre avait le sentiment d'avoir réussi à créer une équipe avec laquelle il pourrait travailler de manière plus efficace, équipe qui ne comportait plus que deux membres du groupe de départ. Conscient du coût et de la difficulté de réunir régulièrement des individus des quatre coins du monde, Pierre instaura des téléconférences mensuelles et des réunions trimestrielles avec l'ensemble de l'équipe.

L'annonce du mécontentement de l'équipe de direction

Quelques mois après la mise en place de la nouvelle structure de l'équipe, plusieurs membres seniors de l'équipe de direction du Supply chain demandèrent à Pierre de les rencontrer. Dans une réunion de deux heures, ils lui communiquèrent leurs inquiétudes quant à l'évolution et au fonctionnement de l'organisation que Pierre avait mise en place. Pierre sentit que son style de management était en train d'être contesté d'une manière fondamentale, et pour la première fois, frontalement.

Selon ses équipiers venus apparemment en « délégués » au nom de tout le comité de direction de la Supply chain, la stratégie de Pierre n'était ni partagée ni comprise par l'équipe de direction ou par l'ensemble du personnel du Supply chain. Ils dessinèrent le portrait d'une équipe de direction encore « en fusion », et en conflit sur les objectifs et le style de management. Ils enchaînèrent pour demander que Pierre communique rapidement sa vision. « Le leadership est insuffisant. Comment voulez-vous que nous nous organisions et que nous travaillions ensemble ? Nous avons besoin d'orientation. L'équipe est trop dans l'action. On ne peut pas gérer tout ça à coups de conférences téléphoniques hebdomadaires ou mensuelles. » Pierre leur avoua son mécontentement devant leur plainte : N'avait-il pas pris l'initiative d'instituer des téléconférences ?

Dans une deuxième mise en cause du style de Pierre, les « délégués » se plaignirent que Pierre ne les impliquait pas suffisamment dans la prise de décision et qu'il avait réduit le champ de leurs responsabilités. Le numéro deux de Pierre, un allemand connu pour sa manière directe, prit la parole : « Pierre, tu sembles t'être éloigné de nous, de ton équipe. Tu donnes l'image d'un responsable distant qui fixe les objectifs et puis s'attend à ce que les gens les atteignent. Un point, c'est tout. Discuter avec nous de la façon dont on pourrait travailler pour atteindre ces objectifs ne semble pas tellement t'intéresser. L'équipe a le sentiment d'avancer un peu "sans gouvernail". » Pierre sentit surgir en lui la colère, car il craignait que son autorité, et aussi son pouvoir, soient désormais contestés de manière ouverte du fait de cet échange ; ce qu'il avait toujours redouté le plus était en train de se produire.

Pierre se ressaisit momentanément...

Après avoir pris quelques jours pour retrouver son calme, il s'avoua ne pas être totalement surpris par cette contestation, reconnaissant que d'autres membres de l'équipe de direction lui avaient déjà exprimé ces sentiments au cours des mois précédents. Il décida de revenir à sa posture originelle d'écoute et de participation. Dans un de ces revirements volontaires de style de management typiques de son comportement, il décida de profiter d'une prochaine réunion de l'équipe de direction de trois jours à Lisbonne pour changer son rapport avec le groupe. Il se fixa comme objectif de paraître « actif mais moins directif ».

D'entrée de jeu, Pierre invita l'équipe à mettre « cartes sur table » sur tous les sujets où l'orientation était soit peu claire soit contradictoire. La discussion qui s'ensuivit porta au grand jour les différences de point de vue au sein de l'équipe, et sans doute dans l'entreprise, sur le Supply chain. Après dix heures de discussions souvent tendues, l'équipe se dispersa pour la nuit. Pierre avait réussi à ce que tous « vident leur sac » et, en soi, ceci représentait une première petite victoire. Mais il savait qu'après avoir mis les différends au grand jour il faudrait sinon trouver les réponses à toutes ces interrogations, du moins parvenir à un accord sur la façon dont ces réponses seraient trouvées, et vite ! Ce premier soir, Pierre décida de maintenir une position ouverte et non autoritaire, estimant qu'il avait plus à perdre d'une nouvelle contestation de son équipe, qui les inciterait à « freiner des quatre fers » que d'une continuation de l'incertitude.

Le deuxième jour, l'absence de conclusions solides devenait de plus en plus frappante et inquiétante pour Pierre. Chacun semblait s'en tenir à son propre point de vue, sans vraiment s'intéresser à celui des autres et Pierre était de plus en plus conscient que sa crédibilité risquait de s'effriter avec le temps qui passait s'il n'intervenait pas de manière décisive. Mais que faire d'autre dans ces circonstances que dépendre de ses collaborateurs ? Le dernier jour, les premières lueurs d'un changement d'atmosphère commencèrent à filtrer. Les équipiers les plus seniors, parmi lesquels certains des « délégués » contestataires, firent des propositions sur la manière de débloquer la situation et de construire ensemble une vision dans les mois à venir. Pierre accepta leur offre.

Pierre semblait avoir atteint son objectif : « être actif sans être directif », contrôlant volontairement son côté autoritaire durant les trois jours de conférence. Il s'était évertué à poser des questions franches, à rechercher des explications, à synthétiser, à se mettre « dans la peau des autres ». Il pensait s'être montré plus « léger » sans toutefois tomber dans la désinvolture. Certains étaient visiblement plus prêts à s'investir auprès de Pierre. Mais ce « retournement de veste » était-il crédible pour toute l'équipe ? Pierre remarqua que plusieurs membres de l'équipe avaient choisi de garder le silence pendant les « moments forts », évitant de se dévoiler. Le jeu n'était pas gagné pour Pierre, loin de là.

Le ciel s'assombrit

L'été venu, le patron de Pierre multiplia les signaux laissant entendre qu'il devenait urgent de résoudre le problème des stocks ; il estimait que leur niveau ne diminuait pas assez rapidement. Il informa Pierre qu'il était lui aussi pressé par sa hiérarchie de réduire les coûts, les résultats du groupe étant inférieurs aux prévisions.

Dans le même temps, la division commerciale fit pression sur les managers régionaux de la Supply chain pour améliorer la disponibilité des produits et les performances du service client. Ces directives de leur hiérarchie pesaient de tout leur poids sur le processus décisionnel des managers régionaux ou, à tout le moins, semblaient les inciter à ne pas se concentrer totalement sur la nécessité de réduire les coûts. Certains membres de l'équipe avaient le sentiment que Pierre leur faisait des demandes irréalistes, exigeant des réductions de coûts inadéquates ou impossibles. Pierre, pour sa part, se sentait obligé de transmettre ces requêtes. Sa mission, après tout, était de réaliser les économies nécessaires à l'entreprise, même s'il avait le désagréable sentiment que son patron « changeait les règles du jeu au beau milieu de la partie ».

L'orage gronde

Au niveau de l'entreprise, la pression continuait à monter, qui finirait par anéantir les progrès de Pierre avec son équipe. Si les

résultats de certaines régions étaient excellents, les performances globales de l'entreprise restaient inférieures aux budgets et aux prévisions. À tous les niveaux de l'organisation, la fin de l'année approchant, la pression se faisait de plus en plus forte pour améliorer la rentabilité à court terme. Les projecteurs étaient braqués sur les stocks et des niveaux extrêmement ambitieux furent fixés.

Au début du mois de septembre, il devenait évident que les enjeux liés à la mesure des performances commençaient à avoir des répercussions importantes. Certains dirigeants (en particulier le directeur de la division Fabrication) se déclarèrent mécontents de l'incapacité de l'équipe Supply chain à fournir des données précises sur les mouvements de stocks, la capacité de traitement, etc. Soumis à cette pression renouvelée, Pierre retourna à son style de leadership précédent, plus autocratique. À ses yeux, il était inacceptable que les membres de sa propre équipe ne lui fournissent pas toutes les données dont il avait besoin pour expliquer la situation à son propre patron. Au cours de la téléconférence du mois d'août, il avait demandé à chaque membre de son équipe de lui fournir des informations détaillées sur l'état des stocks et, plus précisément, ce que chaque pays entendait faire pour réduire ses stocks. Il avait exigé que chaque directeur de région revienne vers lui au plus tard à la fin de la deuxième semaine de septembre pour lui expliquer quelles actions seraient conduites.

Pierre avait le sentiment que son autorité était « en jeu ». Il était bien décidé à faire partager à l'équipe sa frustration à la réunion trimestrielle du mois de septembre. À l'issue de la première heure, il leur dit très directement qu'il n'était pas content de leur attitude. La réaction de l'équipe fut tout aussi forte. Certains membres précisèrent qu'ils avaient fourni les informations demandées mais sous une forme un peu différente, d'autres dirent que la demande de Pierre était absolument impossible à satisfaire. D'autres encore déclarèrent que Pierre aurait dû dire à sa hiérarchie que les objectifs imposés étaient totalement irréalistes. Il y eut un débat très vif, où chacun resta sur ses positions. Le gouffre s'était installé entre Pierre et son équipe.

La fin de l'aventure

Au mois de novembre, le patron de Pierre l'informa qu'une restructuration de la division Fabrication avait été décidée et qu'il lui offrait un nouveau poste, avec des responsabilités moins opérationnelles dans la Supply chain. Pierre était effondré. Il avait le sentiment d'avoir été abandonné par sa hiérarchie après avoir été « un bon soldat » pendant près de deux ans. Comment pouvait-il accepter le nouveau poste sans être humilié aux yeux de ses collaborateurs et de ses anciens collègues du Commercial ? Comme aucun autre poste ne lui était offert par le Commercial, Pierre décida de refuser l'offre de son patron et de quitter Venus. « J'ai vécu une histoire d'amour pendant seize ans avec Venus. Aujourd'hui, c'est fini ! » reconnaîtra-t-il plus tard.

Pierre ou le défi permanent

Au moment de la rédaction de son cas, Pierre évoque trois dimensions extrêmement liées.

En premier lieu, il se définit comme un homme de défis permanents, envers lui-même avant tout : « Ce qui me motive, c'est de me prouver toujours que je peux faire mieux... mieux que là où je suis dans mon quotidien... et dans des domaines qui ne sont pas nécessairement mes domaines de prédilection. » Ce qui le conduit à des challenges de plus en plus importants chaque fois que l'opportunité d'améliorer ses capacités est assortie de la dangereuse question : « Est-ce que je pourrai ? » « Éternel insatisfait », il tient à se prouver quelque chose à lui-même d'abord, avant l'entreprise, attendant toujours quelque chose d'autre, ce qui ne manque pas de lui jouer des tours et qui énerve « prodigieusement » sa femme, qui aimerait bien qu'il essaie de vivre avec ce qu'il est et non avec ce qu'il pourrait avoir.

Le second point concerne son goût pour le changement : « Le changement pour l'entreprise... mais grâce à moi », dit-il, de sorte qu'il puisse revendiquer de la « fierté » car, troisième élément de son identité déclarée, il « n'aime pas être un pion, un lambda de l'entreprise », il a « besoin de reconnaissance » et a toujours envie de se « surpasser ».

Cette vision de lui-même le ramène aux sources possibles de cette identité qu'il évoque spontanément. Bon élève dans le primaire, il est devenu « moyen » dans le secondaire, au point que pas mal de professeurs le prenaient pour « un débile », comme il dit. « J'étais plutôt à l'écart et leur jugement ne me stimulait pas du tout. Ils n'ont fait que renforcer mon manque de confiance en moi. »

Il admet donc n'avoir jamais été « un gros bosseur », victime de jugements « plus ou moins négatifs » qui l'ont énervé, agacé et peut-être parfois humilié.

Après un baccalauréat moyen, il a donc effectué une « prépa » laborieuse qui ne lui a pas permis d'intégrer une grande école mais une école de commerce de deuxième catégorie où il a toujours figuré dans les dix premiers. « Là, c'était facile », reconnaît-il. L'enseignement y était simple, centré sur l'action et, à partir de là, il a pu occuper des postes opérationnels, faire partie des « hauts potentiels » et se voir proposer la direction d'une PME alors qu'il était encore dans un grand groupe français. Aimant toucher à tout, se définissant comme non-spécialiste, il n'a jamais gardé un poste au-delà de quatre ans.

Au sein de son environnement familial, les relations sont pratiquement inexistantes avec son père depuis le décès de sa mère. Celui-ci lui a d'ailleurs avoué qu'il n'aimait pas trop les gosses et a été relativement indifférent à son parcours scolaire, lui qui est un ancien d'une grande école. « Aujourd'hui encore, je n'ai pas vraiment envie de lui parler, il m'est indifférent, son jugement sur moi ne m'intéresse pas », confie Pierre. C'est sa mère qui lui manque le plus (brutalement décédée d'un cancer du sein), elle à qui il aurait aimé montrer ce qu'il avait réalisé, jusqu'où il était allé malgré tout : « Aujourd'hui, j'aurais aimé qu'elle soit fière de moi », évoque-t-il avec regret.

Bien que son frère partage son jugement sur son père (« bien qu'on n'en ait jamais discuté »...), il ne s'entend pas très bien avec lui car ils n'ont pas le même caractère. Son frère aime les sorties à petite dose, son piano, l'informatique, une vie un peu « popote », alors que Pierre adore « le challenge permanent, le risque ». Peu de choses lui font peur personnellement. Sa seule limite vient des craintes pour sa famille.

Avec sa femme, ils ont « des visions différentes de la vie, sur les comportements... ça fait vingt ans... on pourrait dire que nous ne sommes pas faits pour être ensemble... », mais en fait elle est là pour l'équilibrer, avec son mélange de calme, de perspicacité et de peur de l'incertitude.

En fait, il a peu de personnes sur qui s'appuyer aujourd'hui pour son parcours professionnel. Il a bien un copain très brillant, mais il est « sans aucune ambition ».

Ses précédents patrons n'ont pas acquis de véritable légitimité : l'un lui a bien conseillé « d'arrondir les angles », mais lui-même n'étant pas assez « punchy », il a fini par démissionner ; quant à l'autre, « c'était un patron créatif mais voyou ». Il n'a donc pas de mentor, c'est-à-dire quelqu'un susceptible de l'aider à « développer des tactiques, des stratégies de développement professionnel ».

Le système d'éducation français lui laisse un goût amer. Élitiste, il sélectionne des « têtes d'œuf » souvent sans réalisme ni pragmatisme à qui sont confiés précocement les leviers de commande. Heureusement, le contexte international est moins sensible à ces diplômés français et sait apprécier l'efficacité d'où qu'elle vienne.

Mais son expérience chez Venus lui laisse un goût bizarre, même s'il ne regrette jamais rien et que ce fut un défi dont il y a eu beaucoup à apprendre.

Venant du commercial où il réussissait très bien, c'est lui qui a voulu la Supply chain et son patron la lui a concédée, pensant qu'il pourrait effectuer le lien entre les opérations commerciales et les opérations industrielles. En fait, Pierre reconnaît avoir choisi ce nouveau défi sans savoir ce qu'était la Supply chain ni l'international, sans appartenir au « sérail industriel ». De plus, il a eu à diriger de « brillants docteurs » qui avaient tous été patrons de gros sites, « tous plus âgés, avec plus d'expérience et bardés de diplômes, chacun briguant mon poste ».

Il a essayé de leur communiquer sa vision, sans succès d'ensemble puisque, pour gagner en légitimité, il en a mis 50 % dehors et n'a pu convaincre les autres. Son style « punchy » lui rend difficile l'écoute du point de vue des autres, comme si la rivalité et le manque de confiance en soi étaient toujours sous-jacents : « J'ai toujours l'impression que si j'écoute les autres et que je change d'idées, c'est quelque part parce que je ne suis pas crédible... Si je

change d'idée par rapport à ce que m'a dit quelqu'un, c'est que je suis faible, voilà ! ». Ce qui l'a conduit, au début de sa récente expérience, à faire passer des décisions « au forceps » pour que son autorité ne soit pas entamée.

Finalement, Pierre tire plusieurs enseignements de tout cela. Tout d'abord, c'est la relation avec « les collatéraux » qui ne doit pas être sous-estimée, surtout dans une organisation matricielle, car ils véhiculent de vous une image dans toute la société et, s'ils cherchent à vous « dégommer », leur pouvoir n'est pas négligeable. Or, on peut faire malencontreusement des dégâts si l'on pousse trop les gens, alors qu'il faut surtout s'employer à faire partager sa vision, ce qui suppose de passer du temps avec chacun, en face-à-face d'ailleurs, beaucoup plus qu'en équipe.

Avec les subordonnés, ce qui est central, c'est de les faire aller tous ensemble dans une seule et même direction tout en les respectant (« Je ne suis pas un patron tyran, ce n'est pas mon modèle du tout. ») Il faut du respect mutuel et être exigeant sur les résultats.

Quant à sa hiérarchie, il convient bien sûr de comprendre ce que le patron veut faire, mais il faut surtout « le travailler », c'est-à-dire rester proche de lui. Car il vous fixe des objectifs et vous suit peu finalement, vous laissant la bride sur le cou, à vos risques et périls. Il peut se créer alors une sorte de « disconnect ». On peut se croire soi-même trop patron : « Ce n'est pas parce qu'on est autonome qu'on doit être indépendant », résume Pierre.

Il faut donc partager ses idées avec sa hiérarchie, sinon on est dans un « no man's land » et on peut se faire lâcher.

De toutes les façons, Pierre a vite réalisé que ce poste de Supply chain était un poste « fusible », aucun de ses prédécesseurs n'ayant tenu deux ans.

Cette période de transition l'a, semble-t-il, renforcé dans sa connaissance de lui-même. Du côté positif, il réalise :

- ◆ qu'il aime l'action ;
- ◆ qu'il est plutôt un décideur ;
- ◆ qu'il ne se satisfait pas de l'existant ;
- ◆ que, dans les situations complexes, il prend parfois l'ascendant sur les gens.

Du côté négatif, il estime être plutôt un intuitif qu'un réfléchi. Or, peser le pour et le contre est important, l'intuition ne suffit pas et les erreurs peuvent être utilisées par les autres si l'on n'a pas réussi à faire partager sa vision.

En fin de compte, c'est son côté « battant » qui se révèle à double tranchant, selon lui.

À l'issue de ce bref entretien, on est tenté de partager la conclusion de Pierre lui-même : c'est bien cette dimension de « battant » qui représente sa force comme son danger. De ce point de vue, les quelques éléments rapportés ci-dessus à propos de son expérience de vie aident peut-être à saisir les sources d'une identité constituée à la fois de tonicité et de menace.

Certains y verraient une problématique œdipienne lancinante. L'absence de reconnaissance par son père, ses maîtres, le système éducatif français et l'impossible médiation de sa mère l'ont conduit au combat solitaire vers la restauration narcissique.

Ce combat s'appuie sur des défis permanents vers de nouvelles aventures, sans prendre toujours la mesure du contexte sociotechnique dans lequel il s'investit. Son style de management semble infiltré par ce même désir de reconnaissance, qui le conduit à instrumentaliser les autres au profit de ses objectifs personnels, de sa vision du business. Il semble manquer de « sécurité ontologique », de cette « dépressivité créatrice » qui lui permettrait d'affronter les êtres et les situations avec davantage d'empathie et de lucidité. Car le sentiment de rivalité et la menace identitaire sont là, qui le guettent en permanence, sans qu'il puisse trouver autour de lui des référents capables de l'apaiser.

AMI : quand les leaders ne font que passer

AMI est une petite société d'une centaine de personnes qui a son siège dans la campagne anglaise, bien loin de Londres et du quartier huppé de Mayfair où Arrow, sa société-mère, a son navire amiral. AMI, qui importe et vend des grues industrielles, a été rachetée par Arrow, rejoignant le giron d'un groupe dont le portefeuille compte des douzaines de PME.

Lorsque la nouvelle équipe de management, dont les membres viennent tout droit du siège d'Arrow, reprend la direction de l'entreprise, la santé d'AMI et le moral de ses troupes sont vacillants. Pour la troisième année consécutive, la société a enregistré des résultats déficitaires et les collaborateurs sont profondément marqués par trois ans d'un management aussi tyrannique qu'incompétent. « Le nombre de changements de l'équipe de direction ici, chez AMI, est extrêmement déstabilisant. Nous avons à peine le temps de nous habituer à un directeur Arrow qu'un autre prend la relève. S'il y en a un auquel nous ne nous sommes jamais habitués, cela dit, c'est bien le premier directeur que nous avait envoyé Arrow. C'était une vraie pourriture, et totalement incompétent par-dessus le marché », se souvient avec amertume Phil, responsable de l'après-vente et depuis plus de trente ans dans la maison.

C'est avec la mission de remettre AMI sur les rails que Dick, le président, Max, le nouveau directeur général, et Scott, le directeur financier, ont été envoyés par Arrow dans ce fin fond de l'Angleterre. Dick et Max se connaissent bien. Ils ont déjà travaillé ensemble dans d'autres filiales d'Arrow et c'est Dick qui a proposé à Max de le suivre chez AMI. Au bout de quelques mois, Dick, « appelé à des missions plus stratégiques par le siège », laissera la direction opérationnelle d'AMI à Max.

« Les hommes du président »

La nouvelle équipe a élaboré un important programme de changement dont le principal objectif, à entendre ses promoteurs, est de « transformer en profondeur la culture d'AMI, passive et timorée, en une culture dynamique et proactive, fondée sur la responsabilisation des individus ».

Au mois de juin, la première phase de ce programme de changement a été menée à bien. « Nous disposons désormais de l'équipe de direction dont nous avons besoin pour transformer l'entreprise. En phase 2, nous ferons monter en puissance l'encadrement intermédiaire que nous avons ici et nous les aiderons à délivrer des performances hors pair. Selon moi, les gens sont la clé de tout » explique Dick, avant d'ajouter : « Jusqu'à présent, je me suis beaucoup trop

impliqué dans les décisions au jour le jour. Elles doivent désormais être remises entre les mains de ceux qui font le travail. C'est vraiment le genre de culture de management dont j'ai envie. »

Derrière le discours et le talent de son auteur à le communiquer, l'observateur extérieur ne manquerait pourtant pas de remarquer des indices troublants, suggérant qu'il y a « quelque chose d'anormal au royaume d'AMI ». Le fossé culturel qui sépare les collaborateurs d'AMI du trio mandaté par Arrow laisse rêveur. Aux premiers, un petit coin de province anglaise, des manières franches et cordiales. Aux seconds, les manières policées et l'arrogance des familiers de la City et du monde du « business » international. Jusqu'où ces deux univers vont-ils pouvoir communiquer, sans parler de se rencontrer ? Les gens du siècle existent pour acheter, contrôler et « disposer » de sociétés comme AMI. Des représentants de la direction du groupe, à l'image de Dick et Max, sont parachutés pour transformer et gérer les filiales mais ils ne s'y intègrent jamais. Une fois leur mission terminée, ils passent à autre chose. Mais, pour les collaborateurs de petites filiales comme AMI, il ne sera jamais question de faire le voyage jusqu'au siège de Mayfair, sans parler d'intégrer le personnel de la maison-mère. Le plafond de verre pèse de tout son poids, fait d'éducation, de mentalité et d'origine sociale, empêchant toute mobilité « vers le haut » pour les collaborateurs d'AMI.

Responsabiliser l'encadrement intermédiaire : premiers progrès

C'est donc à Max qu'il a échu de conduire les changements qui doivent remettre l'entreprise sur les rails. « Ma philosophie est simple, déclare-t-il : je veux créer une culture hautement interactive, où chacun sente qu'il peut et doit challenger mes décisions. Responsabiliser et accompagner les managers intermédiaires pour que ce soit eux qui gèrent la boîte. Je viens juste de nommer une deuxième responsable commerciale, Kate, qui pourrait prendre la relève lorsque l'entreprise aura retrouvé son rythme de croisière. À l'heure actuelle, AMI perd énormément d'argent et cela dure depuis trois ans. Mon business plan prévoit de nous amener au point mort à la fin de l'année fiscale et de commencer à dégager des profits un an

après. Pour que cela soit possible, nous avons besoin de mettre en œuvre un nouveau style de management et de disposer d'une organisation centrée à 100 % sur les clients et les ventes. »

L'une des premières décisions importantes de la nouvelle équipe a été de revoir à la baisse les prestations de services proposées au plus gros client d'AMI, Arrow Lease, autre filiale du groupe. Si, pour Max, cette décision a dû être prise parce qu'Arrow Lease « n'a pas besoin des niveaux de service excessifs » fournis par AMI, ses collaborateurs sont loin de partager son point de vue. « Ne rien faire n'était pas une option » reconnaît Dave, ingénieur mécanicien qui a fait l'essentiel de sa carrière chez AMI. « Le business model précédent n'aurait pas fonctionné dans le contexte actuel. Mais restreindre le niveau de nos services à Arrow Lease s'est traduit par des pertes importantes au niveau commercial. Nous leur avons dit que ce n'était pas une bonne décision, mais ils n'ont rien voulu entendre. » Tim, responsable des stocks, est encore plus virulent : « Dick et Max n'ont pas consulté l'encadrement intermédiaire avant de prendre leur décision concernant Arrow Lease. On ne m'a absolument rien demandé, sur ce sujet comme sur beaucoup d'autres d'ailleurs, alors que cette décision concerne directement les stocks, qui relèvent de ma responsabilité. Je pense qu'ils ont le sentiment qu'ils doivent prendre eux-mêmes les décisions importantes, qu'ils ne peuvent pas nous les confier parce que nous n'avons pas les compétences. Je crois qu'ils aimeraient bien que nous prenions ce genre de décisions mais qu'ils ne sont pas prêts à nous passer la main. »

De fait, Max est préoccupé par le manque d'envergure de l'équipe dont il a hérité chez AMI et il est convaincu que la seule façon de transformer l'entreprise dans les délais requis est de recruter de nouveaux collaborateurs, plus professionnels, plus motivés et qui ne portent pas le fardeau du passé.

Dans le même temps, Max a initié un processus de développement destiné à l'encadrement intermédiaire. Les managers suivent depuis quelques mois un programme de formation au leadership qui commence à porter ses fruits.

Longtemps menées de main de maître par un Max qui n'hésitait pas à imposer ses décisions sur un ton professoral, les réunions de l'équipe de management deviennent ainsi progressivement de

véritables forums de discussion où chacun se sent plus libre de s'exprimer et d'aborder les problèmes de l'unité.

En fin d'année, la situation d'AMI semble donc progresser de manière satisfaisante. De nouveaux processus ont été mis en place (Indicateurs clés de performance), ainsi qu'un programme de formation au service client. Max perçoit bien que sa stratégie de développement des compétences de l'encadrement moyen commence à porter ses fruits. L'atmosphère a changé, chacun montre davantage de confiance et d'ouverture. Il doute cependant toujours que l'organisation soit capable de réussir les changements selon le calendrier prévu.

La double vie de Max

Mais ce que Max n'a pas encore dit à ses collaborateurs, et qu'il ne leur dira pas avant quelques mois, c'est que Dick et lui ont conduit une autre mission : celle de décider de l'avenir d'AMI. En milieu d'année suivante, leur idée est faite : Arrow doit vendre AMI. Un repreneur pour une partie de l'activité a même déjà été trouvé.

À l'heure où les résultats de la société sont en progression – AMI devrait atteindre l'équilibre dans le courant de l'année –, la décision de la vendre fait suite au choix du comité de direction d'Arrow de se désengager de la distribution. Cinq ans auparavant, le rachat d'AMI avait été motivé par la volonté du groupe de garantir une source d'approvisionnements à sa filiale Arrow Lease. Face aux nouvelles stratégies développées par les fournisseurs, cette situation n'a désormais plus lieu d'être. Arrow entend se recentrer sur son cœur de métier, la location de matériel et d'équipement.

Pendant plusieurs mois, Max poursuit donc deux scénarios : envisager la vente d'AMI tout en faisant activement campagne auprès de ses troupes en faveur d'une responsabilisation accrue de l'encadrement intermédiaire. Plus l'heure tourne, le rapprochant inexorablement du moment où il faudra annoncer la nouvelle aux collaborateurs, plus cette « double vie » va exiger de la vigilance : offrir à son équipe, et en particulier aux nouvelles recrues, l'image d'un responsable ferme et déterminé tout en consacrant énormément de son temps et de ses compétences à négocier la vente d'AMI.

Déterminé à mener aussi loin que possible le processus de développement entrepris avec ses managers, Max ne se fait cependant aucune illusion sur leurs réactions lorsqu'ils apprendront la nouvelle. « Je sais qu'ils vont énormément m'en vouloir, penser que c'est moi le responsable. Ils vont dire que tous nos discours sur la délégation, la responsabilisation, etc., n'étaient que du vent, que nous ne valons pas mieux que les autres, qu'ils n'auraient jamais dû nous faire confiance, qu'ils se sont fait avoir. Comment les en blâmer ? Mais ils finiront par se rendre compte que j'ai fait de mon mieux pour eux étant donné les circonstances. Je pense que tout le personnel, à l'exception d'une ou deux personnes, sera repris par les nouveaux propriétaires. »

Pour sa part, Max, qui avait un temps envisagé de reprendre avec Dick une partie de l'activité d'AMI avant d'y renoncer, est tout à fait conscient qu'une fois le transfert terminé, il risque de se retrouver sans emploi.

Chacun, chez AMI, va se sentir bien seul et abandonné. Après les années de tyrannie du directeur général de sinistre mémoire, la promesse d'une aube nouvelle avec Dick et Max, voilà que survient un nouvel épisode traumatisant. Comment les membres de l'équipe vont-ils réagir vis-à-vis de Max, qui leur a caché une nouvelle aussi importante pendant des mois et leur a fait croire qu'ils avaient un avenir ensemble et avec lui ?

Chez AMI, la nouvelle fait l'effet d'une bombe. Max et Scott s'emploient à convaincre les collaborateurs qu'Arrow n'avait aucune raison de conserver AMI et que leur nouvel environnement sera beaucoup plus favorable à l'activité. Mais, pendant un temps, Max est considéré comme l'ennemi public n° 1 ; chez AMI, l'atmosphère devient lourde d'angoisse et de colère. « Pendant quelque temps, j'ai eu du mal à maintenir un semblant d'équilibre. Le personnel projetait énormément de choses sur moi », raconte Max. « Et tout d'un coup, il n'y avait plus que des préoccupations individuelles. L'esprit d'équipe, l'esprit d'entreprise ont disparu du jour au lendemain. C'était inévitable. J'ai passé un temps fou à conseiller les collaborateurs individuellement, à les aider à prendre de bonnes décisions pour eux. J'avoue que c'était un peu étrange pour moi – c'est un euphémisme ! – de leur consacrer autant de temps alors que mon propre avenir tenait à un fil. À mon avis, ils pensaient qu'Arrow s'occuperait de moi,

mais il n'y avait rien de tel dans l'air à l'époque. J'avais vraiment l'impression d'avoir scié la branche sur laquelle j'étais assis. »

Qu'advient-il, finalement, de l'équipe de direction d'AMI ? Max accepte un poste de directeur général dans une autre société du groupe et Dick et Scott quittent Arrow pour rejoindre un concurrent.

Netco : « du bon boulot »

Grand groupe employant plusieurs dizaines de milliers de personnes à travers le monde, Atlas décide au début de l'année 2000 de créer une filiale Internet, Netco. À l'époque, la vague des dotcoms est à son zénith et le groupe craint de manquer le train Internet s'il n'agit pas rapidement.

La décision, pourtant, ne suscite pas que de l'enthousiasme au sein du conseil d'administration d'Atlas. Ce n'est qu'à l'issue d'âpres discussions qu'Eddie, le principal promoteur du projet, a réussi à convaincre les autres membres du conseil. Si Eddie n'a qu'une idée imprécise de ce qui doit être entrepris, il pense qu'il est urgent qu'Atlas investisse le secteur Internet, faute de quoi le groupe court le risque de se faire distancer par ses concurrents et peut-être même, ce qui serait tout aussi grave, de passer à côté d'un nouveau business model pour le secteur. Mais tous les directeurs ne partagent pas ce point de vue. N'y a-t-il pas des risques considérables à se lancer dans un univers aussi incertain qu'Internet... et aussi éloigné du cœur de métier d'Atlas ? Un compromis est donc trouvé : Netco verra bien le jour mais tout risque inutile devra être évité.

En avril 2000, John prend les commandes de Netco.

Un voyage dans l'inconnu

C'est Eddie lui-même qui propose le poste à John. La cinquantaine, John est à l'époque directeur général de la holding financière d'Atlas pour l'Europe et l'Amérique du Nord. « Nous savons que nous pouvons compter sur toi, lui dit Eddie. Tu as fait toute ta carrière chez Atlas, tu connais bien le groupe, sa culture. Et puis, pour être tout à fait franc, si tu refuses, il faudra que nous

lancions un recrutement externe. » Même si une partie de lui-même se dit qu'il est complètement fou d'accepter une mission aussi floue dans un secteur aussi incertain, John décide de relever le défi... parce que c'est un défi, justement.

« Explore le secteur. Trouve des trucs qui marchent et veille à ce que nous ne passions à côté d'aucune opportunité importante », telle est la mission que lui confie Eddie. À l'époque, personne n'a vraiment idée de ce qu'il faut faire pour réussir dans Internet, et moins encore de la façon de créer une *start-up* dans le contexte d'Atlas. Comment la nouvelle unité, par exemple, devra-t-elle travailler avec les puissantes divisions d'Atlas ? John sait qu'en l'absence de modèle, c'est par essais et erreurs qu'il faudra procéder. Joueur d'échecs d'un très bon niveau, passionné d'idées, John est déterminé à résoudre l'énigme qu'on vient de lui soumettre.

Premières explorations

Lorsque Netco voit le jour en avril 2000, John est le seul homme à bord : pas d'équipe, pas de structure, pas de clients, pas d'actifs, rien. Les premiers recrutements ont lieu à l'été et à l'automne et puisent dans le vivier d'Atlas : un manager hollandais qui prend en charge les activités B2B, un manager anglais à la communication et un jeune collaborateur responsable des aspects financiers.

Les débuts ne sont pas faciles. La première difficulté, pour John, est de clarifier le mandat que lui a confié le comité de direction : « Recruter quelques collaborateurs et, avec le soutien des divisions d'Atlas, explorer et investiguer pour découvrir s'il peut exister une activité Internet viable pour Atlas. » John sait que la mission qu'on lui a confiée est un compromis entre l'enthousiasme d'Eddie et la prudence des autres. La plus grande incertitude pèse sur l'évolution du rapport de forces au sein du comité : qui prendra les décisions ? quel point de vue l'emportera ?

Au cours de ces premiers mois, John explore, réfléchit... et présente au mois d'octobre un plan inaugural au comité de direction. Il se fait sévèrement taper sur les doigts. « Fais quelque chose ! Ne reste pas assis à rêvasser ! » Pour John, le coup de semonce est rude, d'autant plus qu'Eddie ne l'a à aucun moment défendu.

Mais il y a au moins une bonne nouvelle pour l'équipe : l'idée d'attendre que les divisions d'Atlas soient prêtes est abandonnée, décision qui devrait laisser les coudées plus franches à Netco.

Les recrutements se poursuivent, en externe cette fois et, en juillet 2001, l'équipe de management de Netco est au complet. Elle compte désormais à son bord l'ancien directeur marketing d'un des plus gros fournisseurs d'accès Internet, qui devient responsable des activités business to consumer ; un ancien manager d'un grand groupe de télécommunications qui prend en charge les ressources humaines ; un Australien qui prend la direction des activités de capital risque ; un responsable de la stratégie « portails » et un ancien consultant spécialisé dans l'Internet qui prend en charge la technologie.

Très vite, l'équipe prend conscience de ses différences culturelles. Les nouvelles recrues critiquent la lenteur des managers d'Atlas à prendre des décisions et à agir. Pour eux, les « gens » d'Atlas se soucient davantage des processus que des résultats et ils recherchent un niveau de certitude impossible à obtenir dans une *start-up* technologique. Tester le plus d'idées possible, abandonner rapidement celles qui ne fonctionnent pas et développer les autres : voilà, selon eux, le modèle que devrait suivre Netco.

Les managers issus d'Atlas, pour leur part, affichent une mentalité plus prudente – en phase avec la culture du groupe. Car si Netco veut réussir, n'est-ce pas Atlas qu'il faut savoir convaincre ? C'est tout « naturellement » qu'ils acceptent la stratégie, la planification et les processus d'Atlas, ceux-là mêmes qui semblent tellement lourds et inutiles aux nouveaux venus.

Perçu au début par son équipe comme « incarnant » la culture d'Atlas, John s'adapte progressivement à son nouveau contexte. Il s'efforce d'aller plus vite et de mieux répondre aux exigences de l'univers Internet tout en se conformant aux besoins de planification et de reporting d'Atlas. Un de ses collègues dit de John qu'il fait bien plus « qu'accepter » les différences culturelles au sein de son équipe : « Il en est fier. Manager ces différences est un défi qu'il prend manifestement plaisir à relever. Il est très à l'aise avec différents styles de management. Il sait recruter des gens qui ne lui ressemblent pas. C'est une de ses grandes forces. » Parfois, cependant, certains collaborateurs de John le trouvent un peu

trop tolérant et aimeraient bien qu'il les guide d'une main plus ferme.

Quelques mois plus tard, une décision d'Atlas en forme de victoire pour Netco va contribuer à souder l'équipe : après d'innombrables discussions, le comité de direction d'Atlas accepte, contre ses pratiques habituelles, d'intéresser financièrement les collaborateurs de Netco à la valeur créée par la société.

Sur la corde raide

Derrière le tourbillon dans lequel semble prise l'équipe de Netco, une organisation et une activité commencent pourtant à émerger à l'été 2001. Les nombreux projets disparates dans lesquels Netco est impliqué sont regroupés en trois sections : business to consumer, business to business et capital risque. Pour rendre son unité plus performante, John modifie la fréquence et la structure des réunions de l'équipe de management et s'efforce de les rendre plus « disciplinées » et davantage centrées sur les résultats opérationnels.

Toutes les inquiétudes, pourtant, sont loin d'être levées. John commence en particulier à réaliser que le mandat qui a été confié à Netco n'est pas bon. « Il est fondé sur une vision totalement irréaliste de la façon dont fonctionne Atlas. Netco ne peut pas réussir sans la coopération des divisions opérationnelles d'Atlas. Mais la question de l'accès aux divisions n'est pas résolue. Le comité de direction ne s'est pas engagé sur ce point. Et Netco est bien trop petite pour négocier sur un front aussi large que celui de toutes les divisions opérationnelles. En outre, je suis de moins en moins convaincu que Netco est mieux positionnée que les divisions pour répondre aux opportunités Internet dans leurs domaines. Au moins disposent-elles de connaissances, de réseaux et de clients avec qui travailler. Nous, nous sommes nouveaux dans tout. J'ai un peu l'impression que nous jetons des chiots dans une piscine et attendons de voir ceux qui vont nager jusqu'à l'escalier et s'en sortir. À supposer, naturellement, qu'il y ait un escalier ! »

Les effets du krach Internet du printemps, qui a d'abord été accueilli comme une bonne nouvelle en ce sens qu'il éliminait un

certain nombre de concurrents, commencent eux aussi à se faire sentir. Les membres du comité de direction d'Atlas ont de plus en plus souvent à répondre aux questions de directeurs et d'analystes sur les intentions du groupe en ce qui concerne son « joujou Internet ». À partir de l'été 2001, les événements se précipitent : éclatement de la bulle Télécom, attentats du 11 septembre, scandale Enron... L'environnement incite au repli, à la réduction des coûts et au resserrement autour du cœur de métier. La fin de Netco a-t-elle sonné à l'heure où la société commence à faire ses preuves ?

C'est à travers le processus de planification d'Atlas que les changements finiront par se faire sentir. Entre l'été 2001 et le début de l'hiver 2002, il n'y a quasiment pas un instant où l'avenir et l'orientation stratégique de Netco ne sont pas remis en cause. En septembre 2001, l'équipe présente au comité de direction un plan stratégique qu'Atlas accepte... pour mieux revenir sur sa décision deux mois plus tard, le jugeant trop ambitieux. Le budget, les investissements et les projets sont sévèrement revus à la baisse. Et puis, en janvier 2002, Eddie quitte brutalement Atlas. Son successeur exige une nouvelle revue stratégique de Netco...

Montagnes russes émotionnelles

Ces changements incessants et le climat d'incertitude permanente ne laissent pas indemnes John et ses collègues.

John est profondément déçu par l'attitude d'Eddie. « Il ne s'est jamais vraiment impliqué ni avec nous ni pour nous. Il n'avait pas beaucoup de temps à accorder à Netco. Tout ce à quoi il était bon, c'était de nous exhorter à faire l'impossible et à soupirer lorsque nous n'y parvenions pas. J'ai fini par me dire que cela ne servait à rien de lui communiquer nos problèmes. Il n'avait pas le temps de m'aider. Il n'avait aucune idée de ce qu'il aurait fallu faire pour Netco. Tout ce qu'il faisait, c'était réagir aux pressions du comité de direction. Je ne savais jamais quelle allait être sa position. »

John, pourtant, s'efforce de conserver une attitude positive devant son équipe, considérant qu'amortir les pressions qui viennent d'en haut fait partie de son rôle.

Dans un tel contexte, John consacre énormément de temps à gérer son supérieur, le comité de direction et le système Atlas tout entier... jusque lors des réunions avec son équipe de management qu'il utilise pour tester ses idées davantage que pour travailler en commun sur les enjeux opérationnels auxquels chacun est confronté.

Les membres de l'équipe ne cachent pas leur frustration, exprimant le désir que le groupe prenne collectivement la responsabilité de Netco et travaille ensemble à bâtir son avenir. Ils reprochent à John son management centralisateur : John traite les questions importantes de manière individuelle avec chaque manager directement concerné, interdisant à l'équipe d'exister en tant que telle. Malgré les efforts de John, le modèle perdurera.

La fin de Netco

En avril 2002, la décision de dissoudre Netco est annoncée. Le comité de direction est finalement parvenu à la conclusion que Netco a fait son travail et que, dans le contexte économique beaucoup plus difficile qui prévaut désormais, Atlas ne peut pas se permettre de consacrer des responsables de talent et des ressources précieuses à un projet aussi éloigné de son cœur de métier.

John accepte le verdict du comité de direction. Les projets fructueux que Netco a développés en partenariat avec les divisions leur sont transférés. À une exception près, tous les collaborateurs de Netco retrouvent un poste chez Atlas. John, pour sa part, accepte avec bonheur un poste de direction générale au siège du groupe. Ce nouveau rôle le place au centre de l'organisation, là où il va pouvoir exercer ses compétences et ses qualités dans le domaine de la stratégie et de la finance. Il est content de retrouver ses domaines de prédilection.

John a survécu à l'aventure Netco et fait ce que le groupe attendait de lui. Il s'en est sorti avec les honneurs et les félicitations de sa hiérarchie. Pourtant, il n'est pas complètement satisfait du travail qu'il a accompli...

Chapitre

Les tensions dans la prise de poste

Pour décrire l'espace-temps dans lequel évoluent nos responsables en transition, nous avons choisi de proposer une série de « tensions » centrales au cours de cette phase. La notion de tension renvoie en effet à une problématique, incontournable sous bien des aspects, qui ne manque pas de se présenter de façon plus ou moins permanente et avec laquelle le responsable opère une forme de « bricolage » personnel en fonction d'une série de contraintes et d'opportunités.

Ces contraintes et opportunités dépendent en grande partie des pressions objectives, d'une analyse personnelle des situations, d'un style de leadership, d'une personnalité et d'une histoire personnelle singulières, de la nature des interactions passées, présentes et prévues avec l'environnement immédiat et futur.

C'est parce que tous ces éléments interviennent de façon plus ou moins consciente que le nouveau responsable « navigue » sur une sorte de continuum entre des tensions, à la façon d'un curseur qui se déplacerait sur un fil, au gré d'un vent partiellement maîtrisé.

Il nous semble que cette notion de tension, entre des pôles par conséquent, est plus éclairante que la simple description de phénomènes à caractère plus statique, donnant lieu à des recommandations univoques et atemporelles. La prescription « vous devez faire... », si telle situation se produit, fait l'économie en réalité

de la complexité, d'une approche authentiquement « compréhensive » de celle-ci. Elle comporte également le risque d'instrumentaliser, de réifier les personnes auxquelles on s'adresse ou qui sont concernées par la mission du nouveau responsable.

Par tension, nous voulons dire aussi que l'hésitation est normale, qu'elle ne doit pas être mise de côté trop précocement, au risque de la fuite en avant. Une certaine idéologie du management a tendance à survaloriser les décideurs, la prise de décision, et à sous-estimer l'importance du doute, de l'ambivalence, de l'ambiguïté.

Or, doute et engagement semblent indissolublement liés dans toute « bonne » décision prise, dans toute action bien menée. Ainsi Aimé Jacquet, le coach de l'équipe de France de football de 1998, reconnaissait-il : « Chaque matin, au réveil, je suis envahi par le doute... », ce qui ne l'a pas empêché de mettre en place un dispositif conduisant son équipe à la victoire en Coupe du monde.

Si, bien entendu, trop d'analyse peut tuer l'action (c'est le versant obsessionnel du doute), l'action trop impulsive (fruit d'une intolérance à la complexité) peut conduire à l'échec, voire au drame.

Dans les périodes de transition, certaines tensions se trouvent exacerbées. À travers ces tensions tout à fait normales, la tâche du nouveau responsable consiste à trouver une forme d'équilibre qui n'est pas un équilibre médian mais une position pertinente au regard de la situation et de l'analyse qu'il en fait.

Les tensions que nous avons identifiées sont les suivantes :

- ◆ *La mission du nouveau responsable* : transformer – consolider.
- ◆ *Les relations avec les autres* : développer des liens – maintenir une distance.
- ◆ *La réciprocité* : chercher de l'aide – ajouter de la valeur.
- ◆ *Le style décisionnel* : imposer – faciliter.
- ◆ *Le rythme du changement* : ralentir pour préparer – aller vite pour obtenir des résultats.
- ◆ *Philosophie et valeurs* : faire le ménage – développer.
- ◆ *Loyauté* : soutenir l'équipe – servir la hiérarchie.

Le lecteur trouvera ci-après les noms des tensions, accompagnés d'une brève description de chacune d'entre elles, puis des

citations illustrant la façon dont ces tensions ont été expérimentées par des responsables en situation de transition. Ces propos ont été recueillis, un an après leur prise de fonction, auprès des responsables des études de cas (Diane, Pierre, Max et John), mais aussi auprès de David et Deborah, hauts fonctionnaires britanniques. Les entretiens sont présentés dans leur version intégrale dans le Chapitre 5.

Nous illustrerons chaque tension au moyen d'un tableau contenant huit caractéristiques attribuées au responsable, selon la manière dont il se « positionne », volontairement ou non. Les quatre (deux pour chaque pôle) qui figurent dans la moitié supérieure de chaque tableau sont « positives » et résultent d'un équilibrage (qui semble approprié) des deux pôles par le responsable ; les quatre qui figurent au bas du tableau sont « négatives » et correspondent à un excès de priorité donné à l'un des deux pôles. Nous avons constaté que tout excès par rapport aux exigences du contexte suscite presque inéluctablement de telles perceptions de la part de l'entourage du responsable. Cet excès est, assez souvent, le produit d'une décision, consciente ou non, du responsable de choisir entre les pôles, plutôt que d'accepter, au moins momentanément, la pression intérieure due à la complexité de la situation.

La mission du nouveau responsable

Mandat réel et/ou perçu du nouveau responsable vis-à-vis de l'organisation dont on lui confie la responsabilité

Cette première tension est celle qui anime prioritairement tout nouveau responsable : Que doit-il préserver ? Que doit-il changer ?

Le désir d'imposer sa marque, son style, d'utiliser son expérience passée se heurte inévitablement à l'existence, à l'idiosyncrasie, à l'histoire du système en place, qui contient ses forces et ses faiblesses, largement inconnues au départ. Le risque d'une affirmation trop brutale de certaines options peut conduire à la destruction de forces vives (départ de personnes compétentes, mise en place de procédures et mesures inadéquates), tandis

qu'une préservation trop passive de l'existant peut aller à l'encontre d'un développement souhaitable et/ou souhaité (des politiques, des personnes).

Le nouveau responsable doit tenir compte des objectifs de l'organisation tels qu'ils lui ont été définis mais être aussi capable de les modifier en fonction de son appréciation personnelle de la situation qu'il rencontre (voir la Figure 2.1).

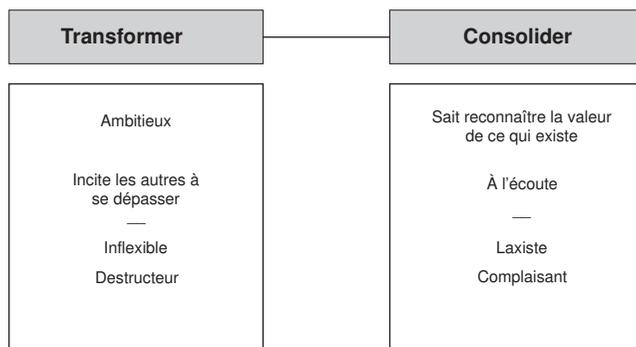


Figure 2.1 Transformer – consolider

Or, le responsable qui prend la direction d'une nouvelle équipe et intègre, le cas échéant, une nouvelle entreprise, n'a que rarement toutes les cartes dans son jeu. Et même si c'est le cas, la partie se joue à plusieurs.

Le mandat du nouveau dirigeant se définit le plus souvent par rapport à deux pôles extrêmes et opposés : « transformer » ou « consolider ». De fait, la nature de sa mission dépendra pour une large part de la situation de l'organisation ou de l'unité dont il va prendre les rênes. Dans son livre *The First 90 Days*, ouvrage le plus récent publié aux États-Unis sur le sujet des transitions de leadership, Michael Watkins distingue ainsi quatre contextes types d'entreprise auxquels le nouveau responsable pourra être confronté. Chaque contexte est assorti de défis et d'opportunités spécifiques, présentés dans le Tableau 2.1.

Tableau 2.1 Défis et opportunités liés au type de transition

Type de transition	Défis	Opportunités
<i>Start-up</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Construire à partir de zéro. - Réunir une équipe à haute performance. - Se débrouiller avec des ressources limitées. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le responsable peut agir dès le début. - Les collaborateurs sont dynamisés. - Pas de rigidités antérieures.
<i>Turnaround</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Remobiliser des gens démoralisés. - Avoir un impact rapide et décisif. - Savoir prendre des mesures souvent pénibles et difficiles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le changement est nécessaire. - Les petits succès font les grandes victoires.
<i>Realignment</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Des normes culturelles profondément enracinées mais moins efficaces. - Convaincre que le changement est nécessaire. - Restructurer l'équipe de management et recentrer l'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'organisation a des atouts importants. - Les gens veulent continuer à se considérer comme des gens qui réussissent.
<i>Sustaining Success</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Jouer « une bonne défense ». - Vivre dans l'ombre d'un responsable vénéré et travailler avec l'équipe qu'il a créée. - Trouver des moyens de faire franchir un nouveau cap à l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> - Une équipe solide est peut-être déjà en place. - Les gens sont déterminés à réussir. - Les bases pour de nouveaux succès (produits par exemple) sont peut-être déjà en place.

Source : *The First 90 Days*, Michael Watkins, Harvard Business School Press, 2003.

L'articulation changement/continuité fait partie de la vie quotidienne des entreprises ; elle acquiert cependant une dimension particulière dans un contexte de transition – contexte, par nature, de changement. L'arrivée d'un nouveau responsable est toujours lourde de sens, plus ou moins clairs, multiples et variés selon les acteurs, et c'est aussi aux perceptions, attentes, craintes et espoirs

de ses nouveaux collaborateurs que le responsable sera confronté. Il y a la mission – plus ou moins explicite, nous y reviendrons – que son patron lui aura confiée, la description qu’il lui aura faite de la situation et des collaborateurs avec qui il va travailler. Il y a l’idée que le responsable va se faire de la façon dont il peut intervenir, fruit de ces descriptions préalables mais aussi de sa propre personnalité, de son expérience, de ses enjeux personnels... Et puis il y a tout le reste, tout ce qui n’est pas dit, pas su et parfois inconnaissable.

Ce qui frappe, c’est moins l’opposition transformation/consolidation que l’équilibre subtil des deux, dans le temps notamment. Le responsable exerce rarement sa mission de manière linéaire. Outre que celle-ci peut être amenée à évoluer au fil des mois, sous la pression de la hiérarchie en particulier, le responsable aura souvent à naviguer de l’un à l’autre pôle... quand il ne devra pas faire vibrer deux cordes en même temps ! « Il est assez courant, observe ainsi l’une des dirigeantes de notre étude, que l’on nous demande de préserver un certain nombre de choses et d’en faire changer d’autres. »

Constats

Comment se joue, sur notre scène, cette tension associée à la mission du responsable ? Quelles sont les forces à l’œuvre et comment se manifestent-elles ?

1. Au moment du choix du nouveau responsable, son patron a souvent une vision très arrêtée de ce que la situation requiert, en termes de transformation ou de consolidation.

La définition de la mission du nouveau responsable est lourdement influencée par un acteur essentiel du contexte de transition : le « patron » du responsable. Dans un premier temps, surtout dans le cas d’un recrutement externe, c’est à travers son œil que le responsable va découvrir et l’entreprise et sa mission.

Les raisons qui motivent un changement de responsable ou de dirigeant peuvent être multiples : mutation ou départ du prédécesseur, rapprochement avec une autre entité, mais aussi

incompatibilité d'humeurs, manœuvres politiques et jeux de pouvoir.

On constate également, lorsque le responsable accède pour la première fois à un poste de responsabilité ou qu'il prend la direction d'un secteur qu'il ne connaît pas ou peu, qu'il lui est très difficile de dire « non » à son propre patron. « Mon boss chez Venus m'a imposé des délais extrêmement contraignants – que j'ai acceptés. En tant que responsable, j'étais tenu par ma hiérarchie et j'ai répercuté cette pression sur mes subordonnés. Comme je l'ai découvert, si la pression de la hiérarchie est trop forte et qu'il n'y a personne pour dire "stop", le système explose », constate Pierre.

« Il faut du sang neuf pour accélérer le processus de changement » : combien de responsables ont entendu cette phrase de la bouche de leur patron ! La réalité, pourtant, dès qu'on creuse un peu, se révèle souvent plus complexe. Chez ConsuCo par exemple, le siège de la division, qui veut du sang neuf à la tête de la filiale française, confie à Diane à la fois la mission de stabiliser l'organisation et ses processus et de préserver les résultats tout en mettant en œuvre la nouvelle orientation stratégique de l'entreprise.

2. L'état de l'organisation n'est pas toujours connu du patron du nouveau responsable, ni présenté avec exactitude à celui-ci.

Sans aller jusqu'à affirmer que certains comités de direction n'hésitent pas à « survendre » le poste aux candidats (encore que...), le fait est que le nouveau responsable ne disposera pas toujours d'une image précise ou exacte de la situation de l'organisation qu'il s'apprête à prendre en charge.

Ce fut par exemple le cas pour Diane, chez ConsuCo. Lorsque le siège de la division choisit Diane et lui confia sa mission, les membres du comité de direction pensaient que la situation de la filiale française était meilleure que la réalité ne le révéla. Les problèmes furent par la suite attribués en partie à l'évolution de la conjoncture et en partie à la faiblesse de l'organisation et des processus de la filiale elle-même... Le siège, cependant, estimait avoir donné à Diane une image honnête et détaillée de la situation de la filiale.

On le voit : même si le boss s'efforce de présenter la situation de la manière la plus juste possible, il sera parfois fort éloigné de la réalité. Souvent, sa vision sera plus optimiste que ne le mérite la situation.

3. La mission confiée au nouveau responsable par sa hiérarchie n'est pas toujours précise ou explicite.

L'incertitude est sans doute la partenaire la plus fidèle du responsable qui prend de nouvelles responsabilités. Ni tout à fait alliée ni tout à fait ennemie, tantôt l'une tantôt l'autre, disons qu'elle est vécue comme une force avec laquelle il faut compter.

La réalité des responsables en transition s'apparente ainsi bien souvent à un jeu de pistes ou à un processus de tâtonnements et d'expérimentation. Écoutons Max : « Le patron du responsable ne lui communique parfois qu'une partie ou un élément du schéma d'ensemble. Mon boss avait également une stratégie à moyen terme pour l'entreprise, qu'il ne m'a pas expliquée. Tout ce que je savais concernait l'accomplissement des objectifs que nous avions fixés ensemble. Je ne pouvais que spéculer sur la stratégie globale de mon patron et essayer d'aligner ou de hiérarchiser ce que je devais accomplir pour essayer de coller à ces spéculations. De temps à autre, je sondais le terrain pour savoir si j'allais dans la bonne direction. » Ce que nous suggère également Max, ici, c'est qu'une transparence totale entre le nouveau responsable et son patron sera souvent irréaliste. Celui-ci éprouve le besoin de garder certains secrets vis-à-vis du responsable quant à ses projets pour l'organisation ; la même chose d'ailleurs sera vraie du responsable vis-à-vis de ses collaborateurs.

Il arrive aussi que, bien que convaincus de la nécessité d'entreprendre une démarche de changement, les dirigeants de l'entreprise n'aient pas de vision claire de ce qui doit être fait. C'est souvent le cas lorsqu'il y a création d'une entité totalement nouvelle (Netco) ou que l'entreprise vient de connaître une fusion (Venus). C'est la situation à laquelle s'est trouvé confronté John chez Atlas, lors de la création de Netco. C'est Eddie, on s'en souvient, l'un des directeurs généraux d'Atlas, qui avait persuadé le comité de direction de créer Netco. Il n'avait pas une idée très précise de ce qu'il fallait faire, mais il savait qu'Internet représentait

un enjeu décisif et qu'Atlas devait se positionner dans ce domaine. Mais les autres directeurs étaient moins convaincus. Ils étaient davantage conscients des risques que représentait une incursion dans le monde des dotcoms et à quel point cette activité était différente du cœur de métier d'Atlas.

L'un des risques pour le responsable – et il le paye parfois au prix fort – est alors d'être confronté, tout au long de sa mission, à la valse-hésitation de sa hiérarchie, à de multiples remises en question de ses objectifs et à un manque de marge de manœuvre face au jeu politique. C'est ainsi que John, chez Netco, eut à affronter pas moins de trois redéfinitions de la mission de Netco et trois réorganisations en dix-huit mois.

4. Les nouveaux responsables sont souvent choisis pour un poste parce que leur personnalité est perçue comme adaptée aux besoins de l'organisation, qu'il s'agisse de transformer ou de consolider.

Les dirigeants seraient-ils, comme on le dit parfois des acteurs, plus ou moins condamnés à jouer toujours le même rôle ? Ce que l'on peut dire ici, c'est que la rationalité prévaut et que, aux choix trop téméraires, les entreprises préfèrent souvent des choix « par défaut ».

Chez ConsuCo, par exemple, le siège de la division avait en tête un profil de candidat extrêmement précis. Pour sa filiale française, le siège souhaitait un dirigeant muni d'une expérience internationale, quelqu'un de différent qui apporterait certains changements. Quelqu'un, aussi, de solide et d'équilibré qui consoliderait la position de ConsuCo sur le marché français, réalisation majeure du prédécesseur de Diane, tout en intégrant la filiale française dans une nouvelle stratégie de produits paneuropéenne, dans laquelle la France aurait un rôle distinct à jouer. Il souhaitait également recruter une femme, non seulement pour donner un signal fort sur la politique d'égalité des chances chez ConsuCo, mais aussi pour que le nouveau directeur général soit considéré différemment au sein de l'entreprise.

A contrario, chez Atlas, la création « timide » de Netco se traduisit par le choix d'un candidat « sûr et prudent » pour prendre la direction de la nouvelle entité.

On constate ainsi qu'en l'absence de candidat « idéal » il est fréquent de retenir le candidat « le moins mauvais ». Ce qui suggère, d'une part, que les missions ou changements envisagés sont rarement remis en cause et, d'autre part, que les entreprises ne vont pas toujours chercher ailleurs. Chez Venus par exemple, il n'y avait aucun candidat « naturel » ou évident pour le poste de responsable de la chaîne d'approvisionnements. Aux yeux de ceux qui lui confièrent le poste, Pierre était le candidat « le moins mauvais » ; sa personnalité pesa d'un poids important dans sa nomination. S'il ne connaissait pas bien le secteur qui allait lui être confié, Pierre était en effet perçu par sa hiérarchie comme un « battant », qui saurait développer le réseau nécessaire au sein de Venus et qui avait prouvé par le passé sa capacité à mener à bien des missions difficiles. La question que l'on peut se poser ici est de savoir si, malgré ces qualités, Pierre n'a pas eu à supporter tout au long de son mandat cette image de candidat « le moins mauvais » ...

5. Les nouveaux responsables qui négocient l'étendue de leur mission en termes de transformation ou de consolidation remettent en question la relation avec leur hiérarchie mais, ce faisant, peuvent la renforcer.

Comme le suggèrent les dynamiques précédentes, les points de vue et perceptions de la hiérarchie pèsent d'un poids important sur la marge de manœuvre et le comportement du nouveau responsable. Ce que le nouvel élu aura vu et entendu, fait et pas fait, pendant cette phase initiale, influence considérablement la suite de sa mission. Et il a d'autant plus de mal à faire la part des choses qu'il est en phase de découverte de son nouvel environnement.

« Je sais que je voulais plaire à mon boss chez Venus, remarque par exemple Pierre, et suivre le rythme qu'il me dictait. Depuis, je pense que j'ai mûri. Aujourd'hui, j'oserais davantage être une force de proposition. » De fait, Pierre aurait peut-être pu gérer la relation avec son patron de manière plus proactive, demandant des explications chaque fois que nécessaire et vérifiant ce qu'on attendait de lui et les critères sur lesquels il serait jugé.

C'est le choix que fit Diane quelque temps après son arrivée chez ConsuCo, lorsqu'elle décida de renégocier les objectifs de la

filiale française. Malgré la réputation d'inflexibilité des directeurs hollandais, le président de la division se montra tout à fait ouvert aux arguments avancés par Diane pour justifier la réduction des objectifs financiers annuels. « Elle a obtenu une réduction des objectifs de 50 %, car elle a conduit une bonne analyse de la situation et qu'elle a su me l'expliquer », souligne-t-il.

Comme on le voit ici, cela suppose non seulement que le nouveau responsable ait conduit une analyse pertinente de la situation et qu'il ait su l'expliquer à sa hiérarchie, mais cela implique aussi qu'il dispose d'un réel « terrain » de négociation. Le contexte s'y prêtait chez ConsuCo ; mais peut-on dire la même chose de Venus ou de Netco ? Le nouveau responsable, au moment où il pourrait négocier certains éléments de sa mission, est-il toujours en mesure de le faire ? Connait-il suffisamment l'entreprise, les forces de changement ou de résistance qui y sont à l'œuvre ?

Il n'y a pas de réponse unique à la question « Jusqu'où le nouveau responsable doit-il accepter la vision de son patron ? ». Selon les contextes, c'est peut-être même d'ailleurs une question qui ne se posera pas, ou peu, ou après bien d'autres.

Les dirigeants en position de patron d'un nouveau responsable ne sont pas nécessairement hostiles à la controverse. « L'un des membres de mon comité de direction, auquel je pense pour me succéder, sait très bien freiner s'il pense que je suis dans l'erreur – et obtenir un bon compromis. J'ai confiance en son jugement et je le respecte », déclare ainsi David. On peut même avancer que, malgré leur propre vision, ils attendent consciemment ou inconsciemment, d'être mis en question sur leurs opinions. Ce serait la marque de l'autonomie et du professionnalisme du nouvel arrivant.

Il apparaît en outre, et c'est une réalité dont le nouveau responsable ne prend peut-être pas toujours la juste mesure, qu'il aura besoin de consacrer davantage de temps à « gérer sa hiérarchie » si son patron n'est pas constant dans son soutien à l'unité ou à l'activité. C'est ainsi que John, chez Netco, a été amené à consacrer un temps considérable à essayer d'asseoir la légitimité de la filiale auprès de l'organisation, le soutien d'Eddie, son boss, se révélant pour le moins fluctuant.

Les relations avec les autres – supérieurs, subordonnés, collaborateurs

La position du nouveau responsable par rapport à ses collègues

Il s'agit ici de la « juste » distance aux autres, de la gestion des frontières. Vouloir créer des liens est certes important, non seulement pour parvenir à apprécier correctement la nouvelle situation mais aussi pour mettre en place, de façon concertée si possible, de nouvelles démarches, voire préserver les acquis du passé. En même temps, ces liens peuvent conduire sur une fausse route, soit que leur privilège empêche de contacter des personnes tout aussi précieuses, souvent moins extraverties et plus compétentes. Le nouveau responsable se trouve ici aux prises avec des tentatives de séduction, d'influence qui peuvent le conduire sur le mauvais chemin. Soumis en grande partie à ces nouveaux alliés, il risque d'en être le jouet. Conserver son libre arbitre implique une dépendance raisonnée à ces personnes, aux nouvelles informations. Mais une trop grande distance peut être perçue comme de l'indifférence, une difficulté à supporter une certaine forme d'intimité, et conduire en retour à une méfiance de la part du personnel. Entre le bel indifférent et le complice naïf, il y a sûrement un juste équilibre à trouver en permanence pour mener à bien sa mission.

La « capacité d'être seul » (en présence des autres) est ici à l'œuvre chez le responsable conscient de cette tension (voir la Figure 2.2).

Le contexte de transition est dominé par des interrogations et des incertitudes mais aussi, souvent, par de grands espoirs qui rendent d'autant plus nécessaire et difficile un subtil équilibre des relations entre intimité et détachement. Le dirigeant ou le responsable qui intègre un nouveau poste et rejoint une nouvelle équipe a généralement conscience des dangers associés au recours exclusif à l'un ou l'autre des pôles, à un excès d'intimité ou de détachement.

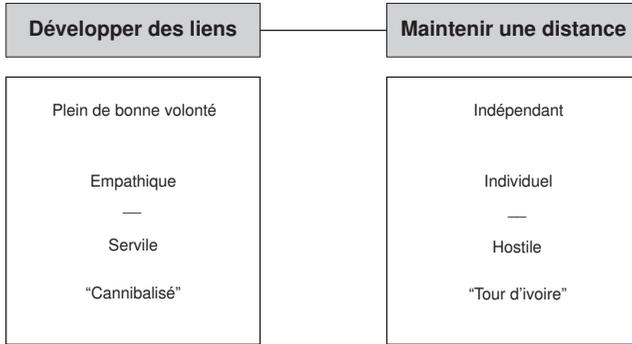


Figure 2.2 Développer des liens – maintenir une distance

Constats

1. Au départ, les collaborateurs éprouvent le besoin de savoir quel type de relations le nouveau responsable a l'intention d'établir avec eux.

Incertitude, nous l'avons dit. Et donc, pour beaucoup, y compris le responsable, besoin d'être rassuré, de savoir ce qui va advenir : « Maintenant, comment les choses vont-elles se passer ? »

Ce besoin nourrit en partie les attentes des collaborateurs. Il peut aussi expliquer certaines « manœuvres d'approche » – « J'essaie de savoir ce que tu es, qui tu es, pour comprendre ce que tu vas attendre de moi » – qui nourriront à leur tour, dans une forme de jeu de miroir, les comportements des collaborateurs vis-à-vis de leur responsable.

Face à cette demande latente, beaucoup de responsables s'efforcent de privilégier la formule de la « porte ouverte », de créer une atmosphère qui favorise le dialogue et permette aux collaborateurs de trouver leurs nouveaux points de repère.

Chez ConsuCo par exemple, Diane adressa d'emblée ce qui fut perçu comme un signal fort en instituant le tutoiement avec tous ses collaborateurs. Chez Netco, John, pour sa part, trouva un terrain moins réceptif : « J'avais espéré pouvoir avoir des discussions sur le leadership avec mon équipe, mais personne ne semblait le souhaiter », se souvient-il. Peut-être faut-il voir dans ce désintéret

apparent un signe supplémentaire du besoin de « réassurance » des collaborateurs au début de la phase de transition. À chacun son boulot...

2. Si la mission du nouveau responsable est avant tout de « transformer », une distance plus grande est souvent affichée par le responsable et par les collaborateurs.

De manière plus ou moins tacite, chacun semble dire à l'autre « Je sais qu'il va se passer des choses » et se préparer à vivre une période difficile, sinon à s'armer contre le pire. « En tant que responsable, vous êtes amené à prendre certains types de décisions qui exigent de maintenir une distance, qu'il s'agisse par exemple de vous séparer de certains collaborateurs ou d'apporter des changements structurels », souligne Deborah. Mais là encore, tout dépendra aussi du comportement du responsable et de ses préférences. Pour certains, plus les changements à accomplir sont lourds ou difficiles, plus il leur semble important de nouer des liens forts pour expliquer ouvertement les objectifs et la situation.

Plus largement, les liens entre les individus dépendent de (et influencent aussi) ce que l'on attend d'eux et de l'organisation. Pour le responsable, la situation la plus difficile à vivre est souvent celle où, précisément, ces attentes ne sont pas claires. Chez Netco, les attentes de la hiérarchie ont changé du tout au tout, ou presque, en deux ans. « Nous sommes passés du « Netco est indispensable et expérimental » à « Vous êtes marginaux et difficiles à justifier ». « Cela a complètement modifié les liens entre les gens », se souvient John.

3. À son arrivée, le responsable découvrira que la transition suscite chez ses collaborateurs des réactions diverses qu'il est important de comprendre.

Si le nouveau responsable est accueilli à coups de bazooka, il est fort probable qu'il ne sera pas disposé à nouer les mêmes relations avec ses collaborateurs que si ceux-ci l'attendent comme le messie. Plus généralement, l'accueil réservé par leurs nouvelles équipes aux responsables est souvent circonspect.

Les attentes des collaborateurs, plus ou moins perceptibles, risquent d'orienter en partie les relations que celui-ci va ensuite essayer d'établir. « Dans mon cas, chez Venus, analyse ainsi Pierre *a posteriori*, il y a eu dès le début un problème de confiance entre certains membres clés de mon équipe et moi-même. En deux mots, ils voulaient se débarrasser de moi. Ils me percevaient comme un "étranger" ; ils pensaient que je n'étais pas qualifié pour le poste, que j'étais trop jeune et que c'est à l'un d'eux qu'il aurait dû revenir. Nous ne sommes pas partis sur de bonnes bases. J'ai adopté ce que j'appellerais une position "défensive agressive". J'ai décidé que j'allais leur prouver que j'étais techniquement qualifié et rivaliser avec eux à ce niveau-là. Je me suis dit : je vais remettre leurs pendules à l'heure ! J'ai voulu prouver que j'étais le bon responsable pour la mission, que j'étais compétent. Je pensais que j'avais très peu de temps pour le faire. Au lieu de travailler avec eux, je me suis battu contre eux. C'était une erreur, je m'en rends compte aujourd'hui. »

4. La position du nouveau responsable au sein de l'organisation se stabilisera avec plus de facilité si le dosage intimité/distance est approprié.

Passés les premiers tâtonnements et la phase de découverte, l'instabilité ou la fragilité de la position du responsable sera souvent un signe que le bon équilibre relationnel n'a pas été trouvé, qu'une forme d'incompréhension perdure. Le fonctionnement de l'équipe est, à cet égard, particulièrement révélateur.

Revenons au cas Netco. John en a pris la direction depuis quelques mois. Pourtant, le « bon » rythme de croisière ne semble toujours pas avoir été trouvé. Les deux parties ne cachent pas leur frustration quant à ce qu'elles appellent la réalité « réseau en étoile de l'équipe », John constituant le centre du réseau et tous les autres travaillant avec lui sur la base de relations bilatérales. De fait, comme nous avons pu l'observer, les réunions de direction étaient dénuées d'énergie et d'enthousiasme. John fixait les calendriers et les agendas, apparemment sans beaucoup consulter les autres. L'essentiel des discussions était consacré à la gestion de la hiérarchie de la maison-mère de Netco. Et les ordres du jour semblaient avoir pour principal objectif de faire passer des informations émanant de

John ou de tester ses idées. John utilisait ces réunions comme une caisse de résonance et prenait seul les décisions importantes.

Quand fut évoqué son mode de management centralisateur, John ne cacha pas sa surprise. Il dit que ce n'était pas ce qu'il avait voulu faire. Toutefois, malgré ses efforts et les remarques de ses collaborateurs, John poursuivit sur le même mode.

Diane, chez ConsuCo, sut en revanche créer assez rapidement des relations de confiance avec le siège de la division, pour ensuite travailler avec sa hiérarchie dans une grande transparence, ce qui ne l'empêcha pas de négocier exigences ou objectifs chaque fois qu'elle le jugeait nécessaire.

Selon les individus, selon les contextes, le « bon rapport » intimité/distance apparaît très différent, mais il semble impliquer presque toujours que le responsable joue des deux pôles, et pas seulement de l'un ou de l'autre. Deborah souligne ainsi que, s'il est très important pour elle de travailler dans une ambiance agréable, faute de respect mutuel, la familiarité constitue une ligne rouge qu'elle refuse de franchir.

5. La volonté du responsable à établir des liens de proximité peut avoir un effet décisif sur la volonté de certains collaborateurs de s'investir et de collaborer avec ce responsable.

Diane et Pierre, par exemple, bien que d'un abord agréable et d'un contact plutôt facile, sont tous les deux perçus comme distants. Diane fait preuve d'un certain détachement dans ses rapports avec les autres. Elle croit en la responsabilisation des collaborateurs et attend d'eux qu'ils agissent de manière autonome. Dans le contexte de ConsuCo, pourtant, ce comportement apparaît en décalage avec les attentes d'une partie des collaborateurs, demandeurs de davantage d'orientation et de dépendance. Parce que Diane ne laisse pas aux autres la possibilité de nouer des liens forts avec elle, certains de ces collaborateurs semblent se réfugier dans le rejet ou la dépression. Quant à Pierre, perçu comme un responsable qui gère par objectifs, il ne donne pas l'impression d'avoir envie de discuter avec les membres de son équipe de la façon dont ils pourraient travailler pour atteindre ces objectifs. Conscient que nombre de ses collègues le trouvent distant et d'un abord difficile,

Pierre décide d'essayer de modifier son comportement vis-à-vis d'eux et de déployer davantage de qualités d'écoute, de dialogue et de reconnaissance. Une réunion de management avec son équipe à Lisbonne lui offre la première occasion de s'y exercer ; dans les mois qui suivront, il s'efforcera d'apprendre et de cultiver un éventail plus large de réponses comportementales aux situations. Si, comme nous le savons, les tensions entre Pierre et son équipe ne disparaîtront jamais complètement, il a su montrer sa capacité à privilégier un des aspects de son « masque affectif » pour améliorer la qualité de ses relations avec son entourage.

La réciprocité

Qualité des échanges (donner-prendre) entre le nouveau responsable et son boss et entre le responsable et ses subordonnés

La notion d'aide est cruciale dans les premiers moments. Le nouveau responsable doit, s'il n'est pas trop mégalomane, reconnaître son besoin d'aide et s'entourer des personnes compétentes, susceptibles d'accélérer sa connaissance de l'organisation. C'est sa capacité à accepter le non-savoir qui est en jeu ici et qui « titille » son narcissisme. Le respect du savoir d'autrui est une marque forte d'une attitude coopérative dont les effets peuvent être positifs à moyen et long terme. Mais le personnel en place attend aussi de la valeur ajoutée de la part du nouveau venu, du changement face aux scories du passé, du professionnalisme, du mieux-être. Trop d'adaptation à l'existant, trop d'accompagnement de la part des autres risque d'être perçu comme de la superficialité voire de l'incompétence alors qu'une trop grande guidance peut être appréhendée comme la marque d'une certaine arrogance ou d'extranéité (« il n'est pas d'ici », « il ne connaît pas la boutique, le secteur... ») ; la dialectique prendre-donner est bien au cœur de l'ouvrage et c'est d'une juste réciprocité qu'il s'agit (voir la Figure 2.3).

Le poids de la réciprocité pour le développement d'une relation satisfaisante et pour la réussite du nouveau responsable est unanimement reconnu par les responsables que nous avons rencontrés. Ce qui est aussi très significatif, c'est que, à la différence d'autres

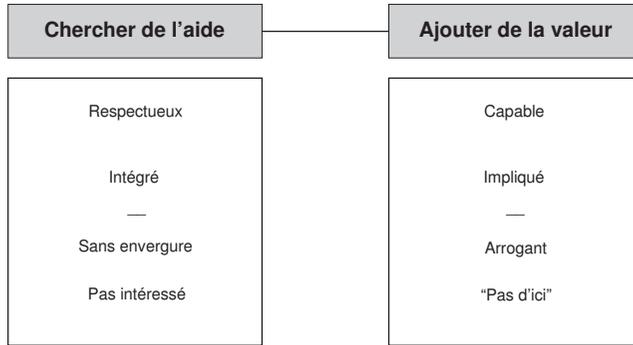


Figure 2.3 Chercher de l'aide – ajouter de la valeur

tensions, celle-ci est rarement vécue comme une contrainte : les deux pôles sont reconnus comme également importants, ce qui n'exclut pas, dans la pratique, certains tiraillements ou des décalages par rapport au discours.

Il apparaît, en revanche, que c'est avec la hiérarchie que l'équilibre est souvent le plus difficile à trouver. On constate en effet, notamment lorsque la mission des leaders est floue ou ne fait pas l'objet d'un réel consensus, que les attentes de « don » que les responsables ont vis-à-vis de leur hiérarchie sont rarement satisfaites. Dans de nombreux cas, le nouveau responsable a le sentiment de tout devoir assumer seul.

Plus largement, la nécessité, pour la hiérarchie, de moduler le soutien qu'elle apportera au responsable en fonction du contexte de l'entreprise n'est pas toujours suffisamment perçue. Si, dans un contexte de revitalisation, le responsable aura surtout besoin de conseils et d'accompagnement pour éviter les faux pas qui mettraient en péril les acquis de l'organisation, c'est un tout autre soutien que devra lui apporter son patron s'il prend en charge le redressement d'une activité, avec son lot de décisions difficiles. Dans un contexte de revitalisation, l'aide de la hiérarchie pourra être précieuse pour convaincre l'organisation de la nécessité du changement. Enfin, la création d'une activité se déroulera d'autant mieux que la hiérarchie permettra au nouveau responsable de disposer des ressources nécessaires et d'objectifs négociés, tout en le conseillant sur les grands choix stratégiques.

On constate une grande convergence des points de vue des leaders sur la nature des « connaissances » qu'il leur appartient d'acquérir lorsqu'ils s'installent dans un nouveau poste. « D'une manière générale, je pense que les responsables ont atteint le niveau de connaissance et de compréhension de l'organisation dont ils ont besoin lorsqu'ils comprennent le sujet à un niveau stratégique, et en profondeur », déclare Deborah. « Ce qui est important, dit Max, ce ne sont pas les données en tant que telles, c'est de comprendre l'activité, l'entreprise, la réalité des managers dans leur situation présente. » « Que l'on adopte une position de leadership plus ou moins participative, les fondamentaux sont les mêmes : il faut analyser la situation, la comprendre en profondeur, identifier les options disponibles et puis décider quoi faire (ou proposer de faire) », résume Pierre. On peut sans doute ajouter ici que, par-delà des connaissances « statiques », apprises et stockées, c'est un savoir « dynamique », créé et valable dans l'instant, que les responsables devront s'efforcer de développer.

Au total, les responsables considèrent – et nous verrons plus loin que cela peut poser certains problèmes – qu'avoir une connaissance technique ou très pointue de l'activité en tant que telle n'est pas indispensable. « Il est important de faire clairement la différence entre deux types de savoirs : le savoir spécifique concernant l'organisation et le savoir général sur la façon dont les choses fonctionnent », souligne Pierre. L'articulation des deux n'est pas toujours chose aisée.

Il s'agit d'apprendre pour pouvoir prendre des décisions motivées, pour ne pas être (trop) dépendant du point de vue des autres ou d'intérêts partisans, pour poser les bonnes questions et nourrir sa légitimité. Dans cette perspective, les « termes » de l'échange sont là aussi perçus avec un consensus fort : apprendre aux collaborateurs le fonctionnement général des choses et apprendre d'eux le contexte, les circonstances particulières. Il faut cependant souligner que la posture « professorale » n'est pas sans danger et que cette conception « stratégique » de la mission du responsable ne sera pas toujours en phase avec les attentes des collaborateurs.

Enfin, autour de cette dimension de réciprocité, gravitent souvent des enjeux plus larges de pouvoir, de respect, de loyauté.

Jusqu'où, en particulier, le responsable peut-il reconnaître son « ignorance » devant les autres ? En se dévoilant, il engage une dynamique positive, mais risquée puisqu'il se met en danger lui-même. Choisir le « bon moment » pour le faire, tant par rapport à lui-même que par rapport aux autres, semble déterminant.

Constats

1. Dès le début, en négociant (ou non) sa mission avec sa hiérarchie, le nouveau responsable donne le ton à la réciprocité.

Autant le besoin de réciprocité avec les collaborateurs paraît clair, autant il peut se révéler problématique avec la hiérarchie. « Que suis-je prêt à donner ? », « Qu'es-tu prêt à me donner ? », « En échange de quoi ? » : ce genre de question est rarement abordé par le responsable et sa hiérarchie... comme s'il n'y avait pas, précisément, de question à se poser.

Dès les premiers temps de la prise de fonction du responsable, il semblerait que s'instaure avec la hiérarchie une relation, un « mode » d'échange – révélateurs, aussi, d'enjeux de pouvoir – qu'il sera par la suite très difficile de faire évoluer.

Chez Venus, Pierre devait jongler avec les demandes de son boss qui voulait que tout aille très vite et le rythme plus lent souhaité par son équipe.

Le responsable en transition est toujours plus ou moins « pris entre deux feux ». Ce que l'on constate, c'est que la relation avec la hiérarchie et le soutien plus ou moins grand que celle-ci apporte au nouveau responsable sont déterminants pour dépasser le clivage.

Chez Netco, John a été confronté lui aussi à une situation complexe. D'une part, la création de la nouvelle entité n'était validée que du bout des lèvres par le comité de direction d'Atlas, la maison mère, qui était partagé sur le bien-fondé de cette création. Un an après avoir pris ses fonctions, John parvint à la conclusion que le mandat donné à Netco n'était pas bon. « Il n'était absolument pas réaliste quant à la façon dont fonctionnait Atlas. Et Netco ne pouvait pas réussir sans la coopération des divisions opérationnelles d'Atlas. Mais la question de l'accès à ces divisions n'était pas

résolue. Il n'y avait aucune orientation claire de la part du comité de direction. Netco était une structure trop petite pour négocier sur un front aussi large que toutes les divisions. »

Peut-être le responsable ne réfléchit-il pas assez sur la nature de ses attentes vis-à-vis de sa hiérarchie ? Intervient également ici un sentiment de « dette » ou de loyauté du nouveau responsable à l'égard de celui qui l'a choisi et lui a fait confiance.

Enfin, il apparaît qu'aux yeux de son équipe, le rôle d'interface du responsable est très important : tout déséquilibre de l'échange entre lui et sa hiérarchie aura des conséquences certaines sur la perception que les collaborateurs ont de leur nouveau responsable. Ils attendent notamment de lui qu'il amortisse le stress des pressions exercées par la hiérarchie.

2. Les collaborateurs « donneront » des informations au nouveau responsable d'autant plus facilement que celui-ci démontrera rapidement sa capacité de les utiliser pour mieux gérer.

Les informations préalables fournies par la hiérarchie ne constituent que l'une des sources de connaissances pour le responsable, surtout lorsqu'il rejoint une nouvelle entreprise. C'est à travers ses collaborateurs qu'il pourra glaner une part importante des informations et connaissances dont il a besoin – informations d'ordre factuel ou organisationnel, mais aussi signaux plus subtils révélateurs de l'atmosphère de l'organisation, de ses jeux de pouvoir.

Le responsable engage une relation avec ses collaborateurs en leur signifiant : « J'ai besoin de votre aide » et, ce faisant, reconnaît la valeur de ceux qui l'entourent. Mais dans le même temps, il leur devient redevable de quelque chose.

Diane, chez ConsuCo, a su s'appuyer avec intelligence sur ses collaborateurs. Elle a réussi à trouver des façons de solliciter leur aide, de demander conseil à ses pairs dans d'autres filiales, travaillant avec de petites « task forces » et sur une tâche à la fois. Et elle se fit une règle d'écouter et de ne jamais se poser en expert. Elle montra un talent particulier à rechercher les informations pertinentes et à obtenir la collaboration des « bonnes » personnes, c'est-à-dire des interlocuteurs les plus fiables.

On observe que pour rééquilibrer la relation « prendre-donner » certains nouveaux responsables font en sorte que le processus de collecte d'informations apporte également quelque chose aux collaborateurs.

C'est très exactement ce qu'a fait Diane en impliquant ses collaborateurs dans son apprentissage et sa recherche de solutions, et en laissant aux spécialistes le soin de la mise en œuvre. Ses collaborateurs furent frappés par son pragmatisme, en particulier sa capacité à établir un diagnostic rapide avec la personne responsable d'un domaine donné, pour ensuite établir des priorités. Cela fait, elle laissait les gens conduire le plan d'actions qu'ils avaient défini ensemble, évitant toute autre intervention lorsque les autres disposaient de connaissances plus pertinentes que les siennes.

L'expression qui vient à l'esprit est celle de responsable « modeste », ou de responsable « candide » comme l'exprime Warren Bennis dans son livre *Geeks and Geesers*, responsable que sa démarche d'apprentissage conduira progressivement à passer du « vous » au « nous ». « La première posture à adopter, me semble-t-il, est celle de l'humilité : “j'ai besoin de comprendre comment les choses sont ici et j'ai besoin de vous pour me guider”, puis “je sais maintenant ce qui marche bien et ce qui ne marche pas bien”, et “voilà comment je pense que nous devrions nous y prendre pour faire évoluer les choses” », commente David.

Le besoin de prendre du recul et de réfléchir

Dans le cadre de notre étude, les responsables ont manifesté un désir fort de prendre du recul et de réfléchir à la transition à laquelle ils participaient. Ils avaient énormément à dire, tant individuellement qu'en groupe. Pourtant, c'est bien souvent à reculons qu'ils se sont soustraits à l'action pour prendre le temps d'apprendre. Ils ressentaient cela comme un luxe, pas comme quelque chose de directement lié à l'accomplissement de leur tâche.

Il nous apparaît qu'il s'agit de tout sauf d'un luxe dans les périodes de transition. Ces respirations sont essentielles si les gens veulent être efficaces ; et elles sont aussi souvent les garantes du bon équilibre mental des responsables.

3. La connaissance que le nouveau responsable possède du fonctionnement des organisations en général est un des premiers « dons » qu'il puisse faire à ses collaborateurs.

Le responsable en transition bénéficie souvent d'une fraîcheur de vue qui peut lui permettre de mieux appréhender les choses que ceux qui ont « la tête dans le guidon ».

En outre, comme le souligne par exemple Deborah, « l'aide que l'on peut apporter découle directement de ce que nous savons de notre métier, du métier de manager ». Fort de ses expériences antérieures, chaque responsable est riche de perspectives nouvelles qu'il peut apporter à ses collaborateurs.

Il convient, cependant, de ne pas trop présumer de l'importance de ce savoir et, parallèlement, de ne pas mésestimer l'importance de la connaissance du contexte organisationnel – et la perception qu'en ont les collaborateurs.

4. Mais le nouveau responsable peut rapidement perdre de la crédibilité auprès de ses collaborateurs s'il leur fait le « don » de leçons de management. avant de comprendre le fonctionnement de l'organisation et de l'entreprise.

En agissant ainsi, le responsable nie, d'une certaine manière, et la valeur de sa nouvelle équipe et l'identité singulière de l'organisation. Il arrive en terrain conquis et signifie, en outre, que ce terrain est comme tous les autres.

Justifiées ou non, des perceptions de cet ordre sont bien souvent à l'œuvre et leur impact sur l'avenir de la relation entre le responsable et son équipe est considérable.

Confronté à l'hostilité affichée de certains membres de son équipe – qui contestent sa légitimité à occuper le poste de responsable de la chaîne d'approvisionnements –, Pierre chercha à valoriser sa « plus-value » de responsable, ce qu'il pouvait apporter à l'organisation en termes d'analyse et de raisonnement, de définition d'objectifs, etc. Il pensait qu'en dépit du contexte difficile il pourrait inverser la vapeur et introduire les changements attendus. À l'usage, cette tâche se révéla extrêmement difficile et Pierre reconnaît aujourd'hui qu'il aurait dû solliciter davantage l'aide de ses collaborateurs. Ceux-ci la lui auraient-ils pour autant accordée ? C'est une autre question.

Lorsqu'il arrive chez AMI, envoyé par la maison mère pour remettre la filiale sur les rails après des années de traumatisme et de mauvaise gestion dus à l'équipe précédente, Max ne connaît pas grand-chose à l'activité mais ne s'en inquiète absolument pas. « Cette activité n'est pas complexe, affirme-t-il. Rien à voir avec celle que je dirigeais dans l'entreprise où j'étais avant. » Et d'ajouter que sa tâche chez AMI est d'introduire des méthodes de management modernes, une vision actuelle du management, dans une société qui a été mal gérée. Max est convaincu que les niveaux requis de connaissance du secteur existent déjà dans l'entreprise. Aux yeux de nombreux collaborateurs, pourtant, et de l'encadrement intermédiaire en particulier, la nouvelle équipe n'est pas encore compétente pour diriger l'entreprise et sa loyauté est sujette à caution. « Nous apprécions leur style de management, bien sûr, mais ils démarrent avec une connaissance extrêmement limitée de notre activité. »

5. Le degré d'implication des collaborateurs dans leur travail est en partie déterminé par leur perception du « don » de confiance que leur fait le nouveau responsable.

C'est ici que l'on retrouve l'importance du « masque affectif » et de la posture du responsable. Que cela nous plaise ou non, il y a là une dimension « donnant-donnant » – l'important étant qu'elle ne se transforme pas en « œil pour œil, dent pour dent ».

Cette dynamique suggère que les collaborateurs sont effectivement demandeurs de réciprocité et qu'ils ont besoin de comprendre les décisions et les actions du responsable.

Quatre mois après avoir rejoint l'entreprise, Diane a accompagné des conseillers commerciaux régionaux dans leurs tournées. Au début, les gens n'étaient pas tranquilles, ils se méfiaient un peu. Mais ils ont rapidement compris qu'elle voulait observer et apprendre avant tout.

Pour leur part, les collaborateurs de Pierre, chez Venus, exprimèrent la volonté d'être davantage impliqués dans le développement d'un réseau de relations avec les autres services de l'entreprise.

De manière corollaire, si l'équilibre de l'échange est rompu ou s'il est perçu comme globalement injuste, les relations tendent à

être plus distantes. Chacun se replie sur soi, avec le sentiment d'avoir été trahi, que « de toute façon, ça ne sert à rien ». C'est l'attitude que John, chez Netco, a fini par adopter vis-à-vis d'Eddie.

Diane, dans le contexte plus favorable de ConsuCo, mais également du fait de sa personnalité, a en revanche réussi à nouer des relations de confiance tant avec sa hiérarchie qu'avec ses collaborateurs, relayant les demandes des uns auprès des autres, tout en conservant un œil critique et son libre arbitre.

6. Le nouveau responsable a besoin de comprendre ce qui détermine le succès ou l'échec de l'entreprise, en interne et en externe, avant de pouvoir jouer son rôle de pilote.

Il y va, comme le suggèrent certaines des dynamiques précédentes, de la crédibilité du responsable, de son image et de son autorité.

« Avant d'être nommé à ce poste, raconte David, j'avais fait presque toute ma carrière dans l'organisation. Ce qui me confère deux atouts complémentaires : je connais très bien l'organisation et je peux éviter de tomber dans les pièges qu'on vous tend quand on vous accuse de "ne pas comprendre". Dans ces cas-là, il n'est en effet pas toujours facile de deviner si la personne vous dit "je ne veux pas changer" ou "ça ne marchera pas" pour de bon. »

Ensuite, il serait présomptueux de considérer qu'il n'y a rien à apprendre ou à comprendre d'une organisation donnée. « "Comprendre", s'interroge Deborah, qu'est-ce que cela signifie ? Une fois que j'aurai "compris le boulot", je pourrai prendre des décisions motivées, susceptibles d'être auditées, et aussi être d'accord ou pas avec mes collaborateurs pour de bonnes raisons. Le responsable doit également être capable de percevoir les situations qui exigent qu'il "creuse" plus profondément, tout en se gardant de donner l'impression qu'il fait le travail de quelqu'un d'autre. Lorsque le responsable comprend le sujet à un niveau stratégique, il "possède" le sujet et n'est plus dépendant des points de vue des uns et des autres. Il sait aussi quand on essaye de le "rouler dans la farine" ou de lui raconter des histoires. Enfin, il saura poser les deux questions simples qui vont au cœur du problème. »

La mise en œuvre cristallise nombre des tensions qui caractérisent une période de transition. À certains moments, et indépendamment de la façon dont le responsable (ou la hiérarchie) envisage théoriquement son rôle, le responsable doit « mettre les mains dans le cambouis ». Il faut aller sur le terrain, par exemple, explique Max, pour acquérir une connaissance directe des problèmes et des situations et engager ensuite un véritable dialogue avec les collaborateurs, en vue de faire progresser les choses.

Tout le parcours de Pierre, chez Venus, d'une certaine manière, a été conditionné par le fait qu'il n'était pas un « spécialiste de la chaîne d'approvisionnements », ce qui a conduit une partie de son équipe à le rejeter comme non légitime.

Cela étant admis, le plus dur reste peut-être à faire : articuler cet impératif d'apprentissage avec les contraintes de temps qui pèsent sur tout responsable.

Le style décisionnel

Le style que le nouveau responsable utilise pour parvenir aux décisions que les autres auront la responsabilité de mettre en œuvre

Tout nouveau responsable, après un diagnostic approfondi de la situation, doit pouvoir exprimer clairement ses objectifs, ses orientations et définir le climat de travail qu'il souhaite mettre en place. Bien entendu, ceci peut entraîner des résistances. Si certaines sont fondées, légitimes, d'autres peuvent être le fruit d'une conception autre du rôle du responsable, démesurément participatif. Toujours est-il que les résistances sont toujours là et que nous ne sommes pas à égalité (de lucidité, d'humeur...) face à elles. Elles touchent notre style de leadership, mettent en question notre tolérance à l'opposition, nos capacités de négociation. Certains responsables se conçoivent davantage comme « facilitateurs » du changement, prenant en compte les opinions des autres, accroissant leur implication dans les plans et les réorganisations éventuelles. Tenants de la théorie X de McGregor (l'individu vise le moindre effort, n'est intéressé que par les compensations pécuniaires...) et de la théorie Y (l'individu est naturellement motivé, potentiellement créateur...) s'opposent

ici, alors que c'est la prise en compte des réalités de l'organisation et des comportements observables qui devrait guider l'action. Dans les cas extrêmes, c'est l'opposition entre le dictateur et le « froussard » qui prend corps, à tort ou à raison (voir la Figure 2.4).

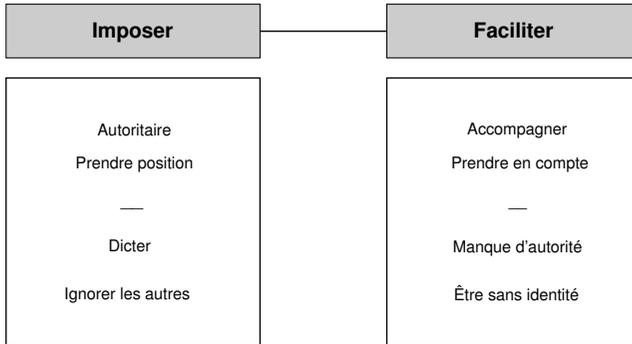


Figure 2.4 Imposer – faciliter

Quel style décisionnel adopter ? Cette problématique de management classique acquiert une dimension particulière dans un contexte de transition.

Les responsables, en effet, pensent souvent devoir imposer un certain nombre de mesures et se montrer d'autant plus fermes que la situation de transition est marquée par de fortes incertitudes. Les équipes souhaitent trouver face à elles un responsable qui leur apportera les nouveaux points de repère dont elles ont besoin. Les orientations, la vision, le rôle qui sera celui de chacun dans le cadre nouveau dont est porteur le responsable font partie de ces choses que ce dernier croit devoir imposer.

Mais il y a un risque à imposer un changement trop brutal par rapport au passé, à débarquer en « terrain conquis » et, surtout, à renier ou dénigrer l'histoire. À travers son style décisionnel, c'est aussi la répartition du pouvoir au sein de « son » organisation que définit le responsable, orientant par là même sa relation à long terme avec ses collaborateurs. Plus son style sera marqué, tranché, plus il suscitera des perceptions fortes qu'il sera ensuite difficile de faire évoluer.

La personnalité et les préférences personnelles du responsable influent naturellement sur le style décisionnel. Certains sont plus

enclins à imposer, d'autres à faciliter. L'agilité, pourtant, est indispensable dans le travail au quotidien. Et rien n'interdit de se dire, comme Pierre : « Chez Venus, mon style, c'était d'imposer. Mais j'ai décidé d'essayer de changer. » De la même manière, et le responsable en situation n'en a pas forcément conscience, il apparaît que la confiance personnelle qu'il a en ses collaborateurs dicte bien souvent, dans les faits, le degré de responsabilité qu'il accordera à chacun.

Le contexte de l'entreprise est une autre donnée à laquelle le responsable devra se montrer particulièrement sensible, en vue d'adapter et de moduler son style décisionnel. Les contextes de création et de redressement, par exemple, qui se caractérisent en général par la prédominance d'enjeux liés à l'activité, conduisent souvent le responsable, même s'il consulte abondamment son entourage à se réserver le droit de trancher une décision. En revanche, dans les contextes de revitalisation et de « pérennisation », la recherche d'un consensus et de l'adhésion du groupe semble plus fréquente.

Sans qu'il soit bon ou mauvais en tant que tel, chaque style s'accompagne d'un certain nombre de contraintes. On constate par exemple que moins la prise de décision est collective – le responsable confie à chacun un territoire précis et prend ses décisions avec ces « experts » –, plus le responsable a besoin d'exercer un contrôle, et sur la mise en œuvre et sur la coordination. De la même manière, le responsable « facilitateur » s'efforce de ne pas passer brutalement à un style plus directif ou à prendre la décision à la place du collaborateur s'il trouve par exemple que les choses ne vont pas assez vite. Et, s'il souhaite déléguer des responsabilités à ses collaborateurs, il faudra aussi leur en donner le temps et les ressources nécessaires.

Constats

1. En dépit de son inexpérience du nouveau contexte organisationnel, le promu devra prendre position sur certains aspects clés et s'imposer.

Reflet des préférences du responsable, son style décisionnel ne peut cependant faire l'économie d'un certain pragmatisme. Autoritaire

ou non, participatif ou non, le responsable s'efforce en général d'apporter de la clarté dans les objectifs poursuivis, de créer de la cohésion et de préciser la place de chacun à l'intérieur du système. La plupart des responsables que nous avons suivis le reconnaissent, qui tendent à définir une frontière nette entre les responsabilités des uns et des autres. « Je pense que le responsable doit se montrer clair et ferme sur les aspects non négociables de la situation, c'est-à-dire le "pourquoi" (quel projet, quelle activité, où allons-nous et pourquoi ?) et les valeurs de l'organisation. Cependant, il faut laisser aux collaborateurs une marge de manœuvre et d'influence importante sur le "comment" de la mise en œuvre », souligne Max. Ou encore, Deborah : « J'ai imposé un certain nombre de choses dans mon poste actuel, par exemple que l'orientation clients soit renforcée quelles que soient les résistances. »

« L'imposition », toutefois, sera plus ou moins forte, plus ou moins directe selon la personnalité et les options du responsable ou son style préféré. John, par exemple, défend une approche plus participative : « Créer une vision commune de la mission et des objectifs de l'organisation nécessite à la fois que le responsable impose un certain réalisme et favorise la création collective de solutions. L'un des rôles du responsable est d'interpréter les signaux extérieurs et de convaincre les autres de leur importance, puis d'aider à modeler les réponses de l'organisation, bien que cela relève principalement des managers. » Et c'est John, aussi, qui déplore que l'on n'accorde pas toujours suffisamment de valeur au fait de ne pas prendre de décision.

Ici encore, le responsable est amené à jongler avec les perceptions des collaborateurs et la façon dont ils reçoivent sa démarche. Chez ConsuCo par exemple, Diane était à la fois perçue comme cherchant à imposer des processus « tout faits », sans tenir compte du contexte : « Elle n'arrive pas avec la volonté de tout détruire et d'imposer ses propres modèles. Elle a des méthodes en tête, cela ne fait pas de doute, mais elle commence par demander aux gens de proposer des améliorations. »

Nous avons pu observer que la concentration des énergies sur l'élaboration d'une vision visant à favoriser l'émergence d'une mentalité positive, tournée vers l'avenir, est parfois vécue avec

difficulté. Dans certains contextes, c'est en commençant par identifier et nommer les points dérangeants de la réalité présente que l'énergie semble pouvoir être libérée et que les collaborateurs pourront regarder vers le futur.

2. Le nouveau responsable peut parfois rencontrer une attente de ses collaborateurs sur deux éléments contradictoires : « Donnez-nous vite une vision et une orientation ! » Et « Impliquez-nous dans leur élaboration ! ».

Source d'interrogations et de remise en question, l'arrivée d'un nouveau responsable est à la fois perturbatrice de l'ordre ancien et annonciatrice d'un ordre nouveau. Les collaborateurs ont besoin de savoir où ils vont avec leur nouveau responsable, quelle sera la répartition des rôles et quelles responsabilités il entend leur confier. « En tant que responsable, vous devez définir de manière précise (et être parfaitement transparent sur ce point vis-à-vis de vos collaborateurs) les occasions où vous imposerez et celles où vous délèguerez. Les gens attendent du responsable qu'il prenne une décision chaque fois qu'il le faut. Et vous devez aussi expliquer en toute franchise pourquoi vous avez pris cette décision, même lorsqu'elle est objective. Ce qui paralyse le secteur public, ce sont les responsables qui ne prennent pas de décision. Bien souvent, tout ce qui compte, c'est que vous preniez une décision, quelle qu'elle soit », souligne Deborah.

Pour les collaborateurs, la définition d'une vision et d'objectifs précis est un préalable nécessaire à l'action, le signe que quelque chose a vraiment commencé et qu'eux, en retour, pourront exercer leur part des responsabilités. Ainsi, chez Venus, Luca et Manfred ne cachent pas à Pierre qu'ils sont frustrés par l'absence d'une « vision, qu'ils pourraient utiliser pour définir leurs objectifs, déterminer leurs priorités et organiser leur travail ». Ce sentiment de frustration est sans doute renforcé par le fait que Pierre se montre très autoritaire sur certains autres éléments.

Il n'est pas rare non plus que les responsables fassent l'objet de critiques parce qu'ils sont perçus comme « trop lents » à prendre des décisions. Au début de l'aventure Netco, John, qui a passé de longues années chez Atlas, la maison mère, incarnait ainsi, aux yeux de ses nouveaux collaborateurs, la culture d'entreprise que

beaucoup remettaient en cause : trop de temps à évaluer les idées et les options, pas assez d'expérimentation et d'action.

Mais le responsable doit aussi être conscient qu'à travers le style décisionnel qu'il déploie il génère certaines attentes chez les collaborateurs – qui peuvent être déçues s'il est contraint de s'écarter, sous la pression du contexte par exemple, de la ligne qu'il avait arrêtée. « Certains aspects stratégiques avaient fait l'objet de discussions sans fin entre les membres du comité... et j'avais dû intervenir et prendre la décision, raconte David. C'est en contradiction avec mon style et je m'inquiète de certaines des répercussions de cette intervention dirigiste. Je pense par exemple que la non-adhésion de l'un des membres de mon comité découle directement de cet incident. Je sais que j'ai fait ce qu'il fallait étant donné les circonstances, mais aujourd'hui je pense que j'aurais pu procéder de manière un peu différente, en lui expliquant davantage dans quelle situation je me trouvais. »

3. Toutefois, le nouveau responsable qui veut imposer la vision d'une culture « meilleure » doit se préparer à de possibles résistances.

C'est ce que certains collaborateurs ont par exemple perçu chez Diane. À leurs yeux, elle arrivait avec ses propres modèles organisationnels qu'elle considérait comme valables pour eux aussi. Certains ont même eu le sentiment qu'elle jugeait leurs modèles inférieurs à ceux qu'elle avait connus.

Dans les périodes de transition, le « syndrome de la table rase » semble particulièrement menaçant. Les grandes « croisades de changement » sont vécues avec difficulté par les collaborateurs et pas toujours bien perçues par eux, surtout si les discours qui les accompagnent sont très « ronflants ».

Dans le contexte difficile et sensible d'AMI, les déclarations d'intentions de Max ont ainsi été accueillies avec scepticisme par des collaborateurs qui ne savaient pas s'ils pouvaient lui faire confiance. « Je veux créer quelque chose de totalement différent. Je veux que les gens sentent qu'on leur fait confiance, qu'ils soient autonomes et responsables. Je veux être challengé. Sentir une vraie détermination à s'attaquer aux enjeux clients et à remettre l'entreprise sur les rails », déclarait Max. Son comportement pourtant

– il fait par exemple souvent souffler le chaud et le froid sur ses collaborateurs, en réunion notamment – suscita quelques interrogations parmi les membres de son équipe. « Vous voulez que je vous dise ? Les gens ici ne savent tout bonnement pas s'ils peuvent croire tous ces discours sur la "transparence". Il faut comprendre que la précédente équipe de management dirigeait par la peur et les représailles. Nous n'avons pas encore suffisamment confiance en nous, à titre individuel et en tant qu'équipe, pour prendre les responsabilités qu'on nous demande de prendre. Attendons de voir où tout cela nous mène. Pour être tout à fait honnête, je ne suis pas sûr de pouvoir leur faire confiance. Ils viennent du siège et que savent-ils vraiment de notre activité ? »

Porteuse elle aussi d'un changement culturel « révolutionnaire » chez ConsuCo, Diane reçut un accueil bien différent de la part de ses équipes, tant le contexte, on le voit, pèse d'un poids considérable sur les attentes et les comportements des acteurs. Diane, en particulier, fit le choix d'impliquer et d'informer les gens comme son prédécesseur ne l'avait jamais fait. Un de ses collaborateurs raconte : « Avant, c'était top-down... Diane a commencé par étudier notre situation, elle a demandé aux gens de revoir leurs hypothèses, leur disant qu'elle présenterait les résultats à la direction du groupe. C'était un changement révolutionnaire dans notre manière de fonctionner... Chacun pouvait sentir la nouvelle façon de travailler, ils ont compris que les choses pouvaient être faites autrement. » Pragmatique, Diane a demandé aux membres de son équipe de lui faire des propositions pour améliorer le fonctionnement de l'organisation et, assez vite, elle a impliqué les collaborateurs en permettant à un plus grand nombre de personnes d'avoir accès aux informations sur la stratégie de l'entreprise. « C'est motivant de connaître la stratégie, commente un collaborateur. Nous nous sentons davantage impliqués dans l'avenir de l'entreprise pour les années à venir. Diane nous a également présenté la stratégie du siège pour notre ligne de produits principale ; maintenant, nous savons à quoi consacrer notre énergie. »

4. Les discussions ouvertes et directes sur le sujet de la prise de décision sont difficiles à avoir et à rendre productives.

L'une des difficultés dans ce domaine réside dans la diversité des attentes des collaborateurs. « Ce qui est compliqué, ici souligne John, c'est que tous les individus ne sont pas demandeurs du même degré de pouvoir. Certains sont extrêmement sensibles au pouvoir qu'ils obtiennent ; d'autres (tout aussi ambitieux) souhaitent un environnement stable qui leur permette de montrer ce qu'ils ont à apporter. »

La culture antérieure de l'organisation et les perceptions des collaborateurs jouent également un rôle important. La transparence, n'est pas toujours bien accueillie par les collaborateurs ni facile à exercer. « Nos discussions sur ce sujet chez Netco, se souvient John, n'ont pas été assez exhaustives. Peur de perdre le contrôle ? Sujet tabou ? Crainte d'une totale incohérence ? Je ne sais pas mais ce que je sais, c'est que nous aurions dû faire plus. Il est difficile d'instaurer un dialogue dans ce domaine parce qu'on ne fonctionne jamais en système fermé. Le responsable appartient peut-être aussi au comité de direction, certains collaborateurs sont peut-être en contact avec un autre employeur potentiel. »

La discussion peut donc aussi bien dégénérer et personne ne sait plus alors très bien comment faire changer les choses. C'est ce que suggère notamment l'expérience de John qui, malgré sa volonté d'impliquer les membres de son équipe dans une discussion de ce type, s'est heurté à leur résistance. Aux yeux de l'un comme des autres, il y avait un fossé entre la volonté de partage collectif des responsabilités et la réalité « bilatérale » du processus de prise de décision. Si certains collaborateurs en faisaient porter toute la responsabilité à John, d'autres reconnaissaient qu'ils n'y étaient pas étrangers et s'interrogeaient sur la façon dont ils auraient pu faire évoluer les choses. Mais aucune solution satisfaisante ne put être trouvée.

Le responsable, cela va sans dire, n'est pas non plus toujours prêt à voir son autorité ou sa façon de faire remises en cause.

5. Si le responsable privilégie la prise de décision bilatérale avec chacun de ses collaborateurs, le rôle du groupe risque d'être posé.

Il ressort de l'observation de la pratique de ce style décisionnel qu'il ouvre la porte à beaucoup d'interprétations, positives comme négatives, de la part des collaborateurs. Assorti du risque d'une certaine dilution ou d'un affaiblissement de l'autorité du responsable, il impose à ce dernier un contrôle et une vigilance accrus.

Diane et John, par exemple, ont tous deux eu recours à cette approche dans des contextes distincts et avec des motivations sans doute sensiblement différentes elles aussi.

Naturellement portée vers ce style décisionnel, Diane a privilégié les relations en face-à-face et le management par petits projets. Cette approche lui a permis de créer une carte cognitive de la situation ; elle a pu ramener le contexte à une échelle suffisamment réduite pour le comprendre, décomposant les problèmes et les abordant en détail avec les interlocuteurs compétents, au niveau individuel. Ceci l'a conduite à travailler avec une poignée de collaborateurs susceptibles de l'aider à résoudre les problèmes immédiats. Toutefois, cela lui a valu la réputation d'être davantage une « directrice de projet » qu'une « directrice générale ».

Dans le cas de Netco, peut-être parce qu'il s'agissait de la création d'une activité, les membres de l'équipe de John ne cachèrent pas leur frustration par rapport à ce qu'ils percevaient être le style décisionnel de leur responsable. Ils avaient le sentiment que chacun travaillait dans des « silos » et ne savait pas grand-chose des domaines de responsabilité de ses collègues. Tous exprimaient le désir que le groupe prenne une responsabilité plus collective pour Netco et imagine ensemble son avenir. Mais peut-être cette revendication reflétait-elle également leur frustration face à ce qu'ils considéraient comme la lenteur de John à prendre des décisions ?

6. Le nouveau responsable qui pratique la délégation « au petit bonheur la chance » tendra à susciter la confusion chez les collaborateurs.

On constate que les responsables ne prennent pas toujours la juste mesure de ce qu'implique un management réellement participatif.

C'est une démarche qui exige une cohérence et une constance extrêmes. « Quand on veut déléguer, responsabiliser les collaborateurs, il faut le faire en permanence ; autrement, ce n'est pas la peine », résume John.

En la matière, les contradictions entre le discours et les pratiques ne sont pas rares, comme nous avons pu l'observer chez AMI notamment. En réunion, nous avons été frappés par le contraste entre la tonalité délibérément professionnelle d'une réunion conduite avec énergie et détermination par Max et l'absence de décisions concrètes sur plusieurs points de l'ordre du jour. Un peu comme si Max et ses collègues « jouaient » à être des managers efficaces. Ils donnaient l'impression d'imiter ce que font les managers sérieux mais sans réelle détermination ou volonté suffisante pour engager un véritable dialogue. À certains moments, Max réclamait les points de vue des membres de son équipe et appelait une discussion ; à d'autres, il les contredisait et les rabaisait d'une manière humiliante. Dans de telles circonstances, les managers intermédiaires n'étaient guère encouragés à intervenir et à parler librement. « Ma philosophie est simple, aimait à rappeler Max, créer une culture extrêmement interactive, dans laquelle chacun se sente libre de remettre en cause mes décisions. Responsabilisez et accompagnez l'encadrement intermédiaire et ce sont eux qui gèreront l'entreprise. » Malgré le décalage entre ce discours et les pratiques observées, il semblerait que le discours ait porté ses fruits. Car, si Max continua plus ou moins à piloter les réunions en faisant souffler le chaud et le froid, l'équipe semblait beaucoup moins perturbée par ce comportement et avait acquis une liberté et une vision du rôle de chacun grâce auxquelles les discussions se déroulaient avec moins d'effort et dans une direction plus précise.

Reste que le responsable peut être amené à s'écarter de son style décisionnel, voire à en utiliser plusieurs. Il est important que cela ne soit pas vécu par les collaborateurs comme une sanction ou de l'inconséquence mais bien comme un choix rationnel et motivé. Dans le feu du moment, le responsable prendra parfois une décision ou adoptera un comportement qu'il regrettera par la suite ou qui ébranlera le bon fonctionnement de l'équipe. Chez AMI, le comportement de Max en réunion que nous venons

d'évoquer était sans doute en partie provoqué par sa frustration face au peu d'énergie de son équipe.

Dans le même ordre d'idées, il apparaît que lorsqu'on propose aux collaborateurs de prendre des responsabilités sans leur donner le temps et les ressources nécessaires pour les exercer pleinement, ils réagissent souvent par la peur ou la résistance – attitude qui peut relever d'une forme d'instinct de survie. Laissons la parole à l'un des membres de l'équipe de Max : « Je pense qu'ils veulent vraiment nous transmettre la responsabilité, non seulement parce que notre travail sera plus intéressant mais aussi parce que cela sera moins coûteux pour l'entreprise. Mais il y a un problème. Trop de personnes et trop de systèmes ont déjà été supprimés ici et l'encadrement intermédiaire est sursollicité. Nous risquons de prendre de mauvaises décisions parce que nous sommes déjà au-delà de nos limites. Et, si cela arrive, les responsabilités nous seront retirées. »

7. La confiance du responsable en ses collaborateurs, à titre individuel et en tant qu'équipe, détermine dans les faits le niveau de responsabilités qu'il leur proposera.

Comme les autres, le responsable est influencé par ce qu'il voit et comprend du comportement des autres, par les perceptions qu'il en développe. Comme les autres, aussi, il a besoin de points de repère, de savoir jusqu'où il peut aller et avec qui.

Confronté au désir de ses collaborateurs de prendre une part de responsabilité plus collective dans Netco et de travailler ensemble à définir l'avenir de la société, John ne cache pas ses doutes : « Je n'étais pas convaincu qu'ils puissent fonctionner correctement sans mon intervention. Ils ne sont pas d'accord sur les enjeux clés du projet, ils n'ont pas la même culture, pas les mêmes personnalités. » Les doutes de John étaient fondés sur ce qu'il avait pu observer du comportement de ses collaborateurs et de ce que, à son sens, ils attendaient de lui. « Ils ne s'en sortiront pas. Ils demandaient tous de l'aide. Ils se bagarraient entre eux et les problèmes ne semblaient jamais les concerner. Ils n'avaient aucune imagination pour essayer d'envisager le point de vue des autres. Ils se plaignaient en permanence de leur contrat de travail. C'était vraiment minant et épuisant pour moi. »

Sur quoi se fonde cette plus ou moins grande confiance ? Compétence ? Intuition ? Comportement du collaborateur ? Qualité du relationnel ? La liste est longue des éléments qui peuvent influencer le jugement du nouveau responsable. La perception qu'il aura de la confiance qu'il peut accorder à chacun de ses collaborateurs semble en partie influencée par sa propre propension à faire confiance aux autres et à arrêter des jugements sur eux. Ce mécanisme est proche de celui connu sous le nom de « prophétie autoréalisatrice » ou « effet Pygmalion ». Au plan du management des hommes, cela peut signifier que le comportement de nos collaborateurs et subordonnés risque d'être produit par l'image que nous avons d'eux, voire par les préjugés que nous portons en nous à leur sujet.

Le rythme du changement

Vitesse avec laquelle les changements sont introduits

Nos recherches montrent que le *timing* du changement n'est pas appréhendé de la même façon par tous et qu'il joue un rôle central dans la réussite ou l'échec. Pour certains, plusieurs actions immédiates devront être prises quoiqu'il arrive, dans les cent premiers jours, comme les responsables du Boston Consulting Group le préconisent, voire dans les quatre-vingt-dix premiers comme le suggère l'ouvrage de Michael Watkins, professeur à Harvard, *The First 90 Days*. Ces mesures immédiates créent alors ce fameux « choc psychologique » dont de nombreux entraîneurs d'équipes de sport sont friands quand ils reprennent un groupe en difficulté. D'autres, au contraire, prennent leur temps, pèsent les choses, réfléchissent, consultent, expérimentent et établissent des étapes plus progressives. Dans cette phase de transition, le nouveau responsable ne dispose jamais de toutes les informations susceptibles d'éclairer son analyse comme son projet. Alors, que faire ? Rien ? Cela semble inacceptable à beaucoup. Alors quoi ? Des modifications structurelles et à fort risque ? Attention ! Des choix sans valeur profonde ? Hyperactifs, hypomaniaques, fonceurs, lièvres d'un côté, prudents, hésitants, conciliants, tortues de l'autre, la course n'est gagnée à coup sûr ni pour l'un ni pour

l'autre mais chacun est ballotté entre ces deux extrêmes, selon son analyse et son tempérament (voir la Figure 2.5).

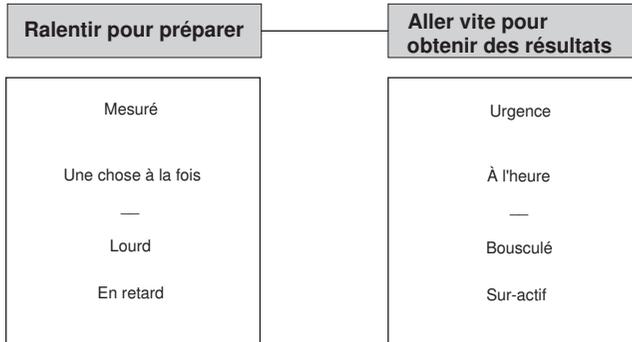


Figure 2.5 Ralentir pour préparer – aller vite pour obtenir des résultats

Comment définir le bon rythme pour l'organisation ? Cette problématique cruciale et récurrente dans la vie du dirigeant est exacerbée dans le contexte de transition, porteur en ce domaine à la fois de risques et d'opportunités pour le nouveau responsable.

Elle recouvre deux questions complémentaires : à quelle vitesse aller au début ? comment articuler la tension tout au long de la mission ?

Parler d'état de grâce ou de lune de miel serait sans doute excessif, mais il n'en demeure pas moins que le responsable fraîchement arrivé dans l'organisation dispose, du fait même de cette position de nouveau venu, d'un certain nombre d'atouts, qui disparaîtront petit à petit au fil du temps.

Cela étant, le début de la prise de fonction du nouveau responsable se caractérise toujours par une tension entre deux exigences souvent perçues comme contradictoires : d'un côté « imposer » rapidement un certain nombre de choses, et de l'autre faire son apprentissage de l'organisation. Pour la plupart des leaders que nous avons rencontrés, « aller vite au début » ne signifie pas nécessairement, ni exclusivement, agir, prendre des décisions, mais bien plutôt dire qui l'on est et ce que l'on entend faire avec l'organisation. Sans cette vision – et sa traduction en un certain nombre d'objectifs –, l'expérience semble prouver que le

responsable aura beau « décider » et « agir », l'organisation sera extrêmement difficile à mettre en mouvement. C'est au début, lorsque le responsable n'est pas encore rattrapé par le « quotidien » et que ses relations avec l'organisation ne sont pas encore marquées par une « histoire », que des messages forts peuvent être véhiculés. C'est là, aussi, que se joue une part importante de son autorité.

S'il ne peut échapper à la nécessité de faire l'apprentissage de son nouvel environnement, le responsable doit également « plonger » très vite dans la vie de l'organisation, prendre des décisions opérationnelles. Plus qu'un « savoir » façon Sherlock Holmes, image « vraie » bâtie sur la recherche d'indices en vue de comprendre l'intrigue, c'est sa capacité à utiliser au mieux ce qu'il sait que le responsable devra s'efforcer d'exercer, la volonté de se dire : « Il y a sans doute d'autres façons de voir les choses, mais c'est comme ça que je les vois moi ; cela me suffit pour parvenir à des conclusions et agir. » Il lui faudra, en fonction de ce qu'il perçoit des compétences et des capacités de l'organisation, de la situation mais aussi de sa connaissance plus ou moins grande du secteur d'activité et de l'entreprise, exercer un subtil arbitrage entre ce qu'il peut/doit faire vite et ce qui peut/doit attendre. Le rythme de changement sera également fonction de la position de l'entreprise sur ses marchés, de sa situation concurrentielle, de la nature de son activité et de sa culture.

Si l'expérience tend à prouver qu'il y a davantage de risques à aller « trop » lentement que « trop » vite, on ne peut nier la nécessité d'une vision réaliste du temps. « Rome ne s'est pas faite en un jour », dit-on. Jusqu'où convient-il de « prendre son temps » ?

On se souviendra ici également que différents contextes pourront exiger différents rythmes de changement. Dans le cas d'une création d'activité ou du redressement d'une organisation, le responsable sera souvent contraint de devoir prendre des décisions et agir sans disposer de toutes les informations. *A contrario*, les contextes de revitalisation et de pérennisation lui laisseront davantage de temps pour apprendre et l'inciteront à davantage de prudence s'il ne veut pas mettre en péril les atouts existants et les forces vives de l'organisation.

Boston Consulting Group : « Les cent premiers jours »

Le BCG, à la suite d'une étude conduite auprès d'un panel de dirigeants (PDG), propose au nouveau responsable une « feuille de route » en dix actions :

1. Évaluez l'équipe de direction existante et formez votre propre équipe dans les trente premiers jours.
2. Communiquez votre vision pour l'entreprise et assurez-vous que les collaborateurs comprennent comment vous y parviendrez.
3. Rencontrez dix conseillers commerciaux et demandez-leur ce que l'entreprise devrait faire.
4. Rencontrez dix clients importants pour recueillir une vision extérieure de l'activité.
5. Soyez attentif à vos habitudes personnelles.
6. Dans une situation de redressement, gelez toutes les dépenses discrétionnaires jusqu'à ce que vous ayez déterminé vos priorités.
7. Apprenez comment l'entreprise crée de la rentabilité : identifiez les points de levier et développez des indicateurs simples.
8. Comprenez les problèmes que recèle le bilan et communiquez-les tôt.
9. Développez votre capacité à repérer les menaces et les opportunités cachées. Colmatez là où c'est nécessaire. Tenez une liste des « victoires rapides ».
10. Gérez les attentes de votre hiérarchie en élaborant un plan maître pour toutes vos communications et en veillant à ce que votre équipe ne s'en écarte pas.

Source : Boston Consulting Group, Perspectives, n° 401.

Constats

1. Trouver et insuffler le bon rythme dès le début semble fondamental pour l'autorité du nouveau responsable.

Première évidence, première difficulté : le responsable connaît peu ou mal l'organisation. Mais cet état de fait comporte aussi un certain nombre d'opportunités pour lui. Dans tous les cas, l'observation prouve qu'il est crucial de partir sur le bon pied et d'un bon pas.

Selon beaucoup, l'autorité du responsable, en effet, se joue très tôt. « Si le responsable prend trop de temps au début, il perdra

les fenêtres d'opportunité... et l'organisation commencera à se dire qu'elle a eu raison de lui. Ce que le responsable doit faire, c'est déployer et mettre en pratique l'ensemble spécifique de connaissances qu'il apporte », insiste David.

Ce qu'il est important de souligner ici, c'est le lien rythme/autorité du responsable. Celui-ci souhaite souvent donner le nouveau *la* de l'organisation – en cohérence avec les éléments clés qu'il veut imposer relativement tôt dans sa mission.

Souvenons-nous de l'expérience de Pierre chez Venus. Confronté à la résistance de certains membres de son équipe, Pierre décide de faire appel à des consultants extérieurs pour lancer un grand projet pour la chaîne d'approvisionnements. Cette décision devait avoir de nombreuses conséquences positives, et en particulier celle de donner un nouvel élan au processus de transformation de cette chaîne.

Imprimer le bon rythme à l'organisation pourra dans certains cas nécessiter une renégociation des objectifs avec la hiérarchie, comme l'a fait Diane par exemple chez ConsuCo, mais cette renégociation est conditionnée par la pertinence de l'analyse que le responsable effectuera de la situation, analyse qui exige nécessairement un peu de temps.

Au total, c'est le contexte qui détermine ce qui est possible et ce qui ne l'est pas. « Une fois que vous êtes clair sur ce que vous voulez faire, ce qui peut prendre quelque temps, alors, je crois qu'il faut mettre en œuvre vite et sans compromis. Si nous avions pris plus de temps au début pour déterminer ce qu'il fallait faire, je pense que nous aurions commis moins d'erreurs. Mais exiger davantage de temps pour se faire son opinion et décider peut créer des tensions avec la hiérarchie, qu'il faut ensuite négocier. En réalité, chez AMI, la pression pour aller vite émanait de mon boss mais aussi du marché et de ma propre conviction », analyse Max.

2. En général, l'urgence que le nouveau responsable affichera pour affronter les problèmes de l'organisation tendra à motiver les collaborateurs.

De même que le responsable peut être amené à imposer certains éléments essentiels de l'organisation, il peut lui sembler important

de marquer son engagement avec l'équipe et l'entreprise. Les collaborateurs, mais la hiérarchie aussi, ont besoin de signes clairs que le responsable est « dans le bain », « prêt à faire son boulot ».

Aux yeux de ses collaborateurs chez Netco, John passa trop de temps au début à essayer d'être un « responsable réfléchi », s'efforçant de définir une approche et de décider comment « entraîner les divisions d'Atlas ». C'est durant cette période qu'il fut critiqué pour privilégier la réflexion au détriment de l'action.

À travers sa volonté d'aller vite, le responsable laisse entendre également qu'il a compris les enjeux clés et qu'il ne se laisse pas submerger par le brouhaha quotidien. « Je pense qu'il y a des choses que le responsable peut et doit faire vite, souligne David. Il doit donner l'impulsion pour commencer ou continuer ce qui peut raisonnablement être fait à ce stade. »

3. Le responsable qui prend, dès le début, des décisions importantes avant de bien connaître l'entreprise et ses activités met en péril sa crédibilité.

En forme de bémol à la dynamique précédente : il importe de choisir avec circonspection ses domaines d'intervention, en particulier au début, et de ne pas donner l'impression d'arriver en terrain conquis.

Comme nous avons déjà pu l'observer à travers certaines dynamiques, les collaborateurs sont très sensibles à ce qu'ils perçoivent être la plus ou moins grande connaissance de l'entreprise détenue par le responsable. C'est donc avec subtilité et habileté que celui-ci doit avancer ses pions. Et avec une certaine humilité, pour éviter les résistances.

Mais différer une décision, tempérer, a aussi un prix. Chez ConsuCo, Diane a hésité dans certains cas, en particulier en ce qui concernait l'organisation commerciale, ce qui l'a empêchée d'atteindre certains de ses objectifs. Rien, pour autant, ne permet d'affirmer qu'une prise de décision hâtive aurait été moins coûteuse.

4. Pour déterminer le rythme approprié de changement, le responsable devra prendre en compte la nature de l'activité de l'entreprise.

Compétences des hommes, capacités d'évolution de l'organisation, attentes des collaborateurs ou même vision pour l'entreprise

du responsable lui-même : si tous ces éléments pèsent dans la balance du choix du responsable, réalisme et considérations économique-stratégiques y ont une place au moins aussi importante.

Comme le souligne John, la nature de l'activité de l'entreprise, sa culture guideront également ses choix.

La prise de fonction exige du temps

John Gabarro définit la prise de fonction comme le processus d'apprentissage et de prises de décisions par lequel passe un responsable jusqu'à ce qu'il maîtrise une nouvelle mission de manière suffisamment approfondie pour pouvoir gérer l'organisation ainsi que ses ressources et contraintes.

Il distingue cinq phases, qui se définissent non par leur durée mais par le type d'apprentissage et d'actions qui s'y déroulent. Dans chacune de ces phases, le nouveau responsable est « sur la corde raide ».

- Phase 1 : *Arriver* : orientation et évaluation, actions correctives.
- Phase 2 : *S'immerger* : apprentissage minutieux, exploratoire, et gestion au quotidien.
- Phase 3 : *Remanier* : agir sur la base des nouvelles orientations.
- Phase 4 : *Consolider* : apprentissage ciblé, suivi et actions correctives.
- Phase 5 : *Raffiner* : affiner les opérations, rechercher de nouvelles opportunités.

À la fin de la cinquième phase, le responsable ne peut plus être considéré comme « nouveau » : pour le meilleur ou pour le pire, il a pris ses fonctions.

Les travaux de J. Gabarro ont mis en lumière un certain nombre de déterminants importants du degré de réussite du nouveau responsable :

- L'expérience du nouveau responsable.
- La situation de l'entreprise (redressement ou non).
- Le style managérial du responsable et ses préférences personnelles.
- Les relations du responsable avec les acteurs clés à la fin de la première année.
- Le conflit/l'absence de conflit entre le style de management du responsable et celui de son patron.

Plus largement, les conclusions de ces travaux remettent en cause un certain nombre d'hypothèses et de pratiques :

- comprendre une situation et avoir un impact dessus ne se fait pas du jour au lendemain. La prise de fonction exige du temps, de 24 à 36 mois, parfois davantage, dans les cas étudiés par l'auteur ;
- le « general manager » polyvalent que l'on peut parachuter dans n'importe quelle situation et qui réussira est un mythe. Les faits viennent

contredire la notion de « dirigeant professionnel » ; qui plus est, le manque d'expérience dans un secteur ou une fonction rendra souvent la prise de fonction plus difficile ;

- les variables humaines, telles que le style de management du responsable, ont une influence non seulement sur le climat de l'organisation mais aussi sur les décisions que prend le nouveau responsable et la façon dont il les met en œuvre.

Source : John Gabarro, « When a New Manager Takes Charge », *Harvard Business Review*, mai 1985

Selon la nature de son activité, sa situation sur ses marchés, etc., l'entreprise pourra appeler un rythme de changement différent. L'enjeu est autant humain et organisationnel que stratégique. « Le responsable doit aider l'organisation à faire ce qu'elle ne ferait pas pour elle-même : déterminer où elle doit être dans cinq ans pour survivre. Je fais partie de cette entreprise, son avenir m'importe, mon boulot est de faire en sorte que nous soyons toujours là dans cinq ans, voilà le message qu'il doit faire passer », déclare David.

Mais c'est aussi par rapport à lui-même, à son apprentissage que le responsable se fixera des objectifs – objectifs personnels qui l'aideront à tenir ceux pour l'entreprise. Ainsi de Diane, chez ConsuCo. À son arrivée, elle se fixa une période d'essai de six mois, une courbe d'apprentissage, à l'issue de laquelle elle considérait qu'elle devait savoir l'essentiel de ce qu'il y avait à savoir... Assez tôt, elle se forgea également une représentation des enjeux clés de l'entreprise, une vision générale de ce qu'elle voulait accomplir et, avec le temps, sa vision prit forme, se précisa en phases, objectifs intermédiaires et processus. Ce programme « personnel » s'inscrivait dans le cadre plus large des objectifs de résultats fixés par le siège : des résultats financiers étant attendus après dix-huit mois, Diane voulait avoir achevé les transformations à cette date pour consacrer le reste de son mandat de trois ans à stabiliser les choses.

Pour résumer avec Pierre, la tâche du responsable, ici, est loin d'être aisée car il s'agit de trouver le bon rythme pour l'organisation tout en tenant compte de sa capacité à évoluer et des attentes de l'entourage, notamment de la hiérarchie.

5. Bien que sa connaissance de l'organisation soit limitée, le nouveau responsable ne peut échapper à la responsabilité de prendre des décisions opérationnelles immédiates.

Arrivée d'un nouveau responsable ou pas, la vie de l'entreprise continue et doit continuer. Même si de nombreuses incertitudes demeurent, le responsable devra s'atteler rapidement au tout venant, plonger dans le quotidien... sans pour autant se laisser submerger ou détourner de ses objectifs à plus long terme. Cette participation est aussi pour lui le moyen de parfaire sa connaissance de l'entreprise. « Les décisions opérationnelles peuvent accaparer énormément de son temps, mais si le responsable ne s'y engage pas dès le début, il risque de passer à côté de beaucoup de choses et de ne pas bien comprendre ce qu'il se passe », souligne John.

Il s'agit pour le responsable de gérer un ensemble complexe de tâches – trouver des solutions aux problèmes immédiats, développer un plan stratégique à long terme... – tout en ayant encore beaucoup à apprendre sur son nouvel environnement. Et il s'agit aussi pour lui de déterminer les domaines qu'il connaît suffisamment pour agir et ceux où il a davantage besoin d'attendre.

Le nouveau responsable doit également s'attendre à être abondamment sollicité pour résoudre rapidement des problèmes rencontrés par les uns ou les autres. Il sera parfois perçu comme un « sauveur » ou un solutionneur de « problèmes » (différends...) de tous ordres, latents ou non résolus, par exemple ceux hérités du prédécesseur.

S'il doit rester à l'écoute de ses collaborateurs, prudence et clairvoyance l'aideront à ne pas sortir de son rôle. « Les gens savent qu'ils peuvent venir me voir pour me parler de ce qui ne va pas. Garder ma porte ouverte aux collaborateurs m'est utile en ce sens que j'apprends beaucoup plus de choses, aussi longtemps que cela ne se fait pas au détriment des managers incriminés. Si quelqu'un se plaint de quelqu'un d'autre, je n'interviens jamais directement », explique Deborah.

Philosophie et valeurs

Investir dans les collaborateurs, les structures, les processus et les ressources ou s'en défaire

Trancher, « tailler dans le vif », « couper court » ou, au contraire, faire confiance, développer, redynamiser correspondent à des philosophies, des valeurs différentes plus ou moins solidement ancrées. En réalité, ces deux mouvements existent au fond de chacun de nous et se trouvent mis en évidence par l'urgence perçue de la situation. Mais on sait aussi que certains dirigeants font appel à des coupeurs de têtes à certaines périodes du développement de leur organisation, avant de les remercier lorsque celle-ci a pris sa vitesse de croisière, sachant pertinemment qu'ils ne peuvent gérer la stabilité. Le nouveau responsable qui souhaite s'investir à long terme dans l'entreprise navigue avec cette ambivalence. Il peut être perçu comme courageux ou comme tueur, s'il choisit la brutalité, comme timoré ou naïf s'il table sur le développement de l'existant. L'expérience montre qu'il y a des succès et des échecs dans les deux cas de figure et beaucoup de dégâts humains trop souvent. Agir vite et de manière décisive peut éviter de longues et pénibles guerres de tranchées, mais attention à l'impulsivité incontrôlée et à ses effets (voir la Figure 2.6).

Comme le souligne Deborah, il convient d'établir une distinction nette entre les hommes et tout le reste. Il est frappant de constater que, pour la plupart des responsables observés, faire

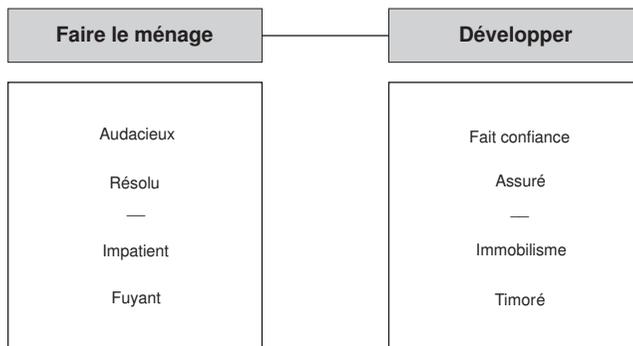


Figure 2.6 Faire le ménage – développer

évoluer des structures, des processus ou même en supprimer ne semble pas susciter de tension significative. Tout au contraire, ils seront bien souvent des moyens de redistribuer les responsabilités et les rôles et donc de faire évoluer et les rapports de pouvoir et les relations entre les individus.

Cette tension est particulièrement saillante dans un contexte de transition où le responsable aura souvent été expressément investi d'une mission de « changement » (sans, d'ailleurs, que la nature de ces changements ait toujours été clairement définie...), remettre l'entreprise sur les rails, appliquer de nouvelles orientations stratégiques...

Comme l'illustrent les points de vue relativement contrastés de Deborah et Max sur ce point, ce sont souvent des convictions, une « philosophie » qui sont à l'œuvre ici. À travers la façon dont il gère cette tension, les choix qu'il fait, c'est sa philosophie profonde par rapport aux hommes que dévoile le responsable.

Pour les collaborateurs, l'une des incertitudes majeures (et des peurs, aussi) attachée à l'arrivée d'un nouveau responsable est celle de savoir si l'on va leur demander de rester ou non, s'ils ont une place dans le nouveau dispositif qui va s'établir. Même si le responsable s'octroie un peu de temps pour observer, connaître, décider, c'est une inconnue qu'on lui demandera de lever. Et c'est aussi dans la façon dont le responsable abordera cette problématique et prendra ses décisions que se jouera la confiance que lui accorderont les collaborateurs et, partant, leur engagement.

Constats

Comment se joue, sur notre scène, cette tension associée à la mission du responsable ? Quelles sont les forces à l'œuvre et comment se manifestent-elles ?

1. Le nouveau responsable peut être tenté (et quelquefois contraint) de prendre des décisions rapides concernant des personnes, ce qui inévitablement accroît le risque d'erreurs. À son arrivée, le responsable se trouve nécessairement face à des problèmes, des résistances, un « héritage » avec lequel il ne se

sentira pas forcément à l'aise ou qui ne lui semble pas adapté à ce qu'il pense devoir faire pour l'organisation. Et il lui faut également compter avec les demandes, les pressions de son entourage pour agir vite, régler ce qui ne va pas.

Selon sa préférence, selon le contexte, il prendra des mesures plus ou moins radicales. Nous avons observé toutefois qu'il agit en règle générale pour se doter des ressources qui lui semblent nécessaires à l'exercice de sa mission ou pour les répartir d'une manière plus satisfaisante. Pierre et Diane, par exemple, ont tous deux décidé de modifier leur équipe de management et son fonctionnement.

Quelques mois après son arrivée, Pierre a restructuré son équipe en supprimant un niveau hiérarchique et en intégrant directement les managers régionaux de la Supply chain à son équipe. Certains des membres qui n'étaient pas d'accord avec lui étaient partis et il s'entoura de nouvelles recrues possédant une solide expérience de la gestion de la chaîne d'approvisionnements. Diane, pour sa part, transforma assez tôt la composition et le fonctionnement de son équipe de management en créant deux cercles et en mettant en place deux types de réunions.

Dans les deux cas, ces « remaniements » furent assortis de départs et de mutations de collaborateurs et permirent à Diane et Pierre de mettre leurs troupes en ordre de marche.

La contrainte de temps et l'obligation de résultats rapides pourront elles aussi peser d'un poids plus ou moins lourd. Chez AMI, Max est assez vite convaincu que la seule façon de transformer l'entreprise au rythme voulu est de recruter de nouveaux collaborateurs. « Il n'y aura pas de big-bang, dit-il, mais au fil des mois, de nouvelles recrues nous rejoindront », des individus plus professionnels, plus motivés et qui ne portent pas le fardeau du passé. Il faut, estime-t-il, redonner « confiance » aux gens. Il sait que ce ne sera pas facile puisqu'il lui faudra aussi se séparer de certaines personnes, mais c'est ce qu'il faut faire. Dans le même temps, il met en place un programme de formation au leadership pour l'encadrement intermédiaire. Malgré les bons résultats ainsi obtenus, Max n'est pas convaincu de la capacité du groupe à parvenir aux changements requis en un laps de temps acceptable.

Mais en prenant des décisions rapides – ce qu’il ne peut parfois pas éviter – le responsable s’expose presque fatalement à prendre un certain nombre de mauvaises décisions, ce qui peut constituer une source d’instabilité à moyen terme, lorsque les erreurs antérieures devront être corrigées.

La décision d’attendre, aussi justifiée ou motivée soit-elle, a également son lot d’inconvénients, comme l’illustre l’expérience déjà évoquée de Diane avec sa directrice commerciale.

2. La transparence du nouveau responsable dans ce domaine conditionnera fortement la loyauté des collaborateurs à son égard.

Le comportement du responsable quant au choix de ses collaborateurs apparaît comme un déterminant clé de la confiance que lui accordera son équipe.

Le responsable « récoltera ce qu’il a semé » : les collaborateurs ne lui feront pas de cadeau s’ils perçoivent ses décisions comme malhonnêtes ou injustes, et inversement.

Lorsque Diane fut amenée à se séparer de certains collaborateurs chez ConsuCo, elle ne se comporta jamais comme si elle les sanctionnait pour de mauvais résultats. Bien au contraire, elle semblait préoccupée de les orienter vers des postes plus adaptés à leur profil. D’un autre côté, lorsque les collaborateurs étaient en place, elle attendait d’eux qu’ils soient relativement autonomes.

Chez AMI, la volonté de Max de confier davantage de responsabilités à l’encadrement intermédiaire est soutenue par un programme de formation au leadership, visant à identifier les écarts de compétences et à construire l’équipe. « Nous avons récemment emmené l’équipe de management dans le nord du Pays de Galles pour un week-end de formation au leadership, raconte Max. Cela a été extrêmement instructif. Il leur manque certaines compétences élémentaires. Ils n’identifient un problème que lorsqu’il s’est transformé en crise. Ils agissent beaucoup trop lentement. Ils ne peuvent pas, ou ils ne veulent pas, comprendre les instructions qu’on leur donne. Nous avons identifié une liste très précise de priorités pour leur développement, à laquelle ils ont tous adhéré. »

De la même manière, la façon dont le nouveau responsable gère le départ des collaborateurs a une importance considérable

pour la qualité des relations avec son équipe. Le terme de « philosophie » prend ici tout son sens : il y a des façons de faire les choses. Le départ de collègues, le remaniement d'une équipe représentent des événements perturbateurs pour les collaborateurs qui seront d'autant plus vigilants sur la façon de procéder du responsable. Celui-ci doit savoir que c'est un des éléments sur lesquels il sera jugé. Comme le souligne John, « vous payez le prix fort lorsque vous vous comportez avec cruauté ».

3. Le responsable doit souvent agir simultanément sur les deux pôles pour parvenir à assainir l'organisation.

En toute logique, l'aspect « développement » de la tension est mieux perçu que l'autre. Beaucoup de collaborateurs expriment une forte attente de développer leurs capacités, avec le soutien actif de l'organisation. C'est ce que se sont efforcés de faire la plupart des responsables observés.

Redonner confiance aux gens, leur offrir une seconde chance, pour reprendre l'expression de Deborah, pourra constituer une part importante du travail qui attend le nouveau responsable. Dans le contexte d'incertitude de la transition, le « simple » fait de dire sa confiance peut être le déclencheur de comportements nouveaux.

Mais il existe bien des situations où le responsable doit agir fermement et souvent vite pour se séparer de certains collaborateurs. Se refuser à le faire peut diminuer les perspectives de réussite de l'organisation et la crédibilité du responsable. Diane, par exemple, reconnaîtra avoir trop attendu pour se séparer de sa directrice commerciale.

Mais il ne faut pas non plus perdre de vue que toute décision du responsable concernant le choix de ses collaborateurs recèle évidemment une dimension subjective qui, à ce titre, pourra être perçue comme arbitraire ou injuste. En effet, comme le déclare Pierre, par-delà les compétences techniques, la dimension relationnelle – « est-ce que nous allons pouvoir travailler ensemble ? » – est souvent le critère ultime sur lequel se fonde le responsable pour prendre sa décision et il semble difficile d'échapper à une telle responsabilité.

Loyauté

Personnes vers lesquelles est orienté le dévouement du nouveau responsable

Tout responsable est pris entre deux feux, sa hiérarchie d'un côté, ses collègues et subordonnés de l'autre. Où va sa loyauté ? Idéalement envers tous ! Pratiquement, il est aux prises avec des pressions souvent contradictoires, sommé par les uns de faire passer une politique, par les autres de résister à l'ingérable. Curieusement, on trouverait autant de nouveaux responsables évincés parce qu'ils ont pris le parti de leur direction en se coupant de leur base que parce qu'ils ont trop soutenu celle-ci. C'est que le responsable est avant tout un médiateur entre des intérêts divergents, payé pour « contenir » les paradoxes beaucoup plus que pour asseoir sa légitimité auprès de l'un ou l'autre camp. Les transitions exacerbent cette tension et font apparaître le nouveau responsable parfois comme l'un des boys, en manque d'autorité, ou comme le seul homme de la direction, insouciant du bien-être de ses troupes. Voilà bien une tension qui requiert une sérénité, une capacité à résister aux pressions et séductions de tous ordres (voir la Figure 2.7).

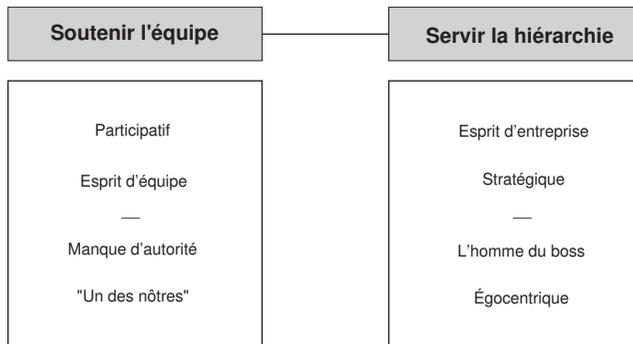


Figure 2.7 Soutenir l'équipe – servir la hiérarchie

Cette tension est au cœur de « l'étoffe » des responsables et du métier de manager. Et c'est là que se vit le tiraillement entre les « intérêts humains » et les « intérêts économiques ». Elle exprime toute la difficulté de la position intermédiaire du responsable qui,

dans l'exercice de sa mission, se trouvera régulièrement au carrefour de demandes contradictoires difficiles à concilier.

Il se dégage de notre étude que les leaders ressentent de façon prioritaire leur responsabilité vis-à-vis de l'entreprise : c'est d'abord vers elle que va leur loyauté. Cette « règle du jeu » l'emporte sur toutes les autres. « Mon rôle, explique par exemple David, est de piloter cette entreprise et de faire en sorte qu'elle soit toujours là dans cinq ans. » Il apparaît en outre, même si cela n'est pas toujours clairement dit, que tous les acteurs sont conscients de cette règle du jeu et l'acceptent. À travers « l'entreprise », se résout d'une certaine manière le conflit « on ne peut servir deux maîtres à la fois ».

Si des tensions se font jour, c'est parce que le responsable doit être loyal envers l'entreprise et envers ses collaborateurs ou parce qu'il se « trompe » sur l'un des objets de sa loyauté. On observe ainsi que la loyauté au boss en tant qu'individu peut être dangereuse. Le supérieur hiérarchique du responsable « n'incarne » pas nécessairement l'entreprise et l'un ne doit pas être confondu avec l'autre. Tout nouveau responsable, de fait, éprouve un sentiment plus ou moins fort de « dette » vis-à-vis de ceux qui l'ont nommé, et de son boss en particulier. L'un des risques est de laisser le patron ou la hiérarchie penser pour soi. Le nouveau responsable pourra ainsi avoir tendance à adopter, sans se poser de questions, le diagnostic qui a conduit à son recrutement parce qu'il se sent flatté d'avoir été choisi. Un sens du devoir excessif peut transformer le « cadeau » du poste en malédiction.

Peut-être tout responsable en transition devrait-il se poser la question suivante : « Est-ce que je me comporte avec mes nouveaux collaborateurs comme j'aimerais que ma nouvelle hiérarchie se comporte avec moi ? »

Constats

1. Au départ, le nouveau responsable est perçu comme loyal à son boss parce que c'est lui qui l'a nommé.

Il n'existe au départ aucune loyauté entre le responsable et son équipe. Ce n'est effectivement qu'à la fin de ce que Pierre appelle

la « période d'observation » que des positions en la matière pourront être prises de part et d'autre.

Aux yeux de l'organisation, le responsable est, dans un premier temps, « l'homme du président », celui qui a été nommé, choisi par la hiérarchie pour prendre en charge l'organisation et, dans bien des cas, conduire le changement. Cette impression sera d'autant plus forte que le décalage perçu ou réel entre la « culture » du responsable et celle de l'organisation sera grand, comme cela a notamment été observé chez AMI.

Le responsable lui-même, parce qu'il manque de points de repère à ce stade de son mandat, mais aussi peut-être parce que c'est plus confortable, aura assez naturellement tendance à se positionner plutôt du côté droit de la tension et à se focaliser sur sa relation avec sa hiérarchie. Chez Netco par exemple, John, qui rencontre des difficultés avec son mentor Eddie, consacre une bonne part de son énergie à gérer ses relations avec le comité de direction de la maison mère et à défendre la position de Netco au sein du système Atlas. Lors des réunions avec son équipe de management, il passe presque tout son temps à analyser ce qui se passe au sein du comité de direction d'Atlas et à imaginer les meilleures réponses possibles. Dans la plupart des cas, les membres de son équipe, qui ne possèdent pas sa connaissance d'Atlas, ne peuvent lui être d'un grand secours et semblent nettement plus préoccupés par les problèmes opérationnels dans leurs domaines respectifs. Lors de ces réunions, John était le « maître des tâches », se focalisant sur le côté technique du management, les listes de tâches à entreprendre, les processus pour les revues stratégiques et le reporting – leur principal objectif étant de répondre aux besoins d'Atlas. Ils portaient beaucoup moins sur les tâches opérationnelles, apparemment traitées par les managers, seuls ou avec John.

Peut-être le comportement de John s'explique-t-il en partie par le fait qu'il avait reçu l'assurance quelque temps auparavant que, même si le projet Netco échouait, son avenir à lui était assuré chez Atlas...

Si les collaborateurs n'ont, au début, que peu d'éléments « tangibles » sur lesquels fonder leurs perceptions de la loyauté de leur responsable, il n'en va plus de même au bout de quelques

mois. Les comportements et l'action du responsable sont là pour faire pencher les perceptions d'un côté ou d'un autre. Et celles-ci, à la faveur de situations à forte charge émotionnelle en particulier, peuvent changer du tout au tout, et très vite. C'est ainsi que chez AMI, lorsqu'on leur annonce que la société va être vendue, les collaborateurs se sentent totalement trahis. Ils avaient accordé leur confiance à Max et à la nouvelle équipe, pour leur apporter autre chose que les précédents responsables, les impliquer davantage dans la gestion d'AMI – et voilà qu'ils découvrent que ce même Max menait, depuis le premier jour peut-être, un double jeu. Quant à Max, sans doute n'aura-t-il jamais été loyal qu'envers sa hiérarchie...

2. Plus le nouveau responsable s'installe dans son rôle, plus il aura à gérer la tension entre sa loyauté à son N + 1 et celle envers son équipe.

À mesure que le temps passe, le responsable s'installe un peu mieux dans sa mission, apprend à connaître ses collaborateurs, commence à nouer des relations. Sa vision s'enrichit. Mais, dans le même temps, il doit aussi commencer à agir, à passer aux choses concrètes. Chacun – responsable, hiérarchie, collaborateurs – devient plus exigeant vis-à-vis des autres.

Toute la question pour le responsable est ici de savoir avec qui il essaye de négocier la réduction de la tension, et s'il essaye de la négocier tout court. Comme le souligne David, le responsable a aussi l'obligation d'informer sa hiérarchie des implications possibles de leurs instructions... tout en résistant aux éventuelles pressions de son équipe pour prendre fait et cause pour elle.

La question s'est posée avec particulièrement d'acuité à Pierre, chez Venus. D'un côté, il se sentait obligé d'exiger de son équipe qu'elle réponde aux demandes de la hiérarchie concernant la réduction des coûts. Selon lui, c'était son rôle de réaliser ces économies nécessaires à l'entreprise. Mais dans le même temps, il avait le sentiment que son boss avait brutalement changé les règles du jeu. Ses collaborateurs ne lui cachèrent pas leur mécontentement, lui disant qu'il aurait dû intervenir auprès de la hiérarchie. Au final, tout le monde se plia aux exigences de la hiérarchie... mais il ne fait guère de doute que le fait que l'équipe se

sente « lâchée » par Pierre engendra des résistances. Plus largement, on peut se demander si les conflits de loyauté que Pierre eut à vivre ne résultent pas en partie du fait qu'il n'avait pas suffisamment négocié au départ avec sa hiérarchie.

3. Le responsable est au centre d'un univers de loyautés souvent contradictoires où il lui est demandé de prendre position.

Tout « coincé » qu'il soit entre le marteau et l'enclume, le nouveau responsable dispose néanmoins d'une certaine latitude pour gérer la tension et en atténuer les effets.

En expliquant par exemple à ses collaborateurs – qui savent qu'il est soumis à cette tension – comment il entend la gérer, il parvient parfois à favoriser l'émergence d'un climat de confiance.

Comme nous l'évoquions dans l'introduction, il s'agit de définir explicitement la règle du jeu. À quoi les collaborateurs peuvent-ils s'attendre de la part du responsable ? Quelles sont leurs obligations de résultats ? Que se passe-t-il en cas de défaillance ?

Il s'agit aussi de préciser les limites des responsabilités de chacun : le responsable considère-t-il par exemple qu'amortir les pressions de la hiérarchie fait partie de son rôle ?

La nature des relations du responsable avec les différents acteurs de l'organisation est l'un des facteurs qui influera sur sa marge de manœuvre pour arbitrer entre les diverses demandes de loyauté. Plus le responsable est proche d'un groupe d'acteurs ou de certains individus, plus il lui est difficile de « trancher » ou d'adopter des comportements qui pourraient être perçus comme une trahison.

Chapitre

Trois défis critiques pour les responsables pendant leur prise de poste

Notre recherche auprès de Diane, Pierre, Max et John révèle que, pour réussir sa transition et assumer pleinement son rôle, le responsable devra affronter le plus souvent trois défis principaux. Chaque défi peut être vu comme « architectural » dans la mesure où la réussite de la prise de poste risque d'en dépendre.

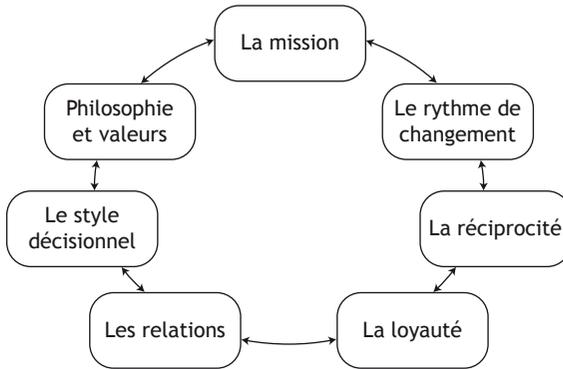
Quels sont ces trois défis ?

- ◆ Établir son autorité auprès de sa hiérarchie.
- ◆ Bien choisir son orientation.
- ◆ Assurer sa légitimité auprès de ses collaborateurs.

Nous allons maintenant décrire chacun de ces défis, en les illustrant par les quatre cas. Nous commenterons le fait que, en fonction du défi, certaines des sept tensions identifiées dans le chapitre précédent seront plus critiques que d'autres et demanderont à être équilibrées de manière appropriée par le responsable. Nous illustrerons chaque défi par référence à deux des cas étudiés, dans lesquels il nous a semblé que le contraste entre les approches respectives de chacun des responsables, dans des contextes nécessairement différents, était particulièrement révélateur. Au travers de ces cas, le lecteur découvrira que ces responsables auront plus ou moins peiné ou réussi à équilibrer ces tensions et à surmonter les défis. Sans porter de jugement de

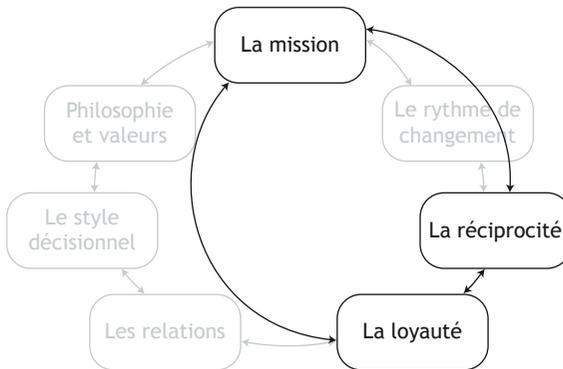
valeur quant à la compétence ou la « maturité » de l'un ou l'autre d'entre eux, nous pourrions néanmoins observer que certains équilibrages des tensions, opérés par eux, auront été plus pertinents que d'autres.

Rappelons ici les sept tensions dont il est question :



Établir son autorité auprès de sa hiérarchie

Nous allons voir, en examinant deux cas très opposés, comment les nouveaux promus sont parvenus (ou non) à équilibrer simultanément trois tensions, étroitement interdépendantes pour la réalisation de leur tâche.



Commençons avec Diane : son parcours à Consuco est l'histoire d'une réussite. Diane se confronte à sa hiérarchie, de manière souple mais ferme, pour revoir à la baisse les objectifs financiers initialement fixés. En fin de compte, ses patrons reconnaissent que ses objectifs étaient trop élevés et consentent à les revoir. Voici une démonstration claire et compétente de rééquilibrage de la tension Mission. Mais le rééquilibrage n'a pu être effectué sans que la tension Loyauté ne soit aussi « revisitée ». Diane a su à la fois convaincre le personnel local de sa loyauté envers eux, sans toutefois créer de rejet et de doutes chez sa hiérarchie. Enfin, Diane a rééquilibré la tension Réciprocité en faveur du pôle « Chercher de l'aide » en consultant sa hiérarchie sur ses projets de réorganisation et en demandant conseil pour mieux préparer les réunions financières. Cette volonté d'apprendre et de demander du soutien était le pendant de l'attitude plus guerrière à laquelle Diane eut recours pour revoir à la baisse les objectifs financiers. En somme, à son entrée en poste, Diane a fait preuve d'un réel doigté face à ce défi.

Enchaînons sur le cas de Pierre. Par opposition avec la réussite de Diane, l'autorité de Pierre auprès de sa hiérarchie s'est effritée peu à peu jusqu'au moment où son remplacement à l'occasion d'une restructuration a pu se faire sans que son patron ne perde ni la face ni l'entrain du changement. À son grand regret, Pierre a accepté de son patron une Mission de rationalisation de sa fonction, laquelle, par son ampleur, sa complexité et la vitesse d'exécution requise, n'était réalisable que sous des conditions exceptionnelles, que Pierre n'a pas rencontrées. Il reconnaît avoir trop voulu plaire à son patron et prouver sa compétence, et avoir été peu mûr dans une fonction toute neuve pour lui. Plutôt que de s'inspirer de l'avis de ses collaborateurs, Pierre est passé outre à leur résistance. Ce faisant, il n'a réussi à établir une relation équilibrée de Réciprocité ni avec ses collaborateurs ni avec son patron. Enfin, pour avoir trop mis « ses œufs dans le même panier », celui de la hiérarchie, et n'avoir pas suffisamment soutenu leurs demandes de modération du rythme, Pierre a été perçu comme défaillant en Loyauté par ses collaborateurs. Son drame, si l'on peut dire, est qu'il n'a pas su reconnaître à temps qu'il ne pouvait pas maintenir son autorité auprès de sa hiérarchie sans

remettre en question sa mission originelle. Avec le temps qui passait et les résultats qui empiraient, l'anxiété de Pierre augmentait. Mais, pour lui, le risque d'une remise en question de sa compétence par la hiérarchie représentait une menace psychologique trop forte. Voilà donc une histoire de perte d'autorité auprès de la hiérarchie, dont les sources résident dans une volonté exagérée de Pierre de « réussir son coup » quels qu'en soient les risques, internes ou externes.

Questions pour le responsable en prise de poste

Ma Mission : Est-elle claire ? Est-elle réalisable ? Me motive-t-elle ? Le cas échéant, suis-je capable de la négocier avec ma hiérarchie ? Que me manque-t-il pour la mener à bien ?

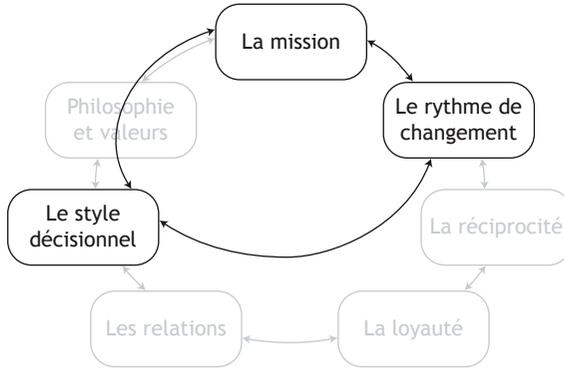
La Réciprocité : De quelle aide ai-je besoin de la part de ma hiérarchie ? Comment puis-je créer une relation « donnant-donnant » avec elle, dès mes premiers pas ? Sur quels aspects dois-je être vigilant si je ne veux pas tomber dans une relation de dépendance envers ce groupe ?

La Loyauté : Par quels signes ma hiérarchie, de même que mes collègues et subordonnés pourront-ils se convaincre de ma loyauté ?

Bien choisir son orientation

Les cas de John et Max illustrent la nécessité d'établir une orientation fiable et crédible auprès des populations les plus immédiatement concernées, la hiérarchie et les collaborateurs. Trois des tensions émergent comme les plus critiques pour bien appréhender ce défi.

John avait accepté son poste, pourtant fort différent dans ses enjeux de ceux qu'il avait occupés jusqu'alors, précisément parce que sa Mission lui paraissait stimulante. Non seulement devait-il faire survivre une *start-up*, une entreprise très structurée et conservatrice comme Atlas, mais il lui incombait aussi de surmonter les doutes concernant la fiabilité d'Internet. Il était donc



amené à équilibrer le plus finement possible la tension entre le pôle « transformer » – ce qu'exige la création de toutes pièces d'une nouvelle entité – et le pôle « préserver », que requiert l'insertion dans une grosse structure comme Atlas d'une entité dont le *business model* est si différent. Mais John, homme plutôt visionnaire et entreprenant, à l'affût de nouveaux objectifs dans sa carrière, était plutôt mobilisé par cette Mission si excitante. Ce dont John avait le plus besoin pour avoir de bonnes chances de réussir la construction de sa *start-up*, c'était d'un soutien ferme et constant de sa hiérarchie pour l'orientation qu'il entendait prendre en termes de ressources et de délais. Mais, comme l'histoire de sa transition le révélera, John ne put compter sur ce soutien pour des périodes allant au-delà d'un ou deux mois. Quel problème et quelle dépense d'énergie pour John ! Et ce parce que le Rythme de changement est un facteur généralement critique dans la phase de décollage de toute *start-up*. John était bien conscient du fait que, d'un côté, il lui faudrait procéder vite s'il voulait à la fois livrer des résultats susceptibles de maintenir l'enthousiasme de sa hiérarchie et fournir des opportunités concrètes susceptibles de retenir les « jeunes loups » du secteur Internet qu'il avait réussi à attirer chez Atlas. Mais il devrait aussi prendre le temps de susciter un vrai soutien pour sa *start-up* dans les grandes divisions opérationnelles d'Atlas, qui finiraient par abriter toutes les entreprises Internet créées par Netco. John avait donc l'obligation d'équilibrer cette tension Rythme de changement en suivant un rythme suffisamment mesuré afin de

préparer correctement l'ancrage de Netco dans les divisions. Mais comment John allait-il maintenir une adhésion suffisante à ce choix chez son équipe de Netco ? La lenteur de mise en œuvre des projets trouvait son origine dans la lourdeur de la structure d'Atlas. Pour réussir, John était amené à équilibrer savamment la tension Style décisionnel. Il fallait rendre compatibles d'un côté les avantages d'une approche directive (rapidité, clarté, économie), et de l'autre ceux d'un style facilitateur (adhésion, validation, communication).

En définitive, John a-t-il surmonté ce défi du bon choix d'orientation ? Étant donné que la hiérarchie d'Atlas a décidé, pour des raisons économiques plus larges, d'abandonner le décollage de Netco avant que l'entité ait pu valider ou non l'orientation de John, nous ne saurions donner une réponse définitive à cette question. Cependant, nous pouvons témoigner de l'énorme difficulté qu'a éprouvée John à équilibrer efficacement les trois tensions présentes dans le contexte d'Atlas. À son crédit, disons qu'il a su, au prix d'un stress considérable, maintenir sa position en dépit de turbulences environnantes et internes majeures. Mais pour combien de temps ?

Observons à présent le cas de Max. Son cas est simple et complexe à la fois : simple, dans la mesure où AMI était une organisation de taille moyenne, avec un positionnement classique de distributeur dans un marché relativement circonscrit. Simple encore parce que le renouveau auquel Max s'était attelé passait par une mobilisation et une formation de l'encadrement intermédiaire. Cependant, le cas est également complexe en raison du double jeu que Max choisit de jouer avec ses collaborateurs, à la fois homme de confiance travaillant pour le bien-être de la société à moyen terme, du moins en apparence, et comploteur, dissimulant ses projets de mise à mort d'AMI en la vendant en deux entités. Au-delà d'un jugement éthique sur la conduite de Max envers ses collaborateurs, qui pourrait susciter une réaction proche du dégoût chez certains, beaucoup reconnaîtront néanmoins dans leur propre expérience de la vie de manager des circonstances où ils n'ont pu faire autrement que garder le secret sur certains projets de l'entreprise, tels que plans sociaux, réorganisations et, dans le cas de Max, vente pure et simple. Une fois le secret rompu, de

manière contrôlée ou non, il est à prévoir que les collaborateurs réagissent de manière violente, du moins verbalement, par rapport à cette tromperie jugée nécessaire par la hiérarchie. Max en a fait l'expérience et en a été choqué, ayant réussi avant l'annonce de la vente à justifier à ses propres yeux qu'il agissait dans l'intérêt de ses collaborateurs. Quelle qu'ait été la réalité de la motivation de Max, l'objectif de la vente était financier avant tout. Au terme de notre recherche, Max et sa hiérarchie restaient convaincus du bien-fondé stratégique de l'acte et, en fait, très peu de collaborateurs choisirent de ne pas rejoindre l'une ou l'autre des nouvelles entités créées par la cassure en deux d'AMI. On peut donc dire sans trop d'hésitations que Max a relevé le défi que constituait la nécessité de choisir entre deux orientations très différentes.

Si nous cantonnons notre regard à la période postérieure à la décision (décision prise mais non communiquée) de vendre AMI, Max se trouvait face à un dilemme au sujet de la Mission : que transformer, sachant que ses collaborateurs avaient besoin de voir du « vrai » changement s'opérer, sans déstabiliser l'organisation ni altérer sa performance, au risque de décourager des acheteurs potentiels ? Que préserver afin de réduire le sentiment d'insécurité chez ses collaborateurs (pouvant se traduire en départs) et de s'assurer d'une valeur maximale d'AMI au moment de la vente ? Pour donner aux autres le sentiment qu'il était constamment « sur le pont », Max devait équilibrer la tension Rythme de changement avec finesse : d'un côté, aller vite dans ses manœuvres secrètes pour tenter de mettre fin (par une vente rapide) à sa « double vie », laquelle comportait toujours le risque d'une indiscretion de la part d'un de ses collègues de Londres, donc d'une communication aux effets potentiellement explosifs parmi ses collaborateurs ; de l'autre côté, ralentir le processus de vente suffisamment pour écarter les acheteurs susceptibles de se mobiliser rapidement mais à un prix moins intéressant. Enfin, Max a dû négocier avec subtilité la tension Style décisionnel, car il a choisi de jouer de manière intense, simultanément sur les deux pôles. D'un côté, Max se comportait de façon tout à fait imposante, dans la mesure où il ne laissait aucune place à ses collaborateurs dans la politique de vente. De l'autre, il

s'évertuait à promouvoir un style « facilitateur » chez ses collaborateurs de l'encadrement intermédiaire et dans son propre mode de management. Peut-être, en raison du contraste entre ces deux conduites extrêmement différentes, Max a-t-il vécu difficilement les derniers mois précédant l'annonce de la vente. Il avait déjà l'intuition que ses collègues auraient le sentiment d'avoir été trahis et qu'il deviendrait « l'ennemi numéro 1 », ce qui s'est effectivement produit.

Questions pour le responsable en prise de poste

Ma Mission : Au fond de moi, suis-je au clair avec la meilleure orientation à suivre ? Ai-je le soutien de ma hiérarchie pour ma Mission et pour l'approche que j'entends choisir ? Comment ce soutien s'est-il exprimé et jusqu'à quand durera-t-il ? Mes collaborateurs sont-ils partie prenante de cette Mission ?

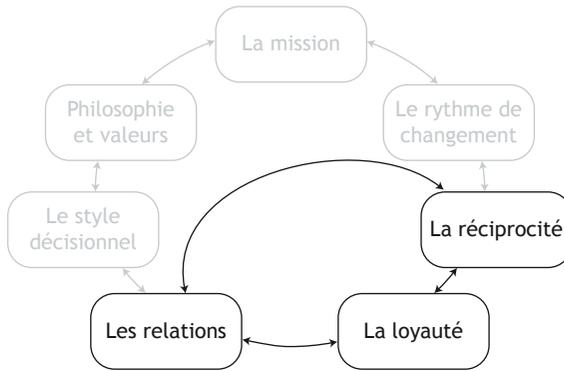
Le Rythme de changement : Vais-je assez vite pour répondre aux exigences de ma hiérarchie ? Mes collaborateurs sont-ils frustrés ou alarmés par le rythme que j'imprime ? Celui-ci me permettra-t-il d'accomplir ma Mission ? Ai-je pris assez de temps pour élaborer mes objectifs, de concert avec ma hiérarchie et mes collaborateurs ?

Style décisionnel : Ai-je suffisamment impliqué ma hiérarchie et mes collaborateurs dans la prise de décision ? Mon style sera-t-il suffisamment efficace, au vu de ma Mission et du Rythme de changement requis ?

Établir sa légitimité auprès de ses collaborateurs

Les processus de légitimation sont complexes et ne suivent pas de chemin préétabli ou facilement enseignable. Ils empruntent des courants souterrains, souvent invisibles. Et il arrive qu'un responsable n'obtienne sa légitimité qu'auprès d'une partie du personnel, alors que son « règne » demeure contesté par une autre.

Pour ce défi, revenons aux cas de Pierre et de Diane, car le contraste entre la légitimité gagnée par l'un et l'autre est réel. À la lecture des cas, le lecteur sait déjà que Pierre a peiné tout au long de la tenue de son poste pour établir sa légitimité, tandis que Diane l'a obtenue auprès de la majorité de ses collaborateurs dans les premiers six mois. Voyons de près comment chacun des responsables a équilibré trois des tensions, individuellement et de concert.



En acceptant le poste de responsable de la Supply chain, Pierre prenait sur lui une lourde charge d'apprentissage. Il y avait pour lui beaucoup d'inconnues : le métier de la Supply chain, le rôle de manager généraliste, la division Fabrication, pour ne citer que ces trois éléments. La toute première des tensions que Pierre eut à équilibrer fut celle de la Réciprocité, dans la mesure où cet apprentissage devait avant tout se faire auprès de ses collaborateurs, détenteurs du savoir (qui manquait à Pierre) sur le métier et sur la division. Un équilibrage approprié de cette tension aurait requis que Pierre « cherche de l'aide » auprès de ses collaborateurs pendant de longs mois, ce qu'il abandonna après une période brève de collecte d'informations. Deux facteurs semblaient inciter Pierre à privilégier le pôle « ajouter de la valeur ». Tout d'abord sa personnalité : Pierre avait bien du mal à se mettre dans une position de dépendance auprès de ses collaborateurs, ce qui est nécessaire si l'on veut avoir accès à des informations stratégiques. Deuxièmement, Pierre avait accepté, de la part de

son chef, une mission très contraignante en termes d'emploi du temps. Il ne semble pas inconcevable que le chef de Pierre ait choisi de profiter de son ignorance du métier de Supply chain pour lui imposer des objectifs particulièrement durs, que d'autres plus connaisseurs du métier auraient refusés. Pierre se sentit sous pression pour présenter des résultats très tôt et, d'ailleurs, avant qu'il ait vraiment maîtrisé son rôle. Il décida donc de court-circuiter son apprentissage en faisant appel à des consultants extérieurs. En fait, par sa décision de brûler les étapes dans l'acquisition du savoir technique du métier, Pierre se priva d'une des composantes essentielles de la légitimité : la confiance dans la capacité du responsable à « ajouter de la valeur » dans la prise de décision. Les collaborateurs de Pierre s'organisèrent alors pour contester ses décisions et éviter de satisfaire ses demandes.

La légitimité se fonde aussi sur un *feeling* de connexion entre le responsable et ses collaborateurs, qu'exprime la tension Relation, dans laquelle il doit trouver le bon équilibre entre le pôle de la distance et celui de la création des liens. Bien qu'étant d'un abord facile, Pierre ne sut (ou ne chercha pas à) investir dans la création de relations suffisamment proches. Sans qu'il l'ait réellement voulu, Pierre s'enfonça peu à peu dans une position de distance avec ses collaborateurs, en dépit de plusieurs tentatives de leur part pour établir un contact informel. Cette évolution diminua ainsi la capacité de Pierre à « chercher de l'aide », car ses collaborateurs avaient moins envie de lui donner les éléments clés d'un possible succès.

La troisième tension qui se combine aux deux autres citées ci-dessus pour construire (ou diminuer) la légitimité est celle de la Loyauté. Pour mener à bien sa mission, le responsable doit savamment doser la loyauté qu'il accorde (et est perçu comme accordant) à sa hiérarchie et celle qu'il donne à son équipe de collaborateurs. Parce qu'il s'évertua à imposer des objectifs perçus comme irréalistes par ses collaborateurs, et parce qu'il justifia cette imposition par référence à la hiérarchie, Pierre fut perçu par ses collaborateurs comme manquant de loyauté à leur égard. Il devint pour eux « l'homme des patrons ».

Le lecteur connaît la suite des événements. Largement abandonné par sa hiérarchie, contesté par ses collaborateurs, Pierre ne

put continuer à tenir son rôle de manière efficace. Le manque de légitimité auprès de ses collaborateurs semble avoir été décisif. Le manque de bon équilibre simultané des trois tensions de la Réciprocité, de la Relation et de la Loyauté a fini par créer un cercle vicieux.

Diane se comporta très différemment dès son arrivée à Consuco, et les résultats qu'elle obtint contrastent fortement avec le cas de Pierre. Concernant la Réciprocité, Diane mit en œuvre une véritable campagne systématique de rencontres avec ses nouveaux collaborateurs, pour à la fois apprendre d'eux et leur apporter son savoir-faire. Elle impressionna par son ouverture, par son respect des autres et par sa volonté de prendre en compte les avis. Sa phase d'apprentissage n'eut rien de factice, car elle permit à Diane d'entrevoir que les objectifs qu'elle avait acceptés avant de prendre son poste n'étaient pas réalisables. Forte de cette conviction, Diane engagea des négociations avec sa hiérarchie pour revoir ces objectifs à la baisse. Ce faisant, Diane équilibra la tension de Loyauté de manière appropriée, en démontrant qu'elle soutenait son équipe. Paradoxalement peut-être, en contestant ces objectifs, Diane renforça sa légitimité auprès de sa hiérarchie, qui en reconnut la nécessité. Enfin, eu égard à la tension Relation, Diane jugea que l'équilibre le meilleur était une relative distance, d'un point de vue affectif, avec ses collaborateurs tout en maintenant une communication transparente et directe, rappelant un style assez anglo-saxon.

Diane géra le défi de la légitimité à bon escient, et réussit à créer un genre de « cycle virtuel » où les trois tensions, chacune dans un équilibre « approprié », se combinaient l'une à l'autre pour renforcer sa légitimité. Certes, elle avait moins à apprendre que Pierre ; sa mission était moins risquée que la sienne, mais elle dut néanmoins affronter une situation complexe à la suite d'un prédécesseur apprécié et toujours présent dans les coulisses.

Questions pour le responsable en prise de poste

Les Relations : Ai-je établi des relations suffisamment fortes pour que la confiance règne entre mes collaborateurs et moi-même ? En mon for intérieur, cette relation de proximité est-elle authentique ou bien factice ? Suis-je prêt à me reposer sur mes collaborateurs ? Y a-t-il une alternative fiable ? Me suis-je assuré une distance suffisante pour préserver mon libre arbitre et ma capacité de jugement ?

La Loyauté : Ai-je démontré suffisamment à mes collaborateurs que je suis prêt à me battre pour défendre leurs intérêts, même si c'est à mes dépens ? Suis-je prêt à prendre en compte les réserves de mes collaborateurs quant aux objectifs fixés par ma hiérarchie ?

La Réciprocité : Suis-je prêt à être transparent avec mes collaborateurs à propos de mes incertitudes, voire de mes carences ? Suis-je prêt à leur accorder ma confiance, en pensant qu'ils n'abuseront pas de ma vulnérabilité ? Ai-je suffisamment confiance dans ma propre connaissance du monde des organisations pour exprimer mon point de vue sans attendre ? Sinon, comment vais-je ajouter de la valeur, et me faire apprécier comme responsable ?

Chapitre

Le contexte

Comme nous n'avons cessé de le souligner tout au long de ce livre, la façon dont se déroule la prise de fonction d'un responsable dépend autant du contexte organisationnel que du responsable lui-même. Le succès de la transition est, à notre sens, la résultante du comportement de plusieurs acteurs – le responsable, son patron, ses collaborateurs – face aux transitions inhérentes à la prise de fonction et dépend en particulier de la façon dont chacun s'efforce de trouver, en fonction du contexte, un équilibre optimal entre les pôles de chaque tension.

De même que les responsables font partie d'un « système » impliquant d'autres acteurs, les organisations s'inscrivent aussi dans un « système » plus vaste. Chaque organisation est soumise à diverses pressions, contraintes et opportunités émanant du contexte économique, social et politique dans lequel elle évolue. Pour se développer et survivre, l'entreprise se doit de répondre de manière appropriée à cet environnement.

Que nous apprennent les cas que nous avons explorés dans ce livre sur ce contexte économique, social et politique au sens large ? Quelles pressions ont pesé sur les comportements des responsables et de leurs organisations pendant la prise de fonction ? Car des pressions fortes existent, il suffit de lire les cas (et les entretiens que nous avons conduit avant et après ces études de cas) pour s'en convaincre. Des pressions qui ont orienté les comportements de chacun des acteurs, limitant par là même l'éventail des réponses qu'ils ont apportées aux dilemmes auxquels ils ont été

confrontés. S'il est difficile d'en évaluer avec précision l'impact sur les décisions du responsable par rapport aux sept tensions, il apparaît en revanche clairement que chacune de ces pressions tendait à faire pencher la balance du responsable vers l'un ou l'autre des pôles de la tension.

Pressions exercées par le monde « réel »

Plus vite !

Accélérer, faire mieux et plus vite que la concurrence, produire des résultats maintenant et tout de suite : cette pression était présente à un degré extrême dans la plupart des entreprises que nous avons observées.

C'est sur Pierre qu'elle a pesé le plus lourd, sous la forme de demandes continues et intransigeantes de son boss de parvenir rapidement à des résultats. Comme on le comprend à la lecture du cas, la compétitivité de Venus dans son secteur exigeait à la fois une réduction des coûts et l'amélioration de la disponibilité des produits... deux tâches se suffisant amplement à elles-mêmes. Mais l'ambition du patron de Pierre était de conquérir les lauriers de « meilleur élève de la classe » sur les deux plans, et avant la concurrence. Comme il le reconnaît dans l'entretien que nous avons mené avec lui un an après les faits, Pierre a succombé à cette pression sans remettre en cause les demandes de son boss ni négocier avec lui des objectifs moins ambitieux.

Quels enseignements tirer de nos observations ?

- En ce qui concerne le style décisionnel, le responsable aura tendance à privilégier l'action au détriment de la consultation et tendra à « imposer » plutôt qu'à « faciliter ».
- Pour ce qui est du rythme du changement, le responsable est incité à « aller vite ».
- Enfin, cette pression à agir vite pousse davantage le responsable à « faire le ménage » qu'à « développer ».

Ton plan tu remettras sur le métier !

Les patrons de la plupart de nos responsables ont exigé d'eux qu'ils revoient et remettent bien trop fréquemment sur le métier leurs plans pour leur organisation. Incertitude, surcharge de travail, déstabilisation : les responsables n'avaient d'autre choix que de prendre sur leurs épaules ce lourd fardeau qu'ils ne pouvaient ni ignorer ni refuser. Il ne fait guère de doute que les patrons répondaient pour leur part de la façon qu'ils pensaient la meilleure à un environnement extérieur aussi instable qu'imprévisible. John a été tout particulièrement exposé à cette pression, mais Pierre en a subi son lot lui aussi. Alors qu'il avait besoin du soutien et de la liberté qu'exige le lancement d'une *start-up*, John s'est retrouvé entravé dans son action par les demandes répétées de son directeur et du comité de direction pour de nouveaux plans et de nouvelles prévisions. Dès lors, par la force des choses, une bonne part de l'énergie et des efforts de John était consacrée à sa hiérarchie et non à ses collaborateurs ou à l'entreprise et son environnement.

Quels enseignements tirer de nos observations ?

- En ce qui concerne sa mission, la remise en question continuelle des projets du responsable pour son organisation tend à lui faire privilégier le pôle « transformer », ne serait-ce que pour donner l'impression du changement.
- En termes de relations avec les autres, cette instabilité chronique de l'engagement collectif quant à l'avenir de l'organisation conduira le responsable à « maintenir une distance » avec ses subordonnés et ses collaborateurs en particulier.
- Dans le domaine de la loyauté, le responsable confronté à l'appétit insatiable de sa hiérarchie pour de nouveaux plans d'action et de nouvelles stratégies, se trouvera enclin à « servir la hiérarchie » plutôt qu'à « soutenir son équipe ».

Soyez prêt à faire tomber des têtes... y compris la vôtre !

Dans trois des études de cas, nos responsables ont activement participé au démantèlement de leur propre organisation, tout en encourageant extérieurement leurs collaborateurs à bâtir l'organisation du futur. À la fin de l'étude de cas, ou très peu de temps après, leur poste n'existait plus. À travers ces décisions, les patrons des groupes ou des sociétés-mères (Atlas, Arrow et Venus) réagissaient à un environnement économique qu'ils percevaient comme ayant rendu « obsolète », ou inadaptée aux exigences de la situation, l'organisation confiée au responsable. Max organisa la scission et la vente d'AMI, supprimant du même coup son propre emploi. John démantela Netco et répartit les tâches et les collaborateurs de la société dans les différentes divisions d'Atlas. Pierre participa à un groupe de travail secret qui réorganisa la chaîne d'approvisionnements de Venus et redéfini le profil de son responsable, supprimant lui aussi du même coup son propre poste !

Quels enseignements tirer de nos observations ?

- En ce qui concerne la mission du responsable, il est clair que les pressions du contexte en faveur du changement et d'un démantèlement des organisations incitent le responsable à « transformer » davantage qu'à « développer ».
- En toute logique, mais aussi pour des raisons de protection de soi, le responsable, dans le domaine des relations avec les autres, tendra à « maintenir une distance » envers ses subordonnés en particulier.
- Pour ce qui est du style décisionnel, il va de soi que la nécessité de prendre des décisions souvent impopulaires poussera le responsable vers le pôle « imposer ».
- Même s'il ne le souhaite pas toujours, la balance « philosophie et valeurs » du responsable penchera vers le pôle « faire le ménage ».
- Pour ce qui est, enfin, de la loyauté, dans la mesure où les actions du responsable répondent ici le plus souvent à des impératifs économiques, il se verra (et sera perçu) comme « servant la hiérarchie ».

Pressions culturelles et personnelles

Cette chanson-là, nous l'avons entendue dans toutes les organisations, reprise, il est vrai, avec plus ou moins de force. Lorsque des entreprises nomment des responsables, elles attendent d'eux qu'ils s'élèvent au-dessus des autres par le pouvoir d'une qualité mystérieuse qui, selon les cas, prendra le nom de « charisme », de « charme » ou de « magie ».

Un héros charismatique tu seras !

À un certain moment de sa prise de poste, Pierre a commencé à douter de posséder ce « truc » qu'il avait découvert chez d'anciens patrons et à se demander à quoi il pourrait faire appel pour le remplacer. Max, pour sa part, se conforma à ce qu'il pensait être les attentes de ses collaborateurs vis-à-vis de lui : un responsable énergique et omniscient. Diane, quant à elle, tempéra et modela les attentes de son équipe, veillant à être perçue comme ni plus ni moins que ce qu'elle était.

Quels enseignements tirer de nos observations ?

- En ce qui concerne la réciprocité, le responsable tendra à asseoir son image charismatique en privilégiant le pôle « ajouter de la valeur » au détriment de l'attitude plus modeste associée au pôle « chercher de l'aide ».
- Son style décisionnel tendra à « imposer », étant donné les caractéristiques plutôt paternalistes que l'on attribue au charisme.

Rien n'est jamais acquis !

Tous nos responsables étaient conscients que leur carrière dans l'organisation était menacée si leur hiérarchie jugeait qu'ils avaient échoué dans leur mission. La culture dominante du monde de l'entreprise veut que l'on accorde les plus hautes récompenses (avec les excès que l'on sait !) aux responsables qui réussissent et que l'on dispose de ceux qui ont « échoué » avec une cruauté à peine déguisée. Dès lors, on comprend que les responsables ayant

participé à notre étude se soient montrés particulièrement vigilants quant à leur niveau de crédibilité auprès de leur boss et qu'ils aient réagi avec inquiétude lorsqu'ils percevaient que cette crédibilité était en danger. À l'heure où Netco peinait à progresser, John a eu peur d'avoir compromis son avenir au sein de l'élite dirigeante d'Atlas. Ses inquiétudes se dissipèrent visiblement lorsqu'on lui fit comprendre qu'il y aurait toujours « une bonne place pour lui ici, quoi qu'il arrive à Netco ». Chez Venus, Pierre prit à un moment conscience qu'il commençait à perdre les faveurs de son boss et que, pour la première fois de sa carrière, il avait peut-être présumé de ses capacités. Il réagit en mettant les bouchées doubles pour essayer de délivrer les niveaux de performances requis... se précipitant tête baissée vers une opposition encore plus féroce de ses collègues ! Six mois plus tard, Pierre avait quitté Venus, ayant refusé le poste moins important que lui avait proposé son boss.

Quels enseignements tirer de nos observations ?

- Dans le domaine des relations avec les autres, le sentiment de menace ressenti par le responsable l'incitera sans doute davantage à « maintenir une distance » qu'à « développer des liens », envers son patron mais aussi envers ses subordonnés.
- En toute logique, la loyauté du responsable ira à sa hiérarchie, qui détient le pouvoir de décider de son avenir.

Des pressions récurrentes

Comment, à la lumière modeste de nos cas, interpréter ces pressions ? Il semblerait, tout d'abord, qu'elles relèvent moins d'un phénomène de hasard que d'une forme de modèle répondant à une causalité systémique. Ce que nous voulons dire ici, c'est que le contexte auquel ont été confrontés nos responsables tend à privilégier ce que M. Beer et N. Nohria ont appelé, dans leur livre *Breaking the Code of Change*, les priorités économiques (*E*) de l'entreprise, au détriment de ce que ces mêmes auteurs nomment les priorités organisationnelles (*O*) de l'entreprise.

Les cinq pressions que nous avons identifiées ci-dessus sont, pour l'essentiel, au service des impératifs économiques et financiers immédiats de l'entreprise. Aussi puissantes que récurrentes, ces pressions ont incité les responsables à :

- ◆ placer les retours financiers à court terme en tête de leurs priorités ;
- ◆ garder leurs stratégies prêtes à être revues, à tout moment ou presque ;
- ◆ considérer les organisations comme « jetables » au nom des intérêts *E* ;
- ◆ cultiver une image charismatique et dominatrice ;
- ◆ se battre pour des « victoires » susceptibles d'être mises rapidement au crédit du responsable.

Le contexte, cela va sans dire, est le siège de bien d'autres pressions, dont certaines, à la différence de celles qui viennent d'être évoquées, renforcent la capacité du responsable à tenir une position plus équilibrée entre les priorités *E* et *O* dictées par l'environnement. Ainsi de la demande d'authenticité : on attend des responsables qu'ils incarnent des valeurs et une éthique fidèles à leurs propres convictions ; mais aussi qu'ils soient entrepreneuriaux et à l'écoute des besoins de leurs collègues. Toutes ces pressions étaient présentes, bien qu'à des degrés divers, dans les cas évoqués ; toutefois, force est de constater qu'elles ne bénéficiaient pas de la même « publicité » que les cinq précédentes... C'était donc aux responsables eux-mêmes d'essayer de trouver l'énergie et l'inspiration pour rééquilibrer les choses, du mieux qu'il leur semblait – ce que chacun a fait à sa manière. Et lorsqu'ils analysent aujourd'hui leurs comportements, comme l'illustre le Chapitre 6, c'est avec lucidité, semble-t-il, qu'ils perçoivent les éventuelles faiblesses de leur position.

Nous avons précédemment fait allusion à la théorie des styles de management développée par Douglas McGregor, connus sous les noms de « Théorie X » (management dur et autoritaire) et de « Théorie Y » (management doux et participatif). Chacune renvoie en fait à une philosophie plus large de la motivation de l'homme au travail. Dans son livre fondateur *The Human Side of Enterprise*, McGregor affirme que la conception de l'entreprise et

de son management telle qu'elle prévaut dans l'Amérique des années 1950 et 1960 a été profondément marquée par la Théorie X et son postulat de base selon lequel l'autorité est « l'instrument central et indispensable du contrôle managérial ». Il soutient que, indépendamment de la préférence naturelle des dirigeants et des responsables pour l'un ou l'autre style, les comportements au sein des organisations ont été façonnés avant tout par le contexte plus large que constituent la société et la pensée managériale dominante.

Or, que constate-t-on aujourd'hui, cinquante ans après la publication des travaux de McGregor ? Comme on le perçoit à la lecture des études de cas réunies dans ce livre, les responsables, en raison des contraintes d'un contexte à dominante *E*, risquent de se réfugier dans cette Théorie X (l'individu est paresseux, essentiellement motivé par l'argent...) pour justifier un style de management particulièrement dur (ou faussement participatif), par bien des aspects imposé et récompensé par la hiérarchie (voir la Figure 4.1).

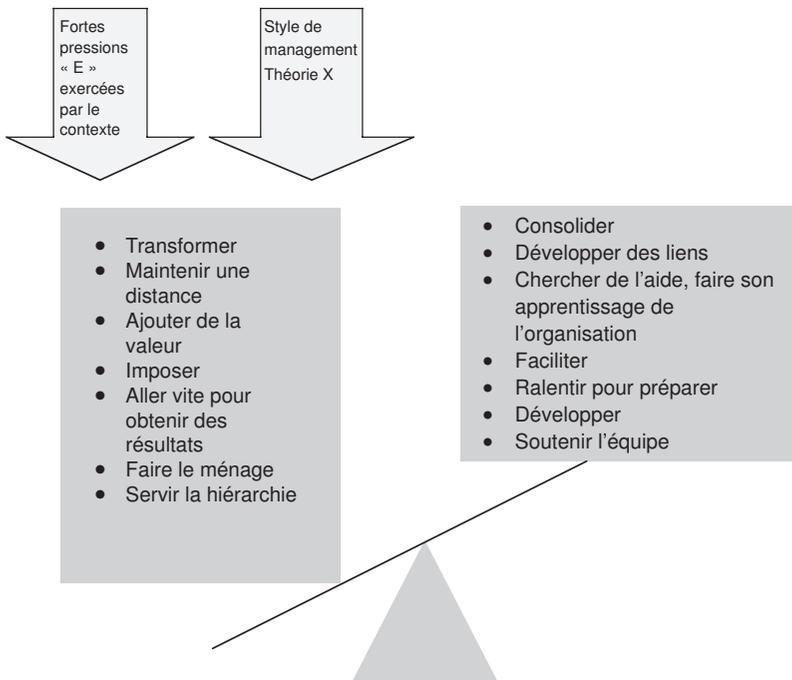


Figure 4.1 Le contexte et son impact

Puisqu'on a interpellé McGregor, il nous paraît intéressant de revenir un instant vers l'un des grands théoriciens de la psychologie sociale, Kurt Lewin, pour lui emprunter son credo : $C = P \times E$. Cette formule abstraite a une signification des plus simples : le comportement est le produit de la personnalité et de l'environnement. Formule que nous souhaitons modifier de la façon suivante : $C = (P + Co) \times E$, soit le comportement est le produit de la personnalité et des compétences avec l'environnement.

Comprendre l'environnement dans lequel on agit, se connaître soi-même, bien sûr, mais aussi utiliser à bon escient son savoir-faire, car quel que soit l'environnement, une certaine qualité d'être ne suffit pas. Il faut des compétences particulières pour faire face aux défis.

Pour ce qui concerne le responsable en transition c'est, selon nous, la compréhension et la bonne « gestion » des tensions que nous avons identifiées qui représentent la compétence clé.

Les entretiens que nous allons présenter maintenant semblent donner crédit à notre propos.

Chapitre

Un an après : la réflexion des responsables

Dans ce chapitre, nous présentons un double éclairage du contexte de transition et des tensions qui lui sont associées.

Celui, tout d'abord, des leaders de nos cas « un an après ». Il est intéressant de noter que l'appréhension de ces tensions leur a permis de réévaluer leur histoire en même temps qu'ils validaient à leur façon ces mêmes tensions. Au demeurant, c'est dès le début de ces entretiens qu'a émergé l'une des tensions (réciprocité) que nous avons donc incluse par la suite dans notre réflexion avec les autres responsables.

On perçoit bien là l'intérêt d'un va-et-vient prudent et réellement coopératif entre chercheurs et acteurs, entre théorie et pratique.

Le second éclairage est fourni par des responsables extérieurs à la recherche. Pour nous prémunir d'une trop grande fermeture sur notre approche, nous avons souhaité leur soumettre nos découvertes mais aussi recueillir leurs réflexions sur les situations de transition et de prise de nouvelles fonctions.

Retour sur une histoire vécue pour les uns, mise en perspective plus large des dilemmes de la transition pour les autres : c'est tout naturellement que ces regards croisés se complètent.

Diane

La mission du nouveau responsable

« Dans mon poste actuel, je dirais qu'il s'agit de préserver le business et de transformer la façon dont les choses sont faites. Maintenir le cap du profit et du plan en même temps qu'on introduit et qu'on déploie les changements. Il y a toujours des choses à préserver et des choses à changer. Il faut aussi savoir discerner ce qui mérite d'être changé, toujours se poser la question "le jeu en vaut-il la chandelle ?" et savoir aussi ce à quoi on peut s'attaquer de manière frontale. En Espagne, dans l'entreprise où je suis, il existe un horaire d'été. C'est-à-dire que certains collaborateurs partent déjeuner à 13 h 30 et qu'ils reviennent à 16 h 30. Ce qui, entre autres, ne facilite pas l'organisation de réunions interservices. Ce serait une erreur de s'attaquer à ce système et de l'interdire. Mais en revanche, il faut faire comprendre que pour le bien de tous, cela doit changer. Essayer d'amener cette évolution sans être destructeur. »

Les relations avec les autres

« Chez ConsuCo, en France, beaucoup de collaborateurs avaient, je crois, le sentiment que j'avais créé des relations avec certains et pas avec d'autres. Ici, je pense que c'est différent. En revanche, ce qui reste vrai, c'est qu'il y a des choses que je ne dis pas. Quand on est responsable on est seul, même si effectivement on peut échanger, discuter avec ses collègues. Tout dépend aussi de son ambition, de sa charte d'objectifs personnels. Je multiplie les contacts avec les collaborateurs pour mieux les connaître, essayer de comprendre qui ils sont. Ici, par exemple, j'organise régulièrement des petits-déjeuners pour rencontrer les gens, apprendre à les connaître, savoir ce qui les intéresse dans la vie, quels sont leurs hobbies, leurs compétences cachées. »

La réciprocité

« Une chose est sûre, je pose beaucoup de questions pour apprendre. Et c'est peut-être aussi ce qui donne l'impression que je prends beaucoup plus de temps que d'autres à faire des changements. J'ai besoin d'analyser les faits mais aussi de sentir les gens,

et c'est quelque chose qui demande du temps. Ici aussi, un peu comme je l'avais fait en France, je suis allée tourner dans les magasins avec un conseiller commercial pour discuter avec lui, comprendre sa façon de faire, comprendre la façon dont ils réfléchissent sur le terrain. On apprend énormément de ce genre de contacts.

Cela dit, ce type d'écoute n'est pas toujours bien compris, notamment par la hiérarchie qui peut l'interpréter comme une forme de faiblesse ou un manque de compétences ("Est-ce que ce n'est pas trop pour elle ?"). De la même manière, dire la vérité sur ses prévisions de résultats par exemple, surtout si elles sont en deçà des objectifs, présente un risque. Mais j'ai toujours fonctionné comme ça. Je préfère être franche, et parfois un peu trop négative, pour ne pas décevoir. »

Le style décisionnel

« Je n'aime pas imposer mais ce n'est apparemment pas l'impression que je donne puisqu'on me dit souvent que je suis directive ! Ce n'est pas le sentiment que j'ai. J'essaie toujours de convaincre, de faciliter. Cela dit, il est vrai que lorsque j'ai l'impression que l'on tourne en rond depuis trop longtemps sur un problème ou une question, je peux me montrer très ferme et relativement directive ! Tout dépend aussi de la personnalité de celui ou celle que vous avez en face de vous. Il faut s'adapter à la façon dont les autres fonctionnent. Ici, après quelques mois, j'ai découvert qu'il fallait toujours que je commence à vendre mes idées ou mes projets à mon patron avant de les présenter en comité de direction. C'est donc lui que je dois m'attacher à convaincre. Maintenant que je le sais, nous fonctionnons très bien ensemble et je sais aussi que je peux défendre mes convictions devant lui, même si elles sont très éloignées de ce qu'il envisageait ou qu'elles s'écartent de ce qui était prévu au plan par exemple. »

Le rythme du changement

« Je fais partie de ceux qui pensent qu'il faut donner du temps au temps. Je me situe plutôt du côté gauche de la tension, mais je sais qu'on préférerait souvent me voir pencher plutôt de l'autre côté. Le responsable n'est pas le seul concerné : il faut aussi que les autres soient préparés à faire ce qu'il y a à faire, à changer.

Cela dit, pour revenir sur l'idée des "cent jours", il est vrai qu'à l'issue des trois premiers mois le nouveau responsable sait un certain nombre de choses et qu'il peut introduire des changements. Mais souvent cela concernera des éléments qui étaient déjà latents. Il faut aussi souligner que les choses sont un peu différentes selon que le responsable fait ou non appel à un cabinet de consultants pour conduire une analyse de l'existant.

Mais même si l'on choisit de beaucoup observer, de peser les choses, il est important que le responsable marque les premiers mois de sa mission par de "petites victoires" visibles pour que les collaborateurs perçoivent bien qu'il y a du changement. Le responsable doit nourrir son image, faire comprendre qui il est. Dans mon poste actuel par exemple, j'ai dit que je ne voulais plus que les collaborateurs de certains services rentrent chez eux à dix heures ou onze heures du soir, ou qu'ils travaillent le week-end. Et donc, on s'organise autrement, on travaille autrement. »

Philosophie et valeurs

« Quand il y a des décisions difficiles à prendre, je sais les prendre, mais d'une manière générale, je laisse toujours leur chance aux gens. Le développement des personnes fait partie du métier de responsable. Il faut savoir faire confiance et ne pas prendre de décisions hâtives. »

Loyauté

« Ici aussi, il s'agit souvent d'une question de confiance et de choix assumés... même si le doute est toujours présent. Lorsqu'on choisit un collaborateur pour un poste de responsabilité par exemple, surtout lorsqu'il s'agit d'un jeune que l'on souhaite développer, la hiérarchie peut parfois se montrer impatiente. Il faut alors savoir convaincre qu'on a fait le bon choix... même si on n'en est pas soi-même sûr à 100 %. Il y a toujours une part d'incertitude.

Plus largement, je crois qu'il est très important de négocier avec sa hiérarchie des objectifs ou des exigences que l'on juge irréalistes. Mais après, naturellement, il faut tout faire pour exécuter ce à quoi l'on s'est engagé. »

Pierre

La mission du nouveau responsable

« Dans le contexte de fusion de deux sociétés qui a présidé à la création de Venus, “consolider” était une exigence moins manifeste que “transformer”, faire bouger les choses. Mon mandat était de remodeler complètement l’organisation et les processus de la chaîne d’approvisionnements en vue de créer un système unique et plus efficace. Mais le fait est que, pour entraîner les gens avec nous, il aurait fallu que nous jouions des deux pôles de la tension. Étant donné le contexte, il m’a été difficile de faire avancer les choses parce que je ne connaissais pas les collaborateurs de la Supply chain dont j’avais hérité et que leurs modes de fonctionnement étaient vraiment très différents.

Il est fondamental qu’un responsable ait une vision et des objectifs précis. Si les collaborateurs ne comprennent pas quelle est la mission, il est impossible d’avancer. Le responsable doit créer “une ambition pour l’équipe”. Et une fois qu’il a créé et expliqué cette mission, il doit se mettre à l’écoute de son équipe pour mesurer l’écart entre ce qu’il souhaite et ce qu’elle souhaite. Si le responsable veut aller plus loin que ne le peut l’équipe, des tensions se créent. S’il y a un écart, comment le combler ?

Je pense qu’il est nécessaire d’avancer pas à pas. Ce qui n’a pas été le cas chez Venus, d’où les tensions que nous avons connues au sein de l’équipe. Mes collaborateurs étaient prêts à accomplir une partie de la mission, mais une partie seulement. Le responsable a besoin de trouver le bon équilibre. Un autre aspect important ici, c’est que lorsque vous prenez pour la première fois un poste de responsable, il est très difficile de dire “non” à son patron. Chez Venus, mon boss m’a imposé une pression considérable sur le temps, les délais, pression que j’ai acceptée. Et je l’ai répercutée sur mon équipe. Comme je l’ai découvert, si la pression de la hiérarchie est trop forte et qu’il n’y a personne pour dire “stop”, le système explose.

Tout est là. Tout le monde n’a pas le même rythme. Le responsable doit adapter son rythme à celui de son environnement. »

Les relations avec les autres

« Mon boss chez Venus était très fort sur ce plan. Quand vous étiez avec lui, il avait une capacité exceptionnelle à vous accorder toute son attention, d'une manière très chaleureuse et charmeuse. Mais il savait aussi maintenir une certaine distance. Il y parvenait en concentrant la discussion sur les objectifs de la personne avec qui il était, ce qui avait été fait depuis la dernière réunion, les difficultés rencontrées... C'est quelque chose qu'il maîtrisait avec beaucoup de talent.

La distance, à mon sens, n'est pas une question de niveau de langage ou d'étiquette. Les rapports humains sont dominés par l'émotion. J'ai appris que ce qui est important, c'est de trouver le bon équilibre entre l'émotion et les objectifs. Et naturellement, les leaders ont tendance à être narcissiques. Ils adorent qu'on les aime.

Le responsable doit être accessible, disponible, mais sans pour autant créer des liens qui limiteraient sa capacité à intervenir auprès d'une personne lorsque les choses ne se passent pas bien. Pour ma part, j'aime commencer à partir d'un problème, d'une question, et travailler avec la personne sur ce qui peut et doit être fait. De la sorte, on crée un cercle vertueux. Mais bien sûr, ce n'est pas aussi facile que cela en a l'air !

Dans mon cas, chez Venus, il y a eu dès le début un problème de confiance entre certains membres de mon équipe et moi. En deux mots, ils voulaient se débarrasser de moi. Ils ne me considéraient pas comme un des leurs, ils pensaient que je n'avais pas les compétences requises pour le poste, que j'étais trop jeune, que le poste aurait dû leur revenir. Nous ne sommes pas partis sur de bonnes bases.

J'ai adopté ce que j'appellerais une position "défensive agressive". J'ai décidé que j'allais leur montrer que j'étais techniquement qualifié pour le poste et rivaliser avec eux sur ce plan. Je me suis dit : "Ils vont voir ce qu'ils vont voir !" Et donc, au lieu d'adopter une attitude modeste "Je suis nouveau ici, je n'y connais pas grand-chose, j'ai besoin de votre aide", j'ai pris la posture "Je m'y connais beaucoup plus que vous ne le pensez, vous n'allez pas tarder à vous en rendre compte". J'ai fait le mauvais

choix ! J'ai voulu m'imposer sur le court terme. Ce que cette expérience m'a appris, c'est qu'il est extrêmement important de savoir rester modeste. Il faut penser à long terme et prendre en compte ses propres limites et celles des autres membres de l'équipe. J'ai voulu prouver que j'étais le bon responsable pour le poste. Au lieu de travailler avec eux, je me suis battu contre eux. C'était une erreur et je le comprends parfaitement à présent.

Et donc, l'équipe à la tête de la Supply chain a changé. Certains sont partis très rapidement de leur plein gré ; j'ai incité un autre à faire de même parce que nos approches stratégiques étaient irréconciliables, même si nous avions commencé à nous apprécier.

Cela dit, aurais-je dû négocier avec mon boss pour obtenir davantage de temps ? C'est une bonne question. Il était littéralement obsédé par la rapidité. Tout devait être fait très vite. Et donc, en tant que responsable, je me sentais vraiment pris entre le marteau et l'enclume. J'avais un boss qui voulait des résultats très vite et une équipe qui ne voulait ou ne pouvait avancer que pas à pas. C'était vraiment dur. »

La réciprocité

« Cette tension est vraiment fondamentale. J'ai appris dans mon poste actuel à quel point il est important d'établir une relation d'échange praticable avec mes collègues ("Vous m'apprenez comment les choses marchent ici" et "Je vous apprendrai ce que mon expérience de manager m'a enseigné").

Mais attention, le responsable ne doit pas devenir un maître d'école, un donneur de leçons. Il ne doit pas arriver avec la solution. Il est beaucoup plus positif d'amener les collaborateurs à exprimer la nature du problème, la façon dont ils le voient, de discuter de plusieurs options pour le traiter, de marquer clairement que l'on ne connaît pas la solution et de chercher à parvenir à un consensus sur ce qu'il convient de faire. Souvent, je pense que je sais ce qu'il faudrait faire et pourtant mon boulot est de me retenir de l'imposer. Mon boulot est d'essayer d'amener mon équipe à voir les choses comme moi. Chez Venus, j'ai réussi dans ma mission en cherchant à influencer, en faisant des propositions, et pas par le biais de l'autorité. Face à ce genre de mandat, il faut

être pragmatique et rechercher un compromis entre la vision et ce que l'environnement offre comme possibilités.

Parfois, naturellement, le responsable devra prendre une position plus "engagée" et creuser vraiment profond pour comprendre le problème et élaborer une solution dont il pense qu'elle apportera les changements voulus. Les leaders doivent savoir décider et prendre la responsabilité de leurs choix.

Cela dit, les fondamentaux sont les mêmes, que l'on adopte un leadership participatif ou plus autoritaire : analyser une situation, la comprendre en profondeur, identifier les options disponibles et puis décider quoi faire (ou proposer de faire). »

Le style décisionnel

« Chez Venus, mon style, c'était d'imposer. Et j'ai décidé d'essayer de changer de style.

Le vrai problème concerne le temps. Quand vous imposez, vous ne perdez pas de temps mais vous perdez de la qualité (c'est-à-dire le degré de compréhension de vos collaborateurs, de leur mission et de leur rôle). Quand on est davantage participatif, on perd du temps mais on gagne en qualité. Chez Venus, mon équipe ne m'a jamais vraiment considéré comme compétent sur la chaîne d'approvisionnements, d'un point de vue technique. Mais j'ai pu gagner le respect et l'estime de personnes qui étaient au départ très sceptiques quant à ce que je pouvais apporter. Je le sais grâce au feedback que j'ai reçu quand j'ai quitté l'entreprise. Que respectaient-ils en moi ? Que je sache prendre des décisions quand il le fallait, ma réelle volonté d'atteindre nos objectifs et ma capacité à motiver.

En fait, lorsque je suis parti, je sais que certains membres de mon équipe ont eu peur. Je pense qu'ils ont eu le sentiment qu'ils avaient perdu la personne qui s'occupait de l'avenir de la fonction. Et il y a eu encore beaucoup plus de changements depuis mon départ ! »

Le rythme du changement

« Comme cela transparaît dans ce que j'ai dit plus haut, cette tension est centrale. Un responsable doit être capable de donner le bon rythme à son organisation. Que faut-il changer ? À quelle vitesse l'organisation est-elle capable de se mouvoir ? Quand les

autres veulent-ils que les changements soient mis en place ? Une des grosses erreurs que font souvent les responsables, à mon sens, est d'essayer d'aller trop vite dès le début, d'accumuler de "petites victoires" un peu partout.

Le responsable doit savoir faire preuve d'une certaine habileté ici. L'organisation a besoin d'un électrochoc de la part du responsable, c'est presque toujours le cas. Il s'agit donc de trouver le moyen de satisfaire ce besoin en obtenant quelques "victoires rapides" dans des domaines relativement superficiels et faciles à maîtriser et s'attaquer plus tard aux domaines plus inextricables et plus lourds. »

Philosophie et valeurs

« C'est une tension qu'il faut équilibrer en permanence. Mais dès le début, il ne faut pas hésiter à se débarrasser des "obstructeurs", ceux qui bloquent systématiquement tout progrès. Les gens qui s'opposent presque par une seconde nature à ce que vous essayez de faire et avec qui vous savez que vous ne pourrez tout bonnement pas établir de relation professionnelle satisfaisante.

Plus largement, il me semble que les capacités techniques d'un subordonné peuvent toujours être améliorées. Ce qui est plus déterminant pour moi, ce sont ses qualités personnelles, sa capacité à communiquer, son intégrité, ses valeurs. Ce sont des éléments qu'il est beaucoup plus difficile de faire évoluer. Si ces qualités sont là, j'aurai tendance à investir dans la personne, dans son développement, autrement beaucoup moins. Mais la dimension décisive pour moi, c'est l'aptitude relationnelle. "Pouvons-nous nous entendre ?" C'est bien sûr lié aux qualités personnelles de l'individu mais ce n'est pas tout à fait la même chose. Si cette dimension-là est absente, je sais que le moment est venu de faire le ménage. »

Loyauté

« Quand vous venez d'être nommé, vous êtes dans ce que j'appelle "la phase d'observation" pour vos subordonnés. En général, vous ne recevez pas beaucoup de soutien de leur part, et donc il est plus facile pour le responsable d'utiliser le pouvoir de la hiérarchie pour que les choses soient faites. Par la suite, la loyauté entre le responsable et son équipe se développe et chacun est

reconnaissant de ce que l'autre lui apporte. Et l'équipe attend souvent du responsable qu'il "amortisse" le stress généré par les pressions de la hiérarchie.

J'ai conscience que chez Venus je voulais plaire à mon boss et aller à la vitesse à laquelle il me demandait d'aller. Je pense que depuis, j'ai mûri. Aujourd'hui, je serais davantage une force de proposition face à lui. Et j'essaierais de trouver plus de "supporters" à ma cause au sein du comité de direction. Votre boss ne doit pas être votre seul juge parce que, dans ce cas, vous êtes pieds et poings liés à ses évaluations (un jour blanc, un jour noir). Il est important de créer un réseau de "partenaires" qui défendront votre cause.

Mais aujourd'hui, la seule vraie question pour moi est la suivante : quelle importance accorder à ce que l'on vit au bureau ? J'ai appris qu'il est indispensable de prendre du recul, ce qui est différent du détachement. Prendre les choses avec plus de philosophie. Chez Venus, je prenais tout personnellement.

En fait, je pense que Venus a fait une erreur en me confiant une série de postes alors que j'étais encore très jeune. Tout s'est cristallisé dans la dernière mission, où un écart est apparu entre ce qu'exigeait le poste et ce que moi j'avais, tant en termes de connaissances techniques que de maturité. Comme mon patron l'avait prévu, j'ai été capable de faire face grâce à ma force de caractère, mais l'écart que je viens de mentionner a créé des résistances qui ont rendu les choses beaucoup plus difficiles qu'elles n'auraient dû l'être. Si l'on me confiait le même poste aujourd'hui, je pense que je m'en sortirais beaucoup mieux. »

Max

La mission du nouveau responsable

« Le patron du responsable a en général deux types d'attentes. Le premier concerne les objectifs d'activité de base (revenus, coûts, capital employé...), qui sont en général précis et explicites. Le second type d'attentes renvoie à l'idée que se fait le boss de la capacité du responsable à réaliser ces objectifs, et là nous sommes en terrain beaucoup plus mouvant ! Ces attentes sont rarement

exprimées. Cela s'est vérifié chez AMI : les objectifs de résultats étaient parfaitement clairs, les autres complètement implicites. Je ne savais pas vraiment – et je ne sais d'ailleurs toujours pas – ce que mon boss pensait de mes capacités. Cela m'aurait aidé d'en savoir un peu plus. Je me suis en effet aperçu que lorsque vous occupez un poste de responsable, remplir tous les objectifs d'activité qui vous ont été donnés ne suffit pas toujours à satisfaire votre boss. Il a parfois des attentes complémentaires et non dites (en ce qui concerne la culture de l'entreprise ou le sort de certains individus) auxquelles il sera déçu que vous ne répondiez pas.

Un autre élément important est que votre boss ne vous communique parfois qu'un élément du schéma d'ensemble. Chez AMI, mon boss avait également une stratégie à moyen terme pour l'entreprise, dont il ne m'a pas fait part. J'en étais réduit à faire des suppositions sur le dessein plus global de mon patron et à essayer de modeler ou de hiérarchiser mes réalisations par rapport à ces suppositions. De temps à autre, je tâtais le terrain pour savoir si j'allais dans la bonne direction. C'est une démarche qu'il faut avoir en permanence, me semble-t-il : vérifier que vos attentes et celles de votre patron en ce qui vous concerne sont bien les mêmes. C'est l'une des choses fondamentales que j'ai apprises lors de ma mission chez AMI.

Il faut aussi savoir que lorsque vous arrivez dans votre nouvelle entreprise, les collaborateurs ont des attentes vis-à-vis de vous, bonnes ou mauvaises. Elles ont en général été fixées par votre prédécesseur ou votre patron. »

Les relations avec les autres

« Il faut avoir conscience que la relation que le responsable développe avec son organisation est modelée à l'origine par ce que son patron lui a dit de la situation qui l'attend. Chez AMI, il m'a fait un compte rendu très fidèle de cette situation parce qu'il travaillait dans l'entreprise, et cela a influencé ma façon d'agir. Dans mon poste actuel, les choses sont différentes : mon boss ne connaît pas intimement l'entreprise et l'image qu'il m'en a donnée était basée sur des contacts plus limités et sur ce que mon prédécesseur lui en avait dit. Mon comportement a été très différent dans les deux cas, de même que ma façon d'aborder mes relations avec mon équipe.

Plus largement, je pense qu'il est fondamental de dire à son équipe ce que l'on attend d'elle. Cela aide vos collaborateurs à atteindre leurs objectifs et cela aide aussi le responsable à évaluer la probabilité qu'il a de répondre aux attentes de la hiérarchie à son égard ! »

La réciprocité

« Ce qui est important, ce ne sont pas les données en tant que telles, c'est la compréhension de l'entreprise, ce qu'il en est des managers dans leur situation actuelle. Pour acquérir cette compréhension, je ne me contente pas de mon équipe de management, je participe directement aux réunions des collaborateurs. Cela me permet de vérifier que les managers ne sont pas à côté de la plaque et qu'ils travaillent sur les bonnes questions. J'ai besoin de cette connaissance "en profondeur" de la culture, des dynamiques et des processus à l'œuvre. Par contre, je peux rester relativement "superficiel" sur les aspects plus techniques de l'activité.

Dans mon poste actuel, par exemple, une de mes unités ne donnait pas les résultats attendus et je suis allé sur le terrain, pour me rendre compte par moi-même. Cela m'a permis d'acquérir les connaissances dont j'avais besoin pour poser aux managers les questions auxquelles nous allions pouvoir répondre ensemble. Ils étaient dans les symptômes jusqu'au cou. J'ai ensuite pu avoir des discussions plus informées avec eux.

Cela dit, il est parfois très utile de ne pas avoir une connaissance trop approfondie d'une entreprise car cela laisse davantage de place à l'intuition. »

Le style décisionnel

« Je pense que le responsable doit être absolument ferme et clair sur les aspects non négociables de la situation, c'est-à-dire le "quoi" (quel projet ou quelle activité, où allons-nous, comment) et les valeurs de l'organisation. Néanmoins, il faut laisser aux collaborateurs une grande liberté sur le "comment" de la mise en œuvre.

En fait, là où il y a dilemme, c'est lorsqu'en adoptant une démarche participative, en essayant d'impliquer les collaborateurs, on n'obtient pas de réponse de leur part. Un peu comme si l'on prêchait dans le désert. Face à ce genre de situation, le

responsable peut être tenté de devenir plus directif, ce qui engendre des résistances, même s'il impose une décision. Lorsque cela se produit, il y a toutes les raisons de s'inquiéter de la motivation des collaborateurs. Le respect et la confiance sont essentiels. »

Le rythme de changement

« Une fois que vous savez ce que vous voulez faire, ce qui peut demander un peu de temps, je crois qu'il faut mettre en œuvre rapidement et sans compromis. Chez AMI, si nous avions pris davantage de temps au début, nous aurions sans doute fait moins d'erreurs. Mais demander davantage de temps pour se faire son opinion peut créer des tensions avec la hiérarchie – qu'il faudra négocier. En toute franchise, chez AMI, la pression pour aller vite venait de mon boss mais aussi du marché et de ma propre conviction. »

Philosophie et valeurs

« À mon sens, on ne peut pas développer pleinement sans avoir d'abord fait le ménage. Cela signifie que le responsable doit avoir les bonnes personnes en place le plus tôt possible. Il faut donc décider qui doit partir et qui peut être développé.

Dans ce domaine, je pense que cela paye d'être courageux et sans détour. Après que je me sois séparé de certains collaborateurs, il est souvent arrivé que des gens viennent me voir et me disent : "Il était temps !". Je réalise à présent que je savais le respect que les gens avaient pour moi en n'ayant pas pris "le taureau par les cornes" plus tôt. »

Loyauté

« Je trouve cette tension extrêmement difficile à bien gérer. Dans les deux cas, vous êtes maudit !

L'organisation au-dessous du responsable ne se compose pas d'un seul élément. Les collaborateurs à tous les niveaux de l'organisation sont avides de contacts avec le responsable parce qu'ils perçoivent l'encadrement intermédiaire comme une barrière. Reste que le responsable ne peut pas réussir sans un encadrement intermédiaire qu'il respecte et en qui il a confiance. Il est très difficile de gérer la loyauté envers les subordonnés.

Et puis, il y a la question des besoins conflictuels de l'entreprise et de l'organisation que dirige le responsable. Cela n'a pas été facile. Lorsque j'ai annoncé que l'organisation allait être vendue, les gens ont eu le sentiment que je les avais trahis, même si aux yeux de l'entreprise, c'était la bonne décision à prendre. »

John

La mission du nouveau responsable

« Très souvent, le responsable ne dispose pas d'une mission explicite. On lui dit par exemple : "Continuez à faire tourner la boutique et améliorez les choses". Cela dit, on tend à choisir les responsables en fonction de leur réputation ou de leur image de "transformateur" ou de "consolidateur". S'ils se révèlent incapables de faire le boulot, ils deviennent assez naturellement des "consolidateurs". Bien sûr, en fonction du public, le responsable pourra avoir un profil différent, plus ou moins marqué de l'un ou l'autre côté de la tension. Différents goûts...

Cette question de la mission du responsable est d'autant plus importante que les liens entre individus dépendent de ce que l'on attend des collaborateurs et de l'organisation. Et qu'ils influencent aussi ces attentes. Dans notre cas, les attentes étaient complexes, pas vraiment claires ni durables. Au cours des deux ans de ma mission, les attentes d'Atlas vis-à-vis de Netco ont changé du tout au tout. Au début, le projet était "indispensable et expérimental" et, à la fin, "marginal et difficile à justifier". Cela a totalement bouleversé les liens entre les gens. D'une certaine manière, depuis le premier jour je prenais aussi en compte l'éventualité que le projet Netco échoue. »

Les relations avec les autres

« Chez Netco, cela a été l'aspect le plus difficile de mon rôle. Il y a eu tellement de changements autour de nous, tellement de modifications du business model, tellement de dimensions à prendre en compte par chacun, que la complexité était ingérable.

L'équipe était composée d'individus extrêmement différents et personne n'avait le temps d'aider l'autre. Dans un tel contexte, il

était particulièrement difficile de développer des relations au sein du groupe. Pour la plupart, nous étions en permanence sur la corde raide. Sans compter qu'il existait au sein de l'équipe des opinions radicalement différentes, et incompatibles, sur notre mission et ce qu'il convenait de faire.

C'est une tension que nous n'avons jamais réussi à résoudre. Dans un tel contexte, tout ce que nous pouvions faire, c'était "bricoler" des relations bilatérales. C'est-à-dire que mes relations avec chacun des acteurs étaient satisfaisantes mais que le groupe, lui, ne fonctionnait pas. J'avais espéré pouvoir aborder cette question du leadership avec l'équipe mais personne ne semblait le souhaiter. »

La réciprocité

« C'est un ciment extrêmement important pour l'organisation. La tolérance aux faux pas des autres, en particulier. La capacité à percevoir les efforts ou les difficultés des autres et à être conscient des siens propres.

Chacun est dans un rapport d'échange, de "donnant-donnant" avec les autres. C'est ce qui permet à la machine de fonctionner. Dans le *Bûcher des vanités*, Tom Wolfe appelait ça la "banque des faveurs". »

Le style décisionnel

« C'est un domaine très difficile pour moi. Je mets assez longtemps à me faire mon opinion. Je consulte, je prends un grand nombre d'avis, et une fois que j'ai pris ma décision je n'y reviens pas. Parfois, les gens ont l'impression que je les envoie promener lorsqu'ils expriment leur désaccord, mais ils ne se rendent pas compte que j'ai déjà intégré leur point de vue.

C'est un domaine où la perception est très importante. Il faut aider les équipes de management à aborder ce sujet du style de leadership en profondeur et en toute transparence. Chez Netco, nos discussions sont restées insuffisantes. Peur de perdre le contrôle ? Sujet tabou ? Crainte d'une incohérence totale ? Quoi qu'il en soit, nous aurions dû faire davantage. Entretenir le dialogue dans ce domaine n'est pas facile parce que nous ne sommes pas en vase clos et que beaucoup d'intérêts peuvent être en jeu.

Il est très important d'être capable de naviguer avec agilité le long de cette tension. Mais il est vrai aussi que, souvent, tout ce que veulent les gens, c'est qu'une décision soit prise, et lorsque ce n'est pas le cas ils sont très frustrés. Il y a certaines décisions qu'il vaut mieux ne pas prendre quand vous n'avez pas la réponse. La capacité à ne pas prendre de décision n'est à mon sens pas appréciée à sa juste valeur. »

Le rythme du changement

« C'est une tension à laquelle on est confronté en permanence. C'est l'un des jugements les plus importants qui attend tout manager. Quel rythme donner à l'organisation ? Cela dépend aussi, bien entendu, de la nature de l'activité de l'entreprise. Dans une raffinerie, on a besoin d'une culture calme, réfléchie. Dans une salle des marchés, en revanche, il faut savoir aller vite, réagir vite. Même au sein d'une unité, il sera souvent nécessaire que les deux cohabitent.

D'une manière plus générale, on peut aussi dire qu'aller vite c'est opérer une simplification bénéfique alors que, quand on prend davantage de temps, on court le risque de compliquer inutilement les choses.

Le responsable doit savoir où il se situe par rapport à cette tension. Cela renvoie, plus largement, à la question de l'intentionnalité du leadership. Quelle place laisser à l'intuition ou aux chemins détournés, par exemple ?

Une autre question très importante ici est celle des différents intérêts que l'entreprise doit prendre en compte, par-delà ses actionnaires. Il y aurait beaucoup à dire sur ce sujet. Il ne faut pas laisser à un ou deux groupes d'acteurs, les actionnaires et les ONG par exemple, le monopole de la responsabilité. Une entreprise, et plus encore une filiale, a besoin d'une vraie gouvernance, autrement, elle déraile. »

Philosophie et valeurs

« Encore une tension extrêmement sensible ! Si l'on n'y prend garde, on se retrouve souvent dans une sorte de zone nébuleuse, où l'on ne se sépare pas des gens mais où l'on ne les développe pas non plus. Chez Atlas, les pressions à ce niveau étaient très fortes.

Ce type de décision est d'autant plus difficile et compliqué à prendre que les généreuses indemnités de licenciement d'Atlas incitent les gens à fournir des performances « honorables » sans plus ; en effet, ils savent que si l'entreprise leur demande de partir, ce sera dans des conditions avantageuses.

Une chose est sûre : vous payez le prix fort lorsque vous faites le ménage avec cruauté ou que vous laissez des personnes incompétentes en place. »

Loyauté

« Oui, cette tension est bien réelle ! L'idéal est d'expliquer le rôle de l'équipe pour qu'il n'y ait pas de conflit, mais le chemin du responsable est semé d'embûches. »

Entretiens avec d'autres responsables

David

La mission du nouveau responsable

« Lorsque j'ai été nommé à mon poste actuel, je faisais déjà partie de la "maison" et je connaissais très bien l'organisation. Il existait déjà un programme de changement bien ancré et qui commençait à porter ses fruits, dont je faisais partie et que j'étais déterminé à continuer à faire progresser. Lorsque je suis arrivé, j'ai dit à mon équipe : "Nous allons dans la bonne direction mais nous n'y allons pas assez vite". Je me suis montré très énergique, beaucoup plus que mon prédécesseur, et je me suis efforcé de mobiliser tout le monde autour d'objectifs ambitieux. J'ai veillé à ce que mon équipe de direction comprenne bien que j'étais favorable à l'action qui était menée, que je la soutenais et que je voulais qu'ils en fassent autant. »

Les relations avec les autres

« Quand on est comme moi un familier des coulisses du pouvoir et de l'administration, on sait ce qui peut être renégocié et ce qui ne peut pas l'être. On apprend à accepter les choses qu'on ne peut pas changer. Pour ce qui est des relations au quotidien avec mes

collaborateurs et mes subordonnés, je pratique systématiquement une politique de la porte ouverte. Je veux que les gens de tous les niveaux de l'organisation sachent qu'ils peuvent venir me voir directement et me raconter ce qui se passe – sans intervention de leur hiérarchie. C'est le seul moyen d'être au courant des problèmes et de s'organiser le plus tôt possible pour y répondre. D'une manière générale, le responsable a besoin de créer une certaine proximité avec ses collègues, d'accepter la réalité dans laquelle ils vivent et d'intégrer cette réalité en lui. Dans le même temps, il doit préserver une certaine distance, rester en retrait pour pouvoir conduire les changements. Toute la difficulté, c'est d'être proche sans perdre son identité ou se faire "cannibaliser" par le groupe et distant sans pour autant se retrouver isolé et avoir à connaître un peu trop la "solitude" du responsable. »

La réciprocité

« Lorsque j'ai pris ce poste, j'avais fait presque toute ma carrière dans cette organisation et cela m'a conféré deux avantages essentiels et complémentaires. Tout d'abord, je connais très bien l'institution, ce qui me permet sinon d'être à l'abri des accusations du style "vous ne comprenez pas", du moins de distinguer les vrais arguments des autres. Ensuite, j'ai passé un certain temps dans une autre administration, j'y ai appris énormément et j'en suis revenu avec une vision neuve, une certaine distance. J'avais donc à la fois l'avantage de ne pas devoir apprendre beaucoup et celui de pouvoir apporter de nouvelles perspectives à mes collègues. J'en savais davantage sur le fonctionnement général des choses, ce qui m'a permis de recentrer, de reformuler les questions qui se posaient à nous. Il me semble donc important de faire une différence nette entre les deux types de connaissances : le savoir spécifique concernant l'organisation et le savoir général sur la façon dont les choses fonctionnent. Dans tous les cas, le nouveau responsable devra, à mon sens, privilégier une attitude modeste. Commencer par dire : "J'ai besoin de comprendre comment les choses se passent ici et j'ai besoin que vous me guidiez", puis : "Maintenant, je comprends mieux ce qui marche et ce qui ne marche pas" et : "Voilà comment je pense que nous devrions conduire le changement". »

Le style décisionnel

« Ce que le responsable doit faire, c'est mettre en application l'ensemble singulier de connaissances qu'il apporte. Il est là pour aider l'organisation à faire ce qu'elle ne pourrait pas faire pour elle-même, c'est-à-dire regarder où elle doit être dans cinq ans pour survivre. "Je fais partie de cette organisation, son avenir m'intéresse et mon boulot est de veiller à ce que nous soyons toujours là dans cinq ans", voilà le message qu'il doit faire passer.

L'approche que je préfère est participative, utiliser la persuasion pour recueillir l'adhésion de tout le groupe, pour qu'il s'approprie réellement le projet. En ce qui concerne le "quoi", je me montre en général assez inflexible, les objectifs sont rarement négociables. En revanche, sur le "comment", il me semble essentiel de laisser une grande liberté aux collaborateurs, de les impliquer le plus possible pour qu'ils soient parfaitement à l'aise avec. Il faut parvenir à un accord en utilisant la bonne approche et puis "verrouiller" auprès de l'équipe avec des jalons et des objectifs. Je suis plus dur que mes prédécesseurs sur cette phase et il a fallu un certain temps à mes collègues pour s'y habituer parce que cela va à l'encontre de notre culture. Mais, dans tous les cas, obtenir l'adhésion de votre équipe de direction aux objectifs est essentielle. Il faut sonder et évaluer en permanence. »

Le rythme du changement

« Le responsable doit tirer profit de sa "nouveau-té". Il y a, pour ainsi dire, deux fenêtres d'opportunités. La première tient à la fraîcheur de perception qui est celle du responsable lorsqu'il rejoint l'organisation. Elle disparaîtra progressivement et il est important d'agir tant que ces impressions sont claires. Ensuite, le responsable a l'opportunité de modeler les attentes des collaborateurs dès le début. Lorsque j'ai pris mes fonctions, j'ai réuni mes collaborateurs et je leur ai expliqué en quoi j'avais changé depuis la dernière fois où nous avons travaillé ensemble. Je me suis fait mon "manifeste", que j'ai mis sur le site Web : "Voilà, c'est moi, c'est ce que vous pouvez attendre de moi". Je pense qu'il y a des choses que le responsable peut et doit faire vite. Il doit communiquer une urgence à initier des choses ou à poursuivre ce qui peut raisonnablement être fait à ce stade. Si le responsable prend

trop de temps au début, il laissera passer ces fenêtres d'opportunités et il court aussi le risque que l'organisation commence à se dire qu'elle a eu raison de lui. »

Philosophie et valeurs

« La philosophie de l'institution est de conserver les gens et de les développer. Étant donné la nature de nos activités, il y a pour nous un risque certain à nous séparer de collaborateurs dans de mauvaises conditions. Et je dois dire que cela constitue un vrai problème pour nous actuellement. Mon prédécesseur a essayé de faire évoluer les choses, de faire comprendre que le temps d'un "boulot à vie" était révolu. Nous avançons dans la bonne direction mais c'est difficile. »

Loyauté

« J'envisage cette tension de la façon suivante : mon rôle est de diriger cette organisation et de faire en sorte qu'elle soit toujours là dans cinq ans. Je dois veiller à ce que l'organisation soit "en phase" avec son environnement et que mes équipes aient conscience que les instructions de notre hiérarchie s'imposent à nous. J'ai aussi l'obligation d'informer nos supérieurs des implications de leurs instructions, telles que je les perçois. C'est à eux de décider ce qu'ils vont faire de ces informations, y compris, le cas échéant, modifier leurs instructions. Mais une fois qu'elles sont données, mon rôle est de veiller à ce qu'elles soient comprises et respectées. Cela ne mènerait pas à grand-chose qu'un de mes directeurs ou moi nous dénigrions notre hiérarchie ou que nous sabotions les instructions. Un de mes mantras est : "Solidarité du comité de direction". Chaque directeur a un rôle en tant que membre du comité mais il dirige également une portion de l'organisation, qui a sa propre identité et son mandat. Certains ont du mal à gérer cette polarité, mais il est impératif qu'ils adhèrent aux décisions du comité de direction et qu'ils les soutiennent. Chacun peut défendre son point de vue lors de nos réunions, mais une fois qu'une décision a été prise tous les membres doivent s'y tenir. C'est d'ailleurs une polarité que l'on retrouve à tous les niveaux de management. »

Deborah

La mission du nouveau responsable

« Cette tension me parle énormément. Il est très courant qu'on nous demande de transformer certaines choses et d'en consolider d'autres. En fait, tous les aspects de la mission comportent en général une dimension de changement qui peut être plus ou moins importante. Dans mon poste actuel, ma mission était double : préserver une direction et en transformer une autre. J'ai décidé de consacrer un temps relativement long à prendre le pouls de l'organisation, à écouter. Je suis allée voir les collaborateurs, je me suis beaucoup promenée, pour qu'on me voie. Il y a un certain nombre d'avantages à être nouveau, en particulier celui d'envisager les choses avec un œil neuf. Et je n'ai pas renégo-cié ce que ma hiérarchie m'avait demandé d'accomplir. J'étais d'accord. En revanche, j'ai expliqué à mon boss comment je comptais y parvenir et j'ai aussi rajouté un certain nombre de choses que j'avais personnellement envie d'entreprendre. »

Les relations avec les autres

« La dimension humaine est extrêmement importante pour moi. Si je préserve une certaine distance, c'est en adoptant ce que je pense être une attitude professionnelle. J'évite tout favoritisme et je ne tiens pas non plus à rentrer dans les confidences de mes collègues. J'aime travailler dans une ambiance décontractée mais j'évite toute familiarité. Par exemple, je ne déjeune jamais avec mon équipe. En tant que responsable, on est nécessairement amené à prendre des décisions qui requièrent que l'on maintienne une certaine distance, décider de se séparer de collaborateurs ou faire évoluer les structures par exemple. Il est également important d'assumer la responsabilité collective des initiatives de management qui viennent de la hiérarchie, d'adopter le point de vue de la direction et de le faire respecter, indépendamment de vos points de vue personnels. C'est inévitable quand vous travaillez dans une grande entreprise : il y aura parfois des décisions que vous n'aimerez pas, mais il faut faire avec. Je ne pense pas que l'entreprise soit un lieu de démocratie. Par là, je veux dire que certaines choses doivent être imposées. Mais on obtient de

bien meilleurs résultats si on crée une atmosphère amicale et démocratique : les choses se font naturellement. Les collaborateurs savent qu'ils peuvent venir me parler de ce qui ne fonctionne pas. Mais je ne tranche pas. Je remets le problème entre les mains des managers concernés. Un autre point important, c'est qu'en ne prétendant pas tout savoir, on laisse aussi la possibilité aux autres de dire qu'ils ne comprennent pas quelque chose. Certains leaders s'entourent d'une aura d'infailibilité, ce qui peut être tout à fait paralysant pour leurs collaborateurs. »

La réciprocité

« La notion d'aide est essentielle. Je ne serais jamais arrivée à rien dans ce poste si je n'avais pas demandé d'aide. Les gens aiment apprendre des choses aux autres. Je pose aussi souvent des questions comme "Expliquez-moi comment vous voudriez accomplir cette tâche". De son côté, le responsable, surtout au début de la transition, peut apporter aux collaborateurs des "connaissances" qui découlent de son métier de manager : mener des réunions, identifier les bons interlocuteurs... "Comprendre" son nouveau poste, qu'est-ce que cela signifie pour le responsable ? Sera-t-il capable de prendre des décisions motivées – qui pourront être auditées – et aussi d'être en désaccord éventuel avec ses collaborateurs pour de bonnes raisons ? Il doit aussi être capable d'identifier les situations ou dysfonctionnements qui requièrent une attention accrue, mais sans jamais donner l'impression qu'il essaye de faire le travail de quelqu'un d'autre. Plus largement, je pense que le responsable possède la connaissance requise de l'organisation lorsqu'il comprend le sujet au niveau stratégique et en profondeur. Il ne sera plus à la merci des points de vue partisans de son entourage... et il saura aussi quand on essaye de le rouler dans la farine. Enfin, il saura poser les quelques questions simples qui vont au cœur du problème. »

Le style décisionnel

« Tout dépend ici, il me semble, de la nature de la décision à prendre. En tant que responsable, vous devez déterminer très précisément les situations dans lesquelles vous imposerez et celles où vous faciliterez. Les collaborateurs attendent du responsable qu'il prenne une décision quand il le faut. À lui d'expliquer en

toute transparence pourquoi il a pris cette décision, même si elle était subtilement pesée. J'ai imposé un certain nombre de choses dans mon poste actuel, par exemple de renforcer l'orientation client. Et je veillerai à ce que nous nous y tenions, même s'il y a des résistances. Sur d'autres éléments, je me suis rangée au point de vue des autres. Par exemple, je souhaitais avoir un entretien personnel hebdomadaire avec chaque directeur. Ils n'étaient pas d'accord et nous avons donc adopté une formule plus souple. »

Le rythme du changement

« Le fait est que je me demande souvent si je ne vais pas trop lentement. Parfois, je me dis que je devrais foncer mais il est aussi très important pour moi que les autres aient perçu le mérite de l'argument. J'ai le sentiment qu'ici, dans mon poste actuel, il ne faut pas trop brusquer les choses. Je devrais en avoir pour trois ans mais je me dis qu'on ne me laissera peut-être pas le temps. Cela dit, il y a un certain nombre de choses qui doivent être faites relativement tôt dans la mission et sur lesquelles on ne peut plus revenir passé un certain point. Par exemple, rencontrer les gens et réunir les informations de base. »

Philosophie et valeurs

« Ici, il faut vraiment distinguer entre les collaborateurs et tout le reste. D'une manière générale, je pense qu'il faut essayer de conserver les gens (sauf peut-être les très mauvaises graines) et se débarrasser des mauvaises structures ou des mauvais processus. Les gens méritent une deuxième chance. C'est incroyable comme certaines personnes peuvent s'épanouir lorsqu'on leur apporte l'accompagnement adéquat. Incorporer un ou deux nouveaux collaborateurs au bon niveau peut aussi dynamiser une organisation tout entière. »

Loyauté

« J'ai les deux constamment présentes à l'esprit, la loyauté à l'équipe et la loyauté à la hiérarchie. Un responsable est quelqu'un qui sait entraîner son équipe et que son équipe soutient. Impliquez vos collaborateurs et ils vous répondront avec de l'adhésion et de la motivation. C'est un ingrédient fondamental. Mais vous

devez être parfaitement honnête vis-à-vis d'eux en ce qui concerne les résultats. Loyal en public et dur, s'il le faut, en privé. Naturellement, l'organisation comporte différentes divisions, plusieurs niveaux hiérarchiques, et vous devez apprendre à gérer des ensembles de loyautés qui se chevauchent. En particulier, il faut être vigilant à ne pas demander sans le vouloir à vos collaborateurs des choses qui les mettent dans une situation de conflit de loyauté. Ou, si on le fait sciemment, être conscient des répercussions que cela peut avoir. »

Roger Durantis, directeur général d'Essilor Instruments

Quelles sont pour vous les conditions de succès ou d'échec de la prise de fonction d'un nouveau responsable ?

« Le pré-diagnostic est essentiel. Ce qui revient à dire que lorsqu'un responsable accepte un nouveau poste, c'est qu'il pense pouvoir arriver à faire quelque chose. Cela peut paraître une évidence, mais c'est plus souvent une cause d'échec qu'on ne le pense. Il est très important de consacrer du temps à comprendre, à analyser les sujets et à élaborer une pensée articulée sur la prise de ce poste et le déploiement dans ce poste. Cela signifie ne pas céder aux sirènes de son ego et être capable de prendre du recul par rapport au tableau que vous brosse, le cas échéant, le chasseur de tête ou votre interlocuteur dans l'entreprise : ils n'ont pas forcément intérêt, consciemment ou inconsciemment, à ce que le recrutement s'éternise, surtout quand l'entreprise est en crise. Dans la phase de recrutement, on est souvent pris dans une sorte de situation d'urgence à laquelle il faut résister. Prendre le temps de comprendre, cela signifie aussi ne pas se satisfaire des documents "officiels" qu'on vous remet mais rencontrer le plus de personnes possibles, et en particulier vos futurs collaborateurs, vous promener dans l'entreprise pendant une journée ou une demi-journée. Cet esprit critique est d'autant plus important que, dans cette phase de premiers contacts, à travers les questions que pose le responsable, la manière dont il se comporte, il fait passer un message sur lui-même, qui assoit sa fonction dans l'entreprise. Mais il peut arriver que la situation n'autorise pas ce pré-diagnostic indépendant, ne serait-ce que lorsque le nouveau responsable lui-même se

trouve dans une situation d'urgence personnelle (besoin de retrouver un emploi, par exemple) ...

Il y a, ensuite, la phase de prise de fonction proprement dite. On sait que toute greffe commence par avoir tendance à être rejetée ! Le nouveau responsable bouscule un système et il est, lui aussi, dans une sorte de déséquilibre, de situation de perte de repères. Il est donc très important qu'il ait un regard sur lui-même par rapport à cette situation, qu'il accepte qu'elle existe, que "seul le changement est pérenne", comme disait Marc-Aurèle. Le risque, lorsque le responsable n'est pas capable d'accepter cette position de déséquilibre, c'est de réagir en développant des mécanismes de défense, des résistances et de désobjectiver les choses. Et là, il y a problème. La capacité à contrôler la réalité, à voir les choses, est une des clés de la réussite.

Enfin, et plus ou moins dans le même ordre d'idées, le nouveau responsable doit être capable de contenir les agressions, les tensions que lui renvoie l'organisation, de ne pas réagir tout de suite, mais de garder toutes ces choses jusqu'à ce qu'il soit capable de les traiter par rapport à ses intentions vis-à-vis de l'organisation – qui, d'ailleurs, peuvent évoluer. C'est en fait une capacité à structurer du sens et à être sensible aux signaux, à être étonné et à consacrer de l'énergie à essayer d'expliquer cet étonnement. »

Plus précisément, que vous évoquent les tensions que nous avons identifiées ?

La mission du nouveau responsable. « Je dirais que je me situe plutôt dans la simultanéité des deux : "secouer" pour comprendre, avec l'intention de consolider... ou pas. Le questionnement est primordial. Comprendre les choses. Pour moi, le dirigeant n'est pas le dépositaire du savoir ; il est celui qui sait comment le savoir va naître, se révéler et se partager. D'ailleurs, dans 95 % des cas, le fait de poser les questions fait que les problèmes se traitent. »

Les relations avec les autres. « Pour un responsable, c'est un vrai sujet ! Disons que je pratique cette dualité de manière dynamique. En tant que responsable, j'essaie de donner aux collaborateurs de la "réassurance". Ils sont face à une situation de déséquilibre et j'essaie de les aider à mieux vivre cette situation avec l'intention

qu'ils en repartent avec la capacité de la gérer eux-mêmes. D'une certaine manière, je crée du lien pour que la distance puisse se recréer. Vis-à-vis des collaborateurs les plus proches – et cela vaut à tous les niveaux de responsabilité – cela signifie également leur dire que vous attendez d'eux qu'ils challengent vos décisions, ce qui revient à engager une vraie collaboration, au sens étymologique. Et si l'on parvient à faire que ce processus se déploie aux différents niveaux de l'organisation, le changement devient un mécanisme, rien de plus : on peut alors se concentrer sur la réalité de la tâche.

Encore une évidence : il faut également être conscient que lorsqu'on donne du pouvoir, celui-ci se répartit autrement... »

La réciprocité. « Elle peut s'exercer à différents niveaux. Comme je l'ai évoqué en parlant du rôle du dirigeant, l'approche que je privilégie est de faire en sorte que les choses se comprennent, se déploient, s'articulent. À mon sens, c'est là que se situe une part importante de la valeur ajoutée du responsable : être capable de synthétiser et d'articuler les idées, pour en ressortir les moyens d'action. Aider, pour le responsable, c'est apprendre et restituer. »

Le style décisionnel. « C'est une tension critique. On sait bien que parfois, face à un problème ou un contexte donné, il y a plusieurs solutions et qu'on recherche le meilleur compromis. Mais parfois, il n'y a pas de "vraie" solution et là, il faut prendre un risque, y compris par rapport à l'organisation elle-même qui n'est pas toujours capable de supporter un taux d'incertitude élevé. Dans ce cas-là, oui, le responsable "impose". Cela dit, il y a aussi toutes ces situations où il est urgent de ne rien faire, et elles sont bien plus courantes qu'on ne le croit ! »

Le rythme du changement. « Cette tension renvoie à la "capacité à contenir" que j'évoquais au début. Il y a beaucoup de cas où l'on prétend qu'il faut agir et où, en fait, on agit simplement parce qu'on n'arrive pas à contenir les événements. Il faut se donner le temps pour comprendre. Beaucoup de leaders, en écho à cela, abusent des "états de crise" qu'il leur arrive même de simuler, pour aller chercher le confort de ces situations qui les transforment en "chefs de guerre", sans contre-pouvoir pour les ramener à la réalité. »

Philosophie et valeurs. « Le premier risque, c'est celui des idéologies. Philosophie et valeurs renvoient à l'humanité du responsable dans sa fonction. Par exemple, "faire le ménage" n'est plus vraiment une option pour moi. Je tends à penser qu'il y a toujours un moyen de trouver une solution et que si l'on fait du ménage, c'est bien souvent parce qu'on n'est pas assez créatif, qu'on n'a pas compris "le truc", ou alors qu'on accepte de céder à la pression externe d'une urgence. Bien sûr, il y a des contextes qui peuvent vous y conduire et j'en ai vécu. Mais, d'une certaine manière, c'est aussi au responsable d'accepter ou non un mandat qui lui imposerait de faire ce genre de choses. »

Loyauté. « Il est indispensable de conserver un œil critique vis-à-vis des demandes de la hiérarchie. Au nom d'intérêts à court terme par exemple, elles ne sont pas toujours réalistes, ni cohérentes avec ce que le responsable entreprend pour l'organisation. Autant les bons responsables sont des "médiateurs", autant il y a un vrai risque, pour l'entreprise et pour soi-même, de ne se penser qu'en tant que simple relais de la hiérarchie. »

Michel Raimbault, directeur délégué d'HEC

Quels sont à votre sens les éléments déterminants lors de la prise de fonction d'un nouveau responsable ?

« Le premier enjeu qui vient à l'esprit est la rapidité de l'apprentissage de la nouvelle organisation. Je crois qu'il faut être très conscient que la vitesse est un facteur primordial. Il faut se fixer un horizon de temps très rapproché (quelques semaines) pour découvrir l'unité que l'on va diriger et mettre en place un plan de rencontres et d'échanges pour que le maximum de gens aient un contact direct avec vous en même temps que vous "apprenez" d'eux la réalité de l'entreprise. Il ne s'agit d'ailleurs pas seulement de la connaissance du métier mais aussi de la connaissance des règles du jeu organisationnel, des valeurs partagées – et surtout celles qui sont non dites –, des éléments de culture interne. Il faut en acquérir assez rapidement une compréhension pratique, savoir comment les choses fonctionnent. Apprendre de façon intime et opératoire pour arriver à agir "juste", en anticipant les réactions.

Et dans cette perspective, la position d'écoute est déterminante, en particulier dans un métier comme le nôtre. Je suppose que, dans d'autres structures, le fait d'imposer très rapidement sa marque peut en revanche être prioritaire, surtout si l'entreprise connaît des difficultés et que l'encadrement et le personnel ont des attentes fortes vis-à-vis du nouveau dirigeant.

La deuxième question qu'il faut avoir à l'esprit est la suivante : après cette phase de découverte, qu'est-ce que je vais dire et faire qui témoignera d'une capacité d'apporter des réponses crédibles aux enjeux stratégiques du secteur et de l'entreprise et d'affirmer un leadership ? Notre secteur est de plus en plus concurrentiel et il faut qu'après deux ou trois mois d'installation vous ayez élaboré et formulé une vision stratégique du développement futur de l'organisation et de la bonne réponse à apporter par rapport à l'environnement et aux concurrents. Cette attente est toujours plus ou moins latente lorsque vous arrivez : "Où allez-vous nous conduire ?" Pour réussir, je crois qu'il faut à la fois témoigner assez vite d'un certain nombre d'idées claires sur la direction dans laquelle on veut aller, mais aussi démontrer un souci et une volonté de les faire partager. Dans le cas particulier d'une business school, il faut essayer de mener des actions au deuxième degré : persuasion, mise en réflexion des acteurs – au premier chef, les professeurs –, parce qu'ils ont une légitimité et une crédibilité professionnelle pour contribuer significativement à la conception et à la formalisation de ce qui devra être fait. Dans ce contexte, je pense qu'une des conditions de la réussite réside dans ce désir de réfléchir avec les acteurs, de concevoir avec eux. Vous devez déployer une volonté d'action et une vision tout en animant un processus de réflexion collective. La volonté stratégique s'exprime peut-être moins directement sur le fond qu'à travers la volonté d'influer sur les processus qui permettront à la vision d'exister collectivement.

Le troisième point clé, enfin, pour moi, est le sens politique. Nous sommes dans des structures où le pouvoir est réparti et où le sens politique est indispensable pour savoir maîtriser et équilibrer les jeux de forces et les tourner dans le sens du développement collectif. Dans un contexte de pouvoir réparti, il s'agit d'user des capacités d'action que vous donne votre position de la

façon la plus efficace, et ceci passe par une gestion fine des rapports politiques internes. Il faut le faire avec discernement : ne pas crisper sur de faux problèmes mais aussi ne pas manipuler. Il s'agit en fait d'avoir conscience que pour qu'une chose arrive il faut savoir persuader mais aussi, parfois, contourner, l'idéal recherché étant de créer un sentiment d'adhésion suffisant pour que les forces se tournent ensuite "naturellement" vers l'objectif. Avoir une très bonne compréhension des situations ne suffit pas : dans l'action, le sens politique est déterminant. »

Que vous évoquent les tensions que nous avons identifiées ?

« D'une manière générale, je dirais tout d'abord qu'elles font bien écho à ce que j'ai pu expérimenter. Pour pousser l'analogie avec les sciences physiques, ces tensions ne sont pas dysfonctionnelles mais motrices : elles créent de l'énergie de même que la différence de potentiel entre deux pôles crée de l'énergie électrique. En revanche, je pense que dans les couples que vous avez identifiés il n'y a pas de pôle "négatif" en soi et que le "courant" doit pouvoir être alternatif, c'est-à-dire circuler dans les deux sens. Dit autrement, il n'y a pas de "bon" sens mais des situations contingentes tenant au contexte de l'entreprise et à son histoire, et le nouveau dirigeant doit se positionner librement face à ces couples d'opposition. »

La mission du nouveau responsable. « Dans le cas d'une institution comme la nôtre, je crois qu'il faut d'abord faire passer le message qu'on a compris l'identité de l'organisation, qu'on la respecte et que les changements qui seront menés le seront avec discernement. Nous travaillons sur la durée car les comportements jouent un rôle fondamental : dans notre métier, le changement consiste en partie à installer des modes relationnels nouveaux (par exemple de nouveaux modes pédagogiques) et ceci s'acquiert à travers des processus assez lents qui supposent l'adhésion des acteurs. »

Les relations avec les autres. « Il faut de la proximité et de la distance mais il y a effectivement danger à nouer des liens trop étroits avec certains acteurs. Il faut conserver une marge d'action et, surtout, ne pas se laisser enfermer dans les intérêts ou les points de vue partisans d'une catégorie. Le responsable doit être loyal vis-à-vis

de toutes les catégories d'acteurs, ce qui signifie qu'à certains moments, il faut être capable d'arbitrer apparemment en faveur de l'une au détriment d'une autre, mais toujours en visant l'intérêt général. Sur ce sujet il s'agit aussi de l'aptitude du responsable à la solitude, de sa capacité à revenir en permanence à soi. Savoir quand on se donne aux choses et quand on se prête aux choses : il est important de moduler les registres d'action, de ne pas être en permanence sur le même mode et, aussi, de ne pas se laisser emporter. Les stoïciens ont beaucoup à nous apprendre en ce domaine : "Ne te soucie pas des choses qui ne dépendent pas de toi car tu n'y peux rien. Mais applique-toi à faire de ton mieux pour les choses qui sont de ton ressort", a dit Marc-Aurèle. »

La réciprocité. « Voilà en effet un autre enjeu important, et très opératoire. On ne peut pas être en permanence en situation de recherche d'aide parce que les collaborateurs ont l'impression qu'ils donnent tout, or ils ont aussi envie d'apprendre des choses de nous. Mais je pense que les clignotants s'allument assez vite si le responsable tombe dans cet excès et il doit alors réagir en accordant plus de temps et d'attention à ses collaborateurs. »

Le style décisionnel. « Ici aussi, le contexte jouera un rôle déterminant dans la position que devra adopter le responsable. En cas de crise grave, par exemple, le nouveau responsable devra sans doute démontrer une capacité de décision rapide et assez tranchante. Hors période de crise, je privilégie l'écoute : prendre en compte les points de vue des autres puis, après avoir défini une orientation générale, les mettre en position d'agir en ayant veillé à ce qu'ils disposent des ressources pour réussir. Ceci n'exclut pas qu'il y ait des moments où un arbitrage, une prise de décision soient nécessaires. Dès lors que vous n'avez pas éludé la phase d'écoute et de concertation, vous ne devez pas différer l'arbitrage : ce n'est pas une "imposition" mais l'exercice d'une de vos responsabilités propres. »

Le rythme du changement. « C'est un des éléments classiques de la bonne littérature sur les stratégies de changement. Cela dit, je crois que derrière le parti pris de nécessaire rapidité soutenu par beaucoup ("Plus on tarde, plus les résistances au changement

s'organisent”) il y a en fait l'idée que le responsable ne peut pas arriver dans une entreprise en étant vierge de toute réflexion stratégique concernant cette organisation. Il y a des choses qu'il faut mettre en place au début, qu'il sera sans doute trop tard pour mettre en place après. Composer son équipe de direction, par exemple, pour disposer rapidement des hommes et des femmes qui adhéreront suffisamment à ce que le responsable veut faire pour que sa stratégie puisse être déployée. Certaines organisations, comme les institutions éducatives, requièrent un changement plus concerté et plus progressif que celui qui s'impose à des entreprises pour lesquelles la réactivité stratégique est une véritable condition de survie. »

Philosophie et valeurs. « Cette tension peut faire référence aux activités mais aussi aux personnes. S'agissant des activités, il ne faut pas développer à tout prix toutes les activités existantes : il faut bien sûr savoir prendre cette décision toujours difficile d'abandonner une activité sans avenir mais en prenant en charge l'ensemble de l'opération, en particulier dans ses conséquences sur les personnels concernés.

En revanche, concernant les personnes, je suis spontanément enclin à faire confiance, à déléguer et à permettre à chacun de se développer. Je me méfie des approches tranchées. Mais ce parti pris requiert une grande capacité d'observation du comportement des autres et exclut toute naïveté : il faut suivre précisément l'activité de chacun, faire comprendre aux collaborateurs que vous ne laissez jamais “flotter les rubans”. Ceci suppose enfin, au-delà de la bienveillance, une constante vigilance et une capacité d'aborder franchement les manquements et les dysfonctions. »

La loyauté. « Cette tension est omniprésente. Jusqu'où vais-je rester loyal à X, au risque d'être déloyal vis-à-vis d'Y, alors que je me dois être loyal aux deux ? Par rapport à sa hiérarchie, le responsable doit conserver le plein exercice de son jugement car cette dernière n'est pas infaillible et peut parfois ne pas exprimer les intérêts de l'organisation au sens large comme certaines affaires récentes l'ont bien démontré. Être loyal vis-à-vis de l'ensemble du système de gouvernance de l'entreprise peut parfois vous amener précisément à mettre en discussion telle analyse ou telle

option : cela suppose évidemment un certain courage. C'est dire que, d'une certaine manière, toute position systématique du responsable sur cette tension passe à côté du problème.

Car, à l'inverse, la loyauté que l'on doit à ses équipes connaît des limites et ne peut prendre la forme d'un soutien inconditionnel. Cette tension entre efficacité et éthique, entre loyauté vis-à-vis de la hiérarchie et des équipes n'apparaît qu'à de rares occasions, mais c'est l'un des problèmes les plus difficiles qu'il faut avoir le courage de ne pas éluder : ce problème ne connaît aucune solution stéréotypée, c'est à chaque fois un débat intime portant sur des situations spécifiques où vous devez assumer seul le choix final.

La position "naturelle" d'un dirigeant me semble devoir être aujourd'hui celle du soutien et de l'empathie à l'égard de l'équipe et de l'activité dont il a accepté de prendre la responsabilité. Sans cette identification et cette cohésion, dans des environnements de plus en plus concurrentiels il ne peut y avoir cette forte mobilisation qui crée la dynamique positive pour agir efficacement ni cette solidarité d'équipe qui peut seule soutenir l'effort collectif dans la durée. Ce soutien, cette loyauté vis-à-vis de l'équipe pourront à l'occasion conduire à des débats, voire des désaccords avec la gouvernance. Il s'agit d'un des risques que toute position de direction amène à accepter. »

Michel Hidalgo, ex-sélectionneur de l'équipe de France de football

Qu'est-ce qui fait qu'un entraîneur va réussir ou échouer ?

« Tout d'abord, il est important de ne pas dire de choses négatives sur l'entraîneur qui vous a précédé. "Avec moi, vous allez voir ce que vous allez voir" est rarement la bonne façon de faire. En revanche, le responsable doit montrer qu'il sera un capitaine et qu'il ne veut pas que le bateau coule. Ensuite, le responsable doit fixer des objectifs clairs, simples et ambitieux, c'est-à-dire réalistes mais à la limite des possibilités de l'équipe. Quand on demande peu, on obtient peu. La notion de changement est aussi très importante et avec elle, celle de risque. Avec l'équipe de France, par exemple, lorsque je suis arrivé, j'ai fait un certain

nombre de choses qui me semblaient évidentes mais qui étaient en décalage par rapport aux pratiques habituelles. Il y a toujours une complexité entre ce qui existe et le changement que l'on apporte. Le développement est un combat entre ces deux forces. Mais, pour autant, le responsable ne peut pas arriver avec des certitudes. Être dirigeant, responsable, c'est accepter d'être en formation continue. D'une certaine manière, cela rejoint un autre de mes credos : le responsable ne joue pas seulement sur le savoir mais aussi sur le savoir-être : comment vivre avec l'environnement, les joueurs mais aussi les dirigeants du club, la presse, l'opinion publique. Ce savoir-vivre avec les autres est indissociable de la disponibilité et de l'écoute. L'entraîneur "grande gueule petites oreilles" n'a plus cours. Il faut accepter la collaboration, la concertation, la discussion. Ce qui est loin d'être toujours confortable ! La mobilisation des hommes est, naturellement, un autre élément clé du succès d'un entraîneur ; elle s'articule autour de l'animation, de la mobilisation et du management, c'est-à-dire le souci de résultat. »

La mission du nouveau responsable. « Tout dépend de la continuité. Il y a une continuité qui peut être positive. Je pense par exemple aux clubs d'Auxerre ou de Nantes : leur continuité est une force. Pour autant, au niveau individuel comme au niveau collectif, il ne faut pas s'adosser trop longtemps à des satisfactions mais se dire que chaque match, chaque jour, doit être une remise en cause. C'est ça la force du champion. Plus largement, il ne faut pas oublier non plus qu'une équipe a besoin d'un chef, elle n'aime pas l'amateurisme. Le chef, c'est une protection pour l'équipe, quelqu'un qui trace une ligne. »

Les relations avec les autres. « Il n'y a pas de formule unique. On peut trouver tous les cas de figure. Mais il est vrai que lorsque j'entends un entraîneur dire "Je ne suis pas là pour être aimé", je suis extrêmement dubitatif quant à ses chances de réussite. La puissance d'une équipe, c'est sa cohésion sociale. Il y faut, certes, une autorité affirmée, quelqu'un qui sache prendre des décisions mais cette dimension doit être complétée par celle d'une culture humaniste. Quand on est à la tête d'une équipe, on ne peut pas accepter des principes contraires à ses propres valeurs ou à celles

du club. C'est au responsable de développer une équipe forte. "Générer du bien-être pour créer de la performance" est un de mes credos. Mais attention, il faut absolument éviter le copinage. J'étais très proche des joueurs avec qui j'ai travaillé, un peu comme un grand frère, mais nos relations ont toujours été marquées par une forme de respect, de distance respectueuse, qui renvoyait aussi à une notion plus large d'éthique, de beau comportement. »

La réciprocité. « Pour moi, les deux plus beaux verbes du monde sont "aimer" et "aider". Être à la tête d'une équipe, cela veut dire l'aimer, aimer gagner et aider ceux qui en ont besoin. Il faut aussi savoir demander de l'aide sans pour autant mettre en péril sa crédibilité. Ce qui est possible grâce à la concertation : demander à être soutenu dans son effort tout en assumant, face à l'extérieur notamment, la responsabilité de ses choix. »

Le style décisionnel. « J'ai pu, en effet, imposer certaines choses, des choses auxquelles je croyais, après concertation. La concertation n'est pas synonyme de manque d'autorité, au contraire. C'est une valeur pour une équipe, une démarche rassurante. La concertation est une forme de collaboration et il faut écouter la voix de tout le monde. Ceux qui sont sur le terrain peuvent ressentir des choses qu'on ne ressent pas quand on est sur le banc. Le bien-être que j'ai évoqué plus haut renvoie directement à la qualité de la relation au sein de l'équipe. C'est un élément fondamental de la réussite d'une équipe, la cohésion sociale est indispensable. Disposer de relais au sein de l'équipe est un autre aspect très important. Le choix d'un capitaine, en particulier, est loin d'être anodin. Il doit être la courroie de transmission de l'entraîneur, l'aider à faire appliquer les consignes. Il faut aussi réussir à gagner à sa cause trois ou quatre joueurs influents. »

Le rythme du changement. « Quand on veut aller trop vite, on perd du temps. Les vraies réussites "à la verticale" sont très rares. Plus on s'approche vite du plafond, plus violemment on risque de se cogner de la tête ! Il faut fixer des échelons, des objectifs, un à un. Mais il ne faut pas oublier non plus que l'on n'a pas tout son temps, ce n'est pas vrai. »

Philosophie et valeurs. « Ce qui est important, c'est de construire son équipe. Et cela exige parfois de la reconstruire, de rechercher une nouvelle dynamique et donc, aussi, de prendre des décisions difficiles lorsque certains éléments ne veulent pas suivre la ligne ni atteindre les objectifs qu'on leur demande. Ces éléments-là sont dangereux pour l'équipe et il faut savoir s'en séparer, car non seulement ils n'adhèrent pas mais en plus ils démotivent les autres. Plus largement, l'équipe est un lieu d'affectivité et cette affectivité est une grande force. Le développement des individus passe par les encouragements et le respect. À la tête d'une équipe, on ne perd jamais à être amical. Et poli. La politesse, on l'oublie trop souvent, est un des atouts du manager. "Bravo. Et merci", il faut savoir le dire. Le rôle du responsable est aussi de créer les conditions nécessaires à l'épanouissement d'un véritable esprit d'équipe. Par exemple, accorder les mêmes primes à tous les joueurs, titulaires et remplaçants. »

Loyauté. « La suffisance de la direction est un péché mortel. Une direction restera forte si elle sait rester humble, accepter certaines demandes de l'équipe. Il ne peut pas y avoir d'ambition sans une forme de solidarité. Et c'est à celui qui est à la tête d'une équipe qu'il appartient de favoriser cette solidarité et de savoir ce qu'il est possible de faire ou pas. Et, le cas échéant, de renégocier des objectifs trop ambitieux, pour éviter le découragement. Ce qui fait la qualité d'un responsable par rapport à un autre, c'est moins, me semble-t-il, ses projets pour l'équipe que sa stratégie pour y arriver. Et sa capacité à faire partager cette stratégie. Et si l'on veut que son équipe soit avec soi, il faut être un rempart contre tout ce qui peut l'attaquer. Plus fondamentalement, l'une des tâches essentielles du responsable est d'aider chacun à accomplir son potentiel, de favoriser la confiance en soi de tous ceux qui composent l'équipe. Et cela exige une ouverture permanente aux autres. »

Chapitre

Psychologie de la transition

Tout au long de ce livre, nous avons suivi nos responsables dans leur prise de poste, suivi la façon dont ils ont fait face aux contraintes organisationnelles qu'ils ont rencontrées sur leur route.

L'heure est venue de synthétiser nos conclusions et de nous pencher, l'espace de quelques pages, sur les processus psychologiques en jeu pendant ces périodes de turbulence. Si notre description peut parfois sembler proche de la pathologie, il faut se souvenir qu'il s'agit là de processus normaux, exacerbés par la situation. Connaître ces processus peut aider à les dédramatiser et à surmonter leurs conséquences problématiques. Ils sont, nous allons le voir, très proches les uns des autres et aussi très liés.

Sentiment d'étrangeté

Lorsque le nouveau responsable est étranger à la structure dans laquelle il est nommé, il est normalement aux prises avec un sentiment d'étrangeté. Il ne fait pas encore partie de cette structure, même si son statut lui en donne les attributs formels.

Son besoin de repères peut alors le conduire à épier les éléments du système qu'il peut raccrocher à son expérience antérieure, que ces éléments soient représentés par des procédures, des politiques, des personnes, des espaces auprès desquels il peut retrouver quelque sécurité. Même si cette expérience, bien réfléchie, peut lui être utile, le risque existe qu'un tel besoin le conduise à privilégier ces

éléments au détriment d'une appréhension sereine de la nouvelle réalité. Cette anxiété « de transition » peut entraîner la simple reproduction de schémas antérieurs et un appui sur des personnes rassurantes mais ni forcément compétentes ni nécessairement légitimes, flatteuses et inquiètes parfois. C'est sans doute Max, chez AMI, qui s'est le plus approché de ce comportement : il semble avoir choisi « d'objectiver » l'organisation qui lui avait été confiée, comme on le ferait d'un patient qui souffre d'une affection identifiable pour laquelle il existe des remèdes connus.

Opposée à la reproduction, figure la rupture brutale, de source plus paranoïde : l'étrangeté du nouveau système est vécue sur un mode persécuteur. Ce nouveau monde, il convient de le conquérir en le soumettant rapidement à de nouvelles normes, à un nouvel ordre de nature à lui donner un souffle nouveau par une orientation qui portera la marque du nouvel élu.

« Du passé faisons table rase » est souvent le slogan tacite des soi-disant révolutionnaires qui font ainsi alliance avant tout avec leur hiérarchie et se rassurent à bon compte face au danger de l'inconnu...

Le fantasme de l'unité représente à ce niveau un mythe « utile » à la rupture. Il s'appuie sur l'effet de halo : des éléments épars (informations, rumeurs...), discordants par rapport aux attentes et objectifs du responsable, sont considérés à tort comme représentatifs de l'ensemble (de la structure, du groupe...) et amplifient le sentiment d'extériorité du nouveau venu, qui risque de se vivre comme seul face à un groupe uni. Il s'agit là d'un fantasme (celui de la solitude face à un groupe uni) car l'exploration rationnelle de la « réalité » permettrait d'entendre et de sentir les inévitables différences entre les acteurs. Ceci ne signifie pas que l'unité d'une équipe n'existe pas, que ce soit pour des raisons proactives ou défensives. Nous voulons seulement signaler que l'espace (lieu et temps) de transition peut accentuer la problématique solitude-groupe uni. *A posteriori*, John considère ainsi que les incertitudes pesant sur l'avenir de Netco étaient trop lourdes pour que son équipe de management devienne une entité à part entière, capable de prendre des décisions de manière collective. Il a lui-même résisté à plusieurs tentatives de ses collaborateurs pour consolider l'équipe et a eu recours à un management centralisateur, fondé sur

des relations bilatérales. Du point de vue de la résonance, il semblerait que John ait été sujet au fantasme décrit ci-dessus, préférant s'inscrire dans des relations individuelles avec ses collaborateurs que d'affronter ce qui constituait peut-être pour lui un spectre redoutable de l'unité du groupe (contre lui).

La résonance psycho-sociale

La résonance psycho-sociale se trouve à la source des crises comme de la création. Par « résonance », il faut entendre ce qui nous touche avec une intensité particulière, et qui peut stimuler notre désir d'agir, de créer ou au contraire l'inhiber, nous meurtrir sans que l'on sache toujours bien pourquoi. On peut même avancer que les individus se distinguent les uns des autres, dans leurs réactions en particulier, parce que les « choses de la vie », les événements, ne les touchent pas de la même façon.

C'est la variété des résonances qui rend l'appréhension des êtres si mystérieuse et complexe. Car ce qui touche l'autre est loin d'être mécaniquement prévisible.

Si nous insistons sur cette notion de résonance, c'est qu'elle met un bémol à l'approche du leadership sous la forme de styles (« autocratique », « démocratique », « situationnel »). Certes, les situations impliquent à bien des égards des façons de faire, des modes spécifiques d'exercice de l'autorité. Mais adopter un style, n'est-ce pas fonctionner avec des principes moraux qui nous coupent à la fois de la réalité mouvante du terrain et des autres, comme de notre réalité intérieure, non programmable ?

En réalité, quel que soit le style qu'on « adopte », nous serons plus ou moins touchés par des événements selon qu'ils entrent en résonance avec notre propre histoire, notre propre vie psychique. Y prêter attention nous semble alors plus important que le style qu'on veut mettre en place, car ces résonances imprévues constituent des sources potentielles de connaissance de soi, de soi en action.

Ainsi l'aisance de Diane a-t-elle quelque chose à voir, peut-être, avec sa précoce maîtrise ludique de cet aréopage de crabes sur lequel elle régnait déjà petite sous l'habit de la marquise de

Gamma. C'est sans doute ce qu'a bien senti sa hiérarchie en lui confiant un tel poste. De même sa proactivité semble-t-elle liée à un certain désintéret pour le passé dont elle nous a rapporté la genèse.

De son côté, Pierre, plongé au sein d'un univers de hauts diplômés sans en avoir bien anticipé les effets sur lui-même, voit-il se réveiller d'anciennes anxiétés face à son propre parcours éducatif comme aux injonctions paternelles. Son désir de prouver, de prendre une revanche sur un « destin » contraire, ne le conduit-il pas à un certain aveuglement sur les dangers qui le menacent ? Mais aussi sa hiérarchie n'a-t-elle pas « utilisé » cette fragilité pour tester une option, une formule nouvelle sans prendre garde aux possibles risques humains ?

Personne n'échappe, en fait, à ces résonances entre le présent et le passé qu'offrent les situations nouvelles et chacun y réagit en fonction de son histoire personnelle. Ce sont bien les effets de la résonance qui provoquent tant de surprises face aux comportements imprévus des autres comme de nous-mêmes. S'ils sont donc difficiles à anticiper, on peut toutefois avancer que la transition du leadership va toucher plus particulièrement (entrer en résonance avec) certains aspects de notre propre psyché : *la crainte de l'abandon et de l'effondrement ainsi que la capacité d'être seul, la toute puissance narcissique, le désir d'amour et de reconnaissance, le sentiment d'identité.*

Ce sont bien ces éléments, plus ou moins fragiles en chacun de nous, qui sont mis à l'épreuve au cours des transitions.

Empathie contextuelle et dynamique de changement

L'empathie contextuelle désigne la compréhension du contexte organisationnel tel qu'il est, hors de tout jugement. Elle permet au responsable d'appréhender et de contenir la « pleine » complexité du système organisationnel, avec ses morceaux d'informations, multiples et contradictoires, particulièrement aigus dans une situation de transition. Le responsable est confronté à ce que Didier Anzieu appelle, dans son livre *Le Groupe et l'Inconscient*, l'anxiété de

morcellement – on se trouve partagé entre différentes opinions, analyses, options. De fait, plus l'individu est ouvert à l'inconnu, plus il s'identifie à des visions différentes et contradictoires et, partant, plus il encourt le risque de perdre sa propre identité. Limiter ce risque exige de conserver la capacité à être seul en présence des autres. À l'image d'un consultant, le responsable doit accepter d'être submergé par un flux continu de messages tout en résistant aux tentatives déployées par son entourage pour le séduire, et même le manipuler, afin de se faire sa propre idée de la situation.

L'empathie contextuelle permettra au responsable de conduire un bon diagnostic, le mettant ainsi en position de proposer les changements appropriés. Cependant, s'il fait preuve d'une empathie contextuelle excessive, il court le risque d'être submergé et de perdre de vue ses propres intuitions, valeurs et désirs, devenant par là même incapable d'agir ou trop dépendant des désirs des autres. Chez Venus, Pierre donnait l'impression d'être submergé par les injonctions répétées et inflexibles de son boss – en ce qu'il refusait de soumettre ces demandes à tout « filtre » personnel. Il était devenu « l'homme du boss ».

Dans le cas de Diane, cette empathie contextuelle s'est manifestée dans son aptitude à écouter et à analyser et dans sa capacité à obtenir des autres une analyse assez lucide de l'organisation. L'un des talents des responsables en transition est de trouver le juste équilibre entre écoute et affirmation de soi.

Vivre avec le passé ou couper les ponts

Inévitablement, le groupe dans lequel arrive le nouveau responsable est confronté à des pertes : le départ du prédécesseur, la menace de voir changer les routines organisationnelles, la perspective de perdre des collègues et des amis qui seront envoyés ailleurs, la disparition du sentiment de stabilité de chacun. Ce sentiment de perte peut engendrer diverses émotions : angoisse face à un avenir incertain, colère de ne pas avoir été consulté, attentes extraordinaires. L'incertitude du lendemain peut donner naissance à une idéalisation du passé (qui est un mécanisme de défense). Dès lors, les individus tendront souvent à développer un

sentiment de frustration si les réalisations passées ne sont pas reconnues, si leur ancien responsable est dénigré. Confrontés à ces possibles émotions, les membres de l'organisation ont besoin d'un espace autorisant une sorte de travail de deuil ou de réflexion plus générale et personnelle à la fois, ce que ne veulent pas toujours entendre les hiérarchies, plus soucieuses de flatter ou menacer les « rescapés », comme s'ils devaient être déjà contents de leur sort.

Toutefois, certains peuvent avoir une vision extrêmement positive du changement et l'aborder comme une opportunité. La possibilité leur est enfin offerte d'exprimer les capacités qui avaient peut-être été réprimées du temps du responsable précédent..

Clivage

Plusieurs responsables ont été sujets au clivage, laissant de côté certains aspects de l'organisation ou certains collaborateurs, et en favorisant d'autres ou se référant à d'autres individus et organisations qui correspondraient à un idéal à atteindre. Il peut y avoir clivage entre les situations passées et présentes (et futures), entre les responsables et leurs prédécesseurs, entre le style de management observé dans la nouvelle organisation et celui pratiqué dans l'organisation précédente, entre la culture locale « bornée » et une forme de culture d'entreprise « internationale » idéale, entre les membres plus anciens de l'équipe de management et les recrues plus récentes. Un clivage psychologique peut également survenir entre l'affect et l'intellect. Le clivage est un processus psychique inconscient qui survient tout particulièrement face à la complexité, caractéristique des situations de transition. C'est un mécanisme de défense par lequel les individus ramènent les nombreuses variables d'une situation à un nombre limité d'éléments, à une forme de manichéisme, ce qui les « aide » à opérer des choix et à agir tout en niant une partie de la réalité.

Le risque est que ce mécanisme conduise à des décisions ou des actions qui pourront s'avérer contre-productives ou destructrices au niveau humain : s'aliéner certains individus et provoquer le rejet du responsable, limiter la possibilité d'utiliser des caractéristiques

organisationnelles passées pour susciter les changements souhaités, empêcher le responsable d'établir au sein de l'organisation des relations qui pourraient lui être utiles dans la situation de transition... Qui plus est, les collaborateurs peuvent eux aussi s'engager dans un clivage en opposition avec l'attitude adoptée par le responsable (par exemple, idéalisation d'un prédécesseur qui est dénigré par le nouveau responsable).

La situation de transition renforce la tendance au clivage : le nouveau responsable est confronté à un niveau de complexité plus élevé qu'à l'ordinaire lorsqu'il s'efforce d'intégrer la nouvelle organisation, de faire face aux attentes plus ou moins explicites, plus ou moins réalistes d'acteurs multiples, de surmonter son manque de connaissance de l'entreprise et d'appréhender la façon dont l'organisation fonctionne. Cela a été particulièrement vrai de certains de nos responsables, qui ont pris un poste de responsabilité dans une activité dont ils n'avaient pas l'expérience.

Cependant, la réponse des responsables à de telles situations peut varier et le clivage présentera plus ou moins de risques selon le contexte et la façon dont le responsable le vivra lors de sa prise de poste. Selon les objectifs et le contexte, des approches très différentes pourront donner de bons résultats. Plusieurs cas de figure ont pu être observés :

- ◆ Dans certaines situations de crise, l'entreprise appelle un nouveau responsable pour procéder à des réductions de coûts significatives, qui s'accompagnent de leur lot de licenciements. Dans ce cas, le responsable a « recours » au clivage comme moyen de conserver de la distance par rapport aux implications émotionnelles de la tâche qui lui a été confiée. C'est le cas du « cool killer », celui qui fait le ménage sans états d'âme. Chez AMI, lorsque Max organise le démantèlement de son organisation, il semble dissiper la tension intérieure de devoir tenir ce rôle brutal (et secret) en se convainquant d'avoir agi dans le meilleur intérêt des salariés de l'entreprise. Dans cette situation, le mécanisme inconscient du clivage devient presque une stratégie consciente. Étant donné les risques associés à ce genre d'attitude (rejet par les membres de l'organisation notamment), ce type de responsable est condamné à n'occuper son poste que pendant

une période limitée. Il devra être remplacé à moyen terme par un « intégrateur », quelqu'un capable de gérer les conséquences humaines des changements conduits pendant la crise et de stabiliser l'organisation aux lendemains de la crise. C'est ainsi que Max a été remplacé par les responsables des deux entités auxquelles AMI fut vendue.

- ◆ Dans un autre cas, le responsable a été appelé pour conduire les changements qui moderniseront et stabiliseront les processus de l'entreprise. Il y a eu clivage dans l'esprit, les actions et la communication du responsable entre l'état passé, présent et futur (ou souhaité) de l'organisation. Il a pris le risque de rompre avec le passé afin de projeter les membres de l'organisation dans un business model différent. À quelles conséquences s'expose le responsable s'il est perçu comme celui qui divise, et non celui qui fédère, l'équipe ? Le risque est que les individus qui sont toujours attachés au passé ou qui ont des caractéristiques qui les associent au passé rejettent le responsable ou se sentent dénigrés. Mais le clivage opéré entre le passé et le présent/avenir apporte également avec lui une nouvelle capacité à agir dans le cadre de nouvelles règles du jeu. Pour certains, cette possibilité est extrêmement motivante. Pour éviter les risques associés à ce type de clivage, on veillera notamment à accorder du temps aux collaborateurs qui se sentent rejetés du train en marche et à favoriser la coopération en impliquant les individus dans la création de la nouvelle organisation. La capacité du nouveau responsable à accepter un certain chaos pourra être cruciale pour ce processus.

Comme nous le savons, Diane a manifesté une forme de rejet ou de révolte contre le passé. Était-ce un moyen d'affronter l'avenir ? De se protéger ? Un tel clivage peut être préjudiciable à l'individu mais ce peut être aussi une façon de se donner les moyens d'agir. Pour Diane, le passé s'apparentait à la mort alors qu'elle-même était tournée vers la vie. À de nombreux égards, cette attitude lui a permis d'être réaliste vis-à-vis d'elle-même et de sa situation : elle se considérait comme n'ayant qu'une utilité limitée pour l'entreprise à longue échéance, elle poursuivrait son chemin, elle ne ressassait pas les choses ou les détails.

Quatre pôles de la personnalité en équilibre précaire

Dans son livre *Les Jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Eugène Enriquez a mis en évidence quatre instances de la personnalité, plus ou moins présentes en chacun de nous :

- ◆ le désir de réalisation de soi ;
- ◆ la réduction de tension ;
- ◆ la communication avec autrui ;
- ◆ la négation d'autrui.

Tous les cas présentés dans cet ouvrage témoignent des tiraillements auxquels donne lieu toute prise de fonction impliquant des responsabilités dans un contexte nouveau. C'est l'habile navigation entre ces quatre pôles qui semble garantir au pilote un équilibre raisonnable. Autrement dit, un trop fort désir de réalisation de soi risque de se traduire par la simple négation d'autrui, et une réduction excessive de tension peut conduire à des passages à l'acte brutaux, des impulsions destructrices pour l'environnement humain comme pour la stabilité organisationnelle. Toutefois, certaines structures organisationnelles favorisent un ou plusieurs pôles : ainsi, la structure bureaucratique favoriserait-elle la réduction de tension alors que les structures coopératives tentent de produire un équilibre entre ces pôles.

Force est de constater que les phases de transition du leadership exacerbent, selon nous, une inévitable tension entre ces quatre pôles.

Si un nouveau responsable vise toujours, par définition, son propre accomplissement, la transition à laquelle il est confronté le pousse souvent à agir vite (la stratégie des cent premiers jours) et à afficher sa différence. Il peut le faire grâce à une communication intense avec ses nouveaux interlocuteurs jusqu'à une possible démagogie, ou par des prises de position neuves, unilatérales, radicales (négation d'autrui, du passé) parfois, pris dans le fantasme de la toute-puissance narcissique (« J'ai tout pouvoir ») qu'autorisent souvent les structures d'accueil. Combien de responsables, en effet, se veulent créateurs d'un ordre nouveau, contre vents et marées, au risque de la destruction du patrimoine culturel

et humain (masquant par là même leur déséquilibre provisoire) ? Lorsqu'il réfléchit à son expérience chez Venus, Pierre reconnaît qu'il a joué sa « mission » en se préoccupant assez peu de l'impact que ses actions avaient sur ses collaborateurs et avec une détermination obstinée à imposer sa volonté, indépendamment de la réalité. Mais aussi : comment ne pas vouloir introduire des changements radicaux si une analyse sérieuse semble l'imposer ?

Le nouvel élu : un sauveur piégé ?

Nommer un nouveau responsable, viser une nouvelle responsabilité constituent pour l'organisation comme pour le responsable des mouvements à la fois vitaux et anxiogènes, risqués en tous les cas, leurrant parfois.

Du côté de l'organisation, ce changement provient, dans la meilleure des hypothèses, d'un constat mûrement réfléchi à la lumière des limites actuelles de la présente situation : l'efficacité est insuffisante, le climat de travail est insatisfaisant, les objectifs futurs nécessitent un responsable d'un profil différent, le contexte économique implique une restructuration. Lucidité et dynamisme sont alors à la source de changements pertinents, qu'attestent en général les succès futurs.

Bien que les cas étudiés n'en offrent pas d'exemple clair, le risque existe aussi qu'un tel changement soit le fruit d'impulsions défensives associées à une analyse précaire de la situation. Le passage à l'acte a alors comme corollaire un certain refus d'aborder la complexité de la situation, qui montrerait dans bien des cas qu'un changement de responsable ne s'impose pas. Les structures qui procèdent ainsi par impulsions sont celles qui pratiquent le moins souvent des auto-analyses de leur propre fonctionnement, et elles sont malheureusement plus nombreuses qu'il n'y paraît.

En effet, de telles « reviews » impliquent de se dire la vérité, de ne pas se voiler la face, et cela n'est pas aisé tant la méfiance et la peur à ce niveau peuvent être grandes, les relations de pouvoir contraignantes.

Le risque est alors de placer le nouvel élu dans une position délicate, « minée » parfois : il sera le sauveur, entouré d'espérances

et d'attentes irréalistes, le colmateur de brèches et de conflits non analysés. Il ressemble un peu à cet enfant procréé dans la fièvre de l'espoir par un couple au bord de la rupture. La déception prévisible est alors à la mesure de l'investissement illusoire.

Ainsi trouve-t-on, dans de nombreuses organisations, des postes à « haut risque », où se répètent les échecs, le turnover rapide des responsables et des collaborateurs. C'est que ce poste et ses contraintes sont insuffisamment explorés ou qu'il joue le rôle de symptôme d'un problème organisationnel plus vaste et complexe. De tous les cas que nous avons observés, c'est Max, chez AMI, que ce risque a le plus menacé : troisième directeur général en trois ans, Max est considéré par nombre de ses collaborateurs comme « parachuté » par le siège et la plupart sont convaincus qu'il ne restera pas. La fin de l'histoire devait leur donner raison.

Pour sa part, le nouvel élu est généralement quelqu'un qui souhaite explorer de nouveaux horizons professionnels ou/et personnels.

Besoin de savoir et angoisses de séparation

C'est que le besoin de savoir, de connaître représente l'un des besoins fondamentaux de l'être humain, insuffisamment exploré selon nous, souvent dominé ou masqué par le besoin de pouvoir, davantage mis en avant dans les explications des théoriciens comme des praticiens. Ce besoin, que l'on devrait plutôt qualifier de désir, représente une incontestable force de vie, précieuse pour toute organisation.

Toutefois, si celle-ci est trop intense, elle risque d'occulter une appréhension sereine du contexte de travail de l'organisation invitante. C'est alors le changement pour le changement, la sensibilité exagérée aux flatteries, la sous-estimation systématique des difficultés potentielles.

Le pari ressemble ainsi à une fuite et l'échec devient possible.

Enfin, du côté de l'organisation comme du nouvel élu, il faut souligner la concomitance du renouveau et de la séparation. Aller de l'avant implique ici se séparer (du précédent responsable, du

précédent job, de collaborateurs, d'amis...) et cela ne va pas de soi. Voilà qui est plus facile pour une organisation que pour une personne. Car les angoisses de séparation sont au cœur de la psyché humaine, peut-être plus centrales que toute autre anxiété humaine en raison de la précocité de leur occurrence dans la vie psychique.

Les illustrations les plus spectaculaires et les plus parlantes de ces phénomènes sont peut-être celles du changement des coaches des équipes sportives. C'est à un certain moment du déclin de ces équipes que les managers ou/et présidents de clubs décident du changement, le plus souvent pressés par des enjeux économiques et identitaires (l'image du club, symbole d'une région), voire par les joueurs eux-mêmes. Les coaches s'attendent à cela en permanence, conscients que cela fait partie du jeu, c'est-à-dire du métier. Ils regrettent d'être considérés comme des « fusibles », encensés lorsque tout va pour le mieux, jetés à la poubelle si les résultats tournent mal. Et ils savent, au fond d'eux-mêmes, la complexité de la décision. Le plus grave et le plus clair survient sans doute lorsqu'il n'y a plus de « fit » entre son équipe et lui, lorsque « le message ne passe plus », comme le précisent les dirigeants. Car les ressorts de la motivation des joueurs tiennent en grande partie à la qualité de la relation établie avec leur entraîneur. Mais il est des cas, de plus en plus fréquents semble-t-il, où l'immixtion intempestive de divers *stakeholders* (financiers, agents des joueurs, municipalité...) entrave la sérénité du coach et rend la tâche presque impossible.

L'adaptation au contexte, le sens politique, la connaissance de soi constituent à ce niveau des attributs précieux du responsable pour surmonter les épreuves. Les exemples sont innombrables d'échecs au sein d'un club suivis de succès dans d'autres.

Parallèlement, les clubs opèrent souvent des changements judicieux d'entraîneur quand ils procèdent à une analyse lucide de la situation. Mais ils risquent aussi de voir les mêmes problèmes surgir si l'entraîneur ne représentait que le symptôme de difficultés insuffisamment analysées.

La reconnaissance de dette et ses pièges

Ajoutons que le nouveau responsable ne peut être indifférent au fait d'avoir été choisi. Mais un tel choix implique un piège psychologique pour le nouvel élu : la dépendance au diagnostic de sa hiérarchie. Une mission lui est généralement confiée, des échéances fixées à partir d'une représentation de l'intérieur de la situation par des dirigeants nécessairement pris dans l'histoire de l'organisation. Certes, une marge d'autonomie est souvent laissée au nouvel arrivant pour qu'il se fasse « son » idée, mais cette marge ne peut être toujours exploitée en raison des sentiments de culpabilité que risque de susciter une analyse différente, voire contraire, de celle de la hiérarchie. Manifester un désaccord, soutenir une option différente après avoir été élu n'est jamais chose facile même si cette prise de responsabilité est bien celle attendue (et redoutée à la fois) par la hiérarchie. Pierre, chez Venus, illustre toute la difficulté qu'il y a à résoudre cette tension.

L'autonomie psychologique (à la fois cognitive et émotionnelle) du nouveau responsable constitue donc bien une clé du succès.

Sécurité ontologique et contenance des paradoxes

Les prises de poste observées révèlent la nécessité d'une relative « sécurité ontologique ». Par sécurité ontologique, il faut entendre un sens prononcé de sa propre identité, susceptible d'aider l'individu à faire face à toutes sortes de situations difficiles. Lorsqu'il décrit cette notion dans son livre *The Divided Self*, Ronald D. Laing fait référence aux personnages de Shakespeare et de Keats par opposition à ceux de l'univers kafkaïen.

Toutefois, la sécurité ontologique nécessaire aux nouveaux élus ne renvoie pas seulement à un sentiment du moi tellement fort qu'il isole l'individu des autres. Même si, comme le dit Ronald D. Laing, « le sentiment de sa propre identité autonome est nécessaire pour avoir une relation normale avec les autres », il doit être associé à un sens de la responsabilité sociale car on sait que le souci exclusif de l'efficacité économique peut conduire à la barbarie. Les paradoxes qui s'imposent aux responsables en situation de prise de

poste sont multiples : doser l'intimité et la distance, être dans et hors du système, être à la fois dans le passé et l'avenir, affirmer son point de vue et être à l'écoute de celui des autres, être auprès de son équipe et de ses subordonnés tout en respectant et questionnant sa hiérarchie.

Plus la sécurité ontologique du responsable est forte, plus il est capable de supporter la complexité tout en conservant sa propre liberté de jugement et en refusant de céder à ses impulsions, en acceptant le dialogue avec les autres et en inventant avec eux les composantes d'une aventure à vivre ensemble.

Parmi les responsables que nous avons observés, certains nous ont donné l'impression d'être submergés alors que d'autres semblaient plus aptes à survivre à l'expérience de la prise de fonction dans une nouvelle organisation. Naturellement, la plupart des responsables sont capables de gérer un stress très important, ce qui constitue probablement l'une des raisons de leur réussite professionnelle. Mais il apparaît que certains traversent des périodes d'anxiété plus ou moins longues lors de la prise de fonction. Comment certains individus parviennent-ils à faire face ? Dans plusieurs des cas, il semble que ce soit une question de réalisme :

- ◆ *Réalisme quant au besoin de disposer d'un système de soutien* : utilisation d'une ou plusieurs « caisses de résonance », contacts avec ses pairs, utilisation d'autres organisations/services/unités comme « benchmark » pour trouver des idées et des encouragements et avoir une idée du temps qui sera nécessaire pour conduire les changements.
- ◆ *Avoir une notion réaliste du temps* : temps nécessaire pour conduire un diagnostic de l'organisation, temps pour mettre en œuvre les changements, temps requis avant que les premiers résultats puissent être mesurés ou les premières améliorations de performances enregistrées.
- ◆ *Connaissance de soi et acceptation de ses propres limites* : reconnaître son manque de connaissance de l'entreprise et trouver des moyens de le contourner sans avoir besoin de détenir soi-même tout le savoir (écouter, s'entourer d'experts...), accepter et travailler avec ses propres faiblesses et ne pas les dissimuler aux autres (ils se montrent plus indulgents), vérifier ses hypothèses

et ses plans d'actions avant d'agir, accepter l'échec (ou son éventualité).

- ◆ *Capacité à accepter le chaos, pas de besoin d'omnipotence ou de maîtrise totale.* Ces responsables semblent capables de communiquer cela au reste de l'organisation afin de pouvoir gérer leurs attentes ; il est à certains moments à même d'insuffler une forme de réalisme à ses collègues et à ses subordonnés, ce qui signifie que ceux-ci accepteront de le suivre même si la voie n'est pas claire.
- ◆ *Capacité à être « au milieu », « entre » :* dans le temps et au niveau de sa position (entre le prédécesseur et le successeur, entre l'organisation et la hiérarchie, entre le passé et le présent/avenir...).
- ◆ *Capacité à remettre en cause les objectifs fixés par la hiérarchie.*

Conclusion

Vers un leadership de transition ?

Le changement devenant la norme dans les organisations (pour de bonnes ou de mauvaises raisons), les responsables sont appelés à affronter de manière récurrente les dilemmes de la prise de fonction. À la lumière de notre étude et au-delà, prenons le risque de dresser un portrait idéal (au sens de l'idéal-type weberien) de notre nouveau responsable.

À de nombreux égards, le responsable en transition s'apparente au « pionnier », au découvreur que décrit Harold Leavitt dans son livre *Corporate Pathfinders*. Il recherche les « graines de vie » au sein de l'organisation et les aide à croître. Mais il s'en distingue aussi par un certain nombre d'autres attitudes et traits de personnalité.

Curieux, il est capable d'accepter des sentiments ambivalents et négatifs chez les autres et en lui-même et de ne pas se laisser détruire ou conduire par ses émotions à prendre des décisions impulsives. Il sait que la complexité est la règle et qu'on ne peut pas résoudre mais seulement contenir les paradoxes. Capable d'affronter la solitude, il aime travailler avec les autres et proposer des espaces de transition (réflexifs) ou des environnements d'apprentissage : la création individuelle et la création collective sont plus importantes pour lui que la simple obéissance et la reproduction de l'existant.

Solide psychologiquement, il ne rejette pas le conflit s'il est nécessaire et essaye d'équilibrer prise de risque personnelle, autorité et écoute, tout en communiquant son enthousiasme et sa

« foi » en la possibilité de surmonter les difficultés inévitables de la vie de l'organisation au quotidien.

Sa sécurité personnelle l'aide à développer l'empathie contextuelle grâce à laquelle il peut proposer les bonnes décisions.

Ses valeurs éthiques le gardent du recours à des approches et des attitudes manipulatrices. C'est ce qui lui permet de gagner la confiance de ses collaborateurs.

En égrenant ces qualités idéales, on peut se demander si elles ne s'appliquent pas plus largement aux responsables d'aujourd'hui. Ne se trouvent-ils pas, en effet, plongés dans un environnement particulièrement stressant, confrontés à une série de transitions de tous ordres ?

En fin de compte, les transitions représentent des sources de développement potentiel pour les responsables comme pour l'organisation. Bien gérées, elles témoignent du mouvement même de la vie. À condition, bien entendu, que la vie pour les uns ne devienne pas l'enfer pour les autres...

Bibliographie

- AMADO, G. – « Michel Hidalgo ou la vérité de l'être. Gémellité et leadership », in L. Lapierre et coll., *Imaginaire et leadership*, tome 1, Montréal, Éditions Québec/Amérique, 1992, p. 371-409.
- AMADO, G. et AMBROSE, A. – *The Transitional Approach to Change*, Londres et New York, Karnac Books, 2001.
- AMADO, G. et VANSINA, L. – *The Transitional Approach in Action*, Londres et New York, Karnac Books, 2005.
- AMADO, G. – « La résonance psychosociale au cœur de la vie et de la mort », *Revue internationale de psychosociologie*, vol. I, n° 1, 1994, p. 87-94.
- ANZIEU, D. – *Le groupe et l'inconscient*, Paris, Dunod, 1975.
- BEER, M. et NOHRIA, N., éd., – *Breaking the Code of Change*, Harvard Business School Press, 2000.
- BENNIS, W. et NANUS, B. – *Leaders : the Strategies for Taking Charge*, New York, Harper and Row, 1985.
- BENNIS, W. – *Geeks and Geesers : How Era, Values and Defining Moments Shape Leaders*, Boston, Harvard Business School Press, 2002.
- ENRIQUEZ, E. – *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer, 1997.
- GABARRO, J. – « When a New Manager takes Charge », *Harvard Business review*, 63 (3), 1985, p. 110-123.
- GILMORE, T-N – *Making a Leadership Change*, San Francisco et Londres, Jossey-Bass Publishers, 1988.
- KAES, R. – « Introduction à l'analyse transitionnelle », in Kaes et coll., *Crise, rupture et dépassement*, Paris, Dunod, 1979, p. 1-83.

- LAING, R.D. – *The Divided Self*, Londres Tavistock Publications, 1959.
- LEAVITT, H. J. – *Corporate Pathfinders*, New York, Dow Jones Irwin Inc, 1986.
- MC GREGOR, D. – *The Human Side of Enterprise*, Reflections, Fall 2000, vol. 2, Issue, p. 6.
- WATKINS, M. – *The First 90 Days : Critical Success Strategies for New Leader at All Levels*, Boston, Harvard Business School Press, 2003.
- WINNICOTT, D.W. – « La capacité d'être seul », in *De la pédiatrie à la psychanalyse*, Paris, Payot, 1969.
- WOLFE, T. – *Le Bûcher des vanités*, LGF, Livre de poche, 2001.

Remerciements

Nous tenons à remercier chaleureusement Emily Borgeaud pour son talent de traductrice et la mise en forme de cet ouvrage ; Rachel Amato pour sa collaboration précieuse tout au long de la première phase de la recherche ; Michel Roger, Michel Raimbault, Jean-Marc de Leersynder et Viviane Briggs pour leur soutien constant à notre travail.

Notre recherche doit beaucoup à notre coopération avec nos collègues George Binney, Gerhard Wilke, Colin Williams, Howard Atkins, Elizabeth Braidon, sans lesquels une telle entreprise n'aurait pu voir le jour. Il en va de même pour les dirigeants suivis dans le cadre de ces travaux, Diane, Pierre, Max, John (dont les noms réels comme ceux de leurs sociétés ont été volontairement déguisés), qui nous ont tant éclairés et ceux qui ont bien voulu se confronter à nos conclusions, Michel Raimbault, directeur délégué d'HEC, Roger Durantis, directeur général d'Essilor Instruments, Michel Hidalgo, ex-sélectionneur de l'équipe de France de football, David et Deborah, hauts fonctionnaires britanniques dont nous ne pouvons pas communiquer l'identité.

Les auteurs

Gilles Amado

Docteur en psychologie, Gilles Amado est professeur de psychosociologie des organisations au groupe HEC. Il est l'auteur et le coauteur de nombreux articles et ouvrages dans les domaines de la dynamique des groupes, du leadership et du changement organisationnel. Il est l'un des membres fondateurs de l'International Society for the Psychoanalytic Study of Organisations (ISPSO, New York) et du Centre international pour la recherche, la formation et l'intervention psychosociologique (CIRFIP, Paris) et rédacteur en chef de la *Nouvelle Revue de Psychosociologie*.

Spécialiste de l'approche transitionnelle du changement, il mène des activités de recherche-action et de consultation en Europe et en Amérique latine dans les secteurs de l'industrie, de la santé, de l'éducation, de la musique et du sport.

Richard Elsner

Consultant et entrepreneur, Richard Elsner dirige The Turning Point avec son collègue associé à Paris, Olivier Pelleau. Ce cabinet, basé à Londres (www.theturningpoint.co.uk), Paris (www.turningpoint.fr) et Bale, a la vocation d'aider les responsables et leurs équipes à réussir leurs transitions critiques en les accompagnant lors des fusions/acquisitions, des restructurations et des prises de

poste à forts enjeux. En 2006, Richard Elsner a écrit un deuxième livre, *Lost in Transition* (Cyan, Londres) avec Bridget Farrands.

Avant de créer The Turning Point en 2004, Richard Elsner a été associé chez KPMG et Kinsley Lord à Londres. Il a également été directeur général de Pearl & Dean et conseiller auprès du président de la division médias d'un grand groupe britannique.

Diplômé de l'IMD en 1985, Richard Elsner avait auparavant consacré dix ans de sa vie à l'Afrique, d'abord comme responsable de programmes de développement dans la région du Sahel, puis comme responsable de la région Afrique de l'Ouest et Afrique centrale auprès d'Amnesty International, à Londres.

*Les ouvrages parus de
la collection HEC Executive MBA*

- Nous sommes tous des négociateurs !*, par Marc Cathelineau, directeur du développement et des financements internationaux de Thales, 2007.
- Gouvernance d'entreprise*, par Hélène Ploix, présidente de Pechel Industries Partenaires, 2006.
- Le dirigeant et la planète consommateurs : les réalités du marketing mondial*, par Claude Boutineau, dirigeant d'entreprise, avec la contribution de Jean-Noël Kapferer, professeur-chercheur au groupe HEC, 2005.
- Leaders et transitions*, par Gilles Amado, professeur au groupe HEC, et Richard Elsner, directeur de la société de conseil The Point, 2004.
- Le quotient féminin de l'entreprise*, par Agnès Arcier, haut fonctionnaire, avec la participation d'Emily Borgeaud, 2002.
- Modèles d'organisation : accompagner les mutations de l'entreprise*, par Dominique Schmauch, directeur de programmes chez TRW (secteur aéronautique) et Michel Roger, ancien directeur général de Arjo Wiggins Papiers Spéciaux, avec la participation de Pierre Boulanger, 2002.
- Le business émotionnel : marché - produit - management*, par Claude Boutineau, professeur affilié à l'Executive MBA CPA, avec la participation de Jean Pourcher, Noëlle Orth et Véronique Delattre, 2001.
- L'entreprise et le vivant*, par Claude Boutineau, dirigeant d'entreprise, professeur affilié à l'Executive MBA CPA, avec la participation de Jean-Claude Larssonneur, Olivier Peyrat et Dominique Schmauch, 2001.
- Le e-manager*, par Yves Couillard, ancien président de Hewlett-Packard Europe, avec la collaboration de Sylvie Lepont, 2000.

Gilles **Amado** et Richard **Elsner**

Prise de poste

Les dilemmes du manager

Rapidité de décision, capacité à trancher dans le vif, à atteindre les objectifs fixés, à s'imposer à la nouvelle équipe, voilà quelques-unes des attentes de la hiérarchie vis-à-vis du responsable nouvellement nommé. Ce dernier est souvent confronté à des défis complexes sans être pour autant préparé aux dilemmes de la situation. Rien d'étonnant alors à ce que le pourcentage d'échecs des nouveaux dirigeants soit si important...

Gilles Amado et Richard Elsner ont voulu explorer les enjeux, peu traités, de cette phase particulièrement critique. Pour cela, ils ont procédé à de nombreux entretiens et suivi des dirigeants avec leurs équipes dans plusieurs entreprises européennes, afin d'éclairer les choix difficiles auxquels ils se trouvent confrontés : Que faut-il transformer ? Qu'est-il bon de préserver ? Quelle distance maintenir avec les collègues ? La hiérarchie ? Les subordonnés ? À quel rythme mener le changement ?

Autant de dilemmes et de tensions qui, selon les auteurs, doivent être appréhendés avec lucidité pour parvenir à des actions efficaces. En mettant au jour la diversité de ces problématiques, ils invitent chaque nouveau responsable, mais aussi leur hiérarchie, à utiliser la « grille » qu'ils ont élaborée pour systématiser la réflexion et organiser le développement des organisations.

Fruit d'un travail de recherche approfondi, cet ouvrage se veut un outil à la fois concret et de réflexion pour tout nouveau « preneur de poste ».

Cet ouvrage est la deuxième édition entièrement remaniée de *Leaders et Transitions – Les dilemmes de la prise de poste*.



Docteur en psychologie, professeur au groupe HEC, **Gilles Amado** est l'auteur de nombreux ouvrages et articles scientifiques et

professionnels dans les domaines du leadership, du changement organisationnel et de la dynamique de groupe. Il est le co-rédacteur en chef de la *Nouvelle Revue de Psychosociologie*.



Consultant et entrepreneur, **Richard Elsner** dirige The Turning Point, installé à Paris, Londres et Bâle. Ce cabinet a la vocation d'aider les

responsables à réussir leurs transitions critiques en les accompagnant lors des fusions/acquisitions et des prises de poste à forts enjeux.

PEARSON Pearson Education France
47 bis, rue des Vinaigriers
75010 Paris
Tél. : 01 72 74 90 00
Fax : 01 42 05 22 17
www.pearson.fr

Management

ISBN : 978-2-7440-4039-9

