

INTRODUCTION

La plupart des ouvrages qui traitent des sujets touchant au monde de l'entreprise propose à leurs lecteurs d'acquérir des connaissances nouvelles ou de perfectionner leurs compétences, à partir de référents déjà plus ou moins standardisés. Autant vous prévenir d'emblée : telle n'est pas ma démarche d'où, sans doute, ma première impertinence.

Dans ces temps où les repères traditionnels sont plus que jamais bousculés, je vais vous proposer autre chose. Il va s'agir d'accepter de ne plus savoir d'emblée afin d'apprendre à agir au plus juste.

En tant qu'auditeur au sein d'un grand cabinet international, puis dirigeant et administrateur de filiales de grands groupes financiers, j'ai longtemps prêté au savoir des vertus scientifiques. J'aurais presque été sur le point de le considérer comme la source première de toute création de valeur. Aujourd'hui, riche de mon vécu au sein de ces environnements, de ma connaissance des sujets de gouvernance et de ma pratique de coach d'entreprises, j'ai plutôt tendance à dire, dans l'esprit du texte que Jean-Loup Dabadie avait écrit pour Jean Gabin, « maintenant je sais qu'on n'sait jamais, c'est tout c'que je sais mais ça, je l'sais ».

Après un propos liminaire aussi tranché, la logique binaire voudrait qu'il n'y ait plus grand chose à ajouter. Or, de mon point de vue, c'est tout le contraire. C'est lorsque l'on accepte d'avoir à réinventer sans cesse, qu'une nouvelle façon de se révéler « professionnel » devient possible.

Une précision d'emblée : à aucun moment je ne préconise une quelconque forme de renoncement au savoir. Les connaissances, les compétences et l'expérience ne sont pas des concepts périmés et les améliorer sans cesse reste nécessaire. Simplement, elles ne me paraissent plus pouvoir être considérées comme la clé de voûte du savoir-faire et encore moins du savoir-être des personnes appelées à exercer des fonctions à responsabilité.

D'autres formes faisant appel à des ressorts plus variés m'apparaissent devoir être recherchées pour répondre, avec plus de pertinence et de justesse, à des situations d'une complexité exponentielle. C'est à ces formes que ce livre s'intéresse.

Cette recherche de pertinence et de justesse convie à penser plus librement et à dépasser certaines convenances et habitudes. Quitte à semer, du moins dans un premier temps, plus de confusion que de clarification dans les esprits, elle invite à se réinterroger sur un certain nombre de pratiques communément admises. Cette exploration propose également de relier plus fortement les différentes parties prenantes de l'entreprise, dès lors que celles-ci contribuent à une seule et même mission : servir l'intérêt social. À cet effet, je m'intéresserai notamment au renforcement des liens possibles entre les administrateurs et les responsables exécutifs, qu'ils soient dirigeants ou managers.

L'intention de cet ouvrage est double :

- Porter un regard à la fois différent, pragmatique et impertinent sur le management d'aujourd'hui et sur les questions de gouvernance, en ne perdant jamais de vue le fait que, ceux que je nommerai tout au long de l'ouvrage les ADM (Administrateurs, Dirigeants et Managers), sont également eux-mêmes managés, dirigés ou contrôlés par ceux à qui, directement ou indirectement, ils ont à rendre compte,
- Réfléchir aux marges de manœuvre et aux processus d'action susceptibles de permettre aux ADM d'envisager autrement leur rôle et leur mission afin de retrouver, pour eux-mêmes et pour tous ceux avec lesquels ils collaborent, l'audace d'agir plus librement. Cela les conduit, bien souvent, à décider plus en fonction de leur nature profonde, sans nuire, bien au contraire, à l'efficacité et à la rentabilité des entreprises dans lesquelles ils interviennent.

L'idée de ce livre a progressivement germé dans mon esprit, au fur et à mesure de mes échanges avec les ADM auxquels mon chemin professionnel me donnait accès. Elle s'est ensuite enrichie des missions, des participations aux colloques et débats à même de nourrir ma réflexion et plus directement encore, peut-être, des petits déjeuners thématiques que, depuis 2004, j'anime régulièrement auprès de mes clients.

Ce livre ne cherche pas l'impartialité. Il adopte résolument le parti-pris d'une vision humaniste de l'entreprise réconciliée avec les avantages et les contraintes de la globalisation des échanges.

Quelques mots pour préciser les raisons de cette subjectivité :

- De nombreuses enquêtes d'opinion montrent que l'entreprise est aujourd'hui très largement discréditée dans sa capacité à remplir pleinement sa fonction sociétale. Notamment, elle n'apparaît plus majoritairement à même de satisfaire le besoin pourtant bien naturel de chacun de vouloir se construire aussi, en tant qu'individu, grâce au travail.

- Pour, dit-on, permettre aux entreprises de rester compétitives, puisque la mondialisation les y oblige, beaucoup d'hommes et de femmes vivent sous un stress croissant avec le sentiment d'un cercle vicieux infernal. Pour tenter de survivre, à défaut de croire encore à des jours meilleurs, une forme de résignation est apparue ; celle-ci conduisant une majorité de personnes à ne plus travailler que par nécessité, en n'ayant plus qu'une seule espérance : la délivrance par le départ en retraite, à terme ou anticipé, pour pouvoir enfin profiter de la vie. Le problème est que le contexte économique ne se prête plus aussi facilement qu'autrefois à la satisfaction de cette espérance. Rigueur oblige, les dispositifs de cessation anticipée d'activité aidés par les Pouvoirs Publics disparaissent progressivement et les conditions pour bénéficier du droit de partir à la retraite ne cessent de se durcir : nul doute, d'une façon ou d'une autre il va falloir se résigner à travailler plus longtemps.

- Dans le même temps, le travail se conquiert de plus en plus difficilement. L'obtention du premier emploi stable et le repositionnement professionnel en cours de carrière correspondent à des parcours de combattants. La peur de perdre son emploi et, par voie de conséquence, son statut social ainsi que la peur de la précarité annihilent. Le résultat de ce constat est qu'aujourd'hui le travail et le manque de travail sont, l'un et l'autre, sources de tellement de souffrance psychique que celle-ci est devenue, pour beaucoup, inévitable, banale, presque normale. Le désenchantement (pour ne pas dire la désespérance, parfois) qu'engendre cette situation ne touche pas que les salariés les moins qualifiés. Il touche aussi, dans certains environnements particulièrement âpres et pour peu que l'ivresse du pouvoir ne les ait pas grisés au point de les avoir rendus aveugles ou insensibles, un nombre croissant d'ADM tant la pression venant de toutes parts (celle des marchés financiers, des concurrents, des groupes actionnaires, des clients) peut se révéler étouffante. De plus, pour eux, s'ajoute souvent l'obligation de masquer encore plus fortement les ressentis et de devoir composer avec la part de culpabilité qu'ils s'imputent (ou qu'on leur prête) dans le mal-être des personnes dont ils sont responsables. Mais où donc est passé le bonheur simple de se sentir pleinement exister, aussi, à travers le travail ?

Mon but n'est pas d'expliquer le pourquoi et le comment nous en sommes arrivés là. Il est, beaucoup plus prosaïquement et modestement (encore qu'il ne manque pas d'une certaine ambition), de rechercher les nouvelles voies du possible susceptibles d'être explorées pour que les ADM s'ouvrent à d'autres pratiques plus pérennes, puisqu'à la fois plus en prise avec l'environnement (notamment économique) et plus épanouissantes pour les personnes.

En m'inspirant notamment de la démarche artistique, mon objectif est d'explorer quelques voies peu fréquentées susceptibles de permettre aux ADM de :

- Sortir plus souvent du conformiste pour entrer dans « l'ère d'une impertinence crédible ».

- Fixer leur regard au-delà des fameux benchmarks qui, au lieu de rester des repères, sont progressivement devenus des modèles tellement incontournables qu'ils ont généralisé des formes quasi-dictatoriales d'action et de réaction.

- Bousculer leurs cadres habituels pour reprendre la main. L'idée n'est pas de laisser croire qu'il est impunément possible de faire n'importe quoi, mais d'identifier « l'espace de liberté structurée » propre à chacun, susceptible de créer plus de valeur ajoutée.

- Se réincarner en prenant pleinement conscience que la réussite durable d'une ambition économique n'est possible qu'en mobilisant une communauté humaine dont le niveau d'engagement et d'initiative est dépendant de son degré d'épanouissement.

Pour y parvenir, ce livre aborde la question de la représentation que se font les ADM de leurs interactions possibles avec leur environnement économique. Je m'efforce de montrer que le meilleur moyen de faire avec son environnement consiste à écarter une attitude fataliste pour, au contraire, toujours élargir son champ de vision, en envisageant notamment de faire autrement, quitte à bousculer les codes.

Pour entrouvrir la porte donnant accès à cet « espace de liberté structurée » je propose, sous forme interpellatrice, un certain nombre de sujets de réflexion autour des trois grandes pistes d'exploration suivantes :

- Se connaître soi-même

La question qui est ici posée aux ADM (et la plupart du temps, au-delà d'eux, à l'ensemble des personnes qui travaillent) est celle de la cohérence entre leur « moi » et les comportements professionnels qu'ils adoptent, qu'ils modélisent ou qu'ils préconisent. Aujourd'hui, il me paraît plus risqué que jamais de nommer, aux fonctions d'ADM, des personnes qui n'ont jamais vraiment réfléchi sur ces sujets et, notamment, sur leur propre rapport au pouvoir et sur les autres signifiants à même d'être exacerbés dans l'exercice de leurs fonctions ; les personnes les plus exposées à commettre des erreurs d'appréciation étant celles qui se laissent griser par les attributs que leur fonction leur octroie.

- Réinterroger ses fondamentaux

Ce sont ici quelques sujets de gouvernance et de management qui sont abordés en toute liberté, parfois avec originalité et audace, pour tenter d'explorer des voies nouvelles susceptibles de mieux répondre aux besoins. Manager est un métier de plus en plus complexe et éloigné de celui qui consiste à mettre en pratique une expertise professionnelle. Quelle connaissance et quelle conscience les ADM, dont beaucoup doivent leur promotion à leurs diplômes et à leur savoir-faire technique, ont-ils de cette complexité et de ces différences ?

Repères

La gouvernance est le dispositif institutionnel et comportemental qui règle les relations entre les dirigeants et les autres parties prenantes de l'entreprise (Roland Pérez, *La gouvernance de l'entreprise*, 2003). Plus qu'un corpus de règles et de procédures, la gouvernance est affaire de comportements professionnels et éthiques (Daniel Lebègue, *Vade-mecum de l'IFA*).

Le management est considéré, ici, comme l'art de conduire au succès la mission de l'entreprise et le déploiement de sa stratégie, en associant harmonieusement le savoir, le savoir-faire et le savoir-être des personnes

- Valoriser la coopération

C'est ici la dimension relationnelle qui est abordée ; celle qui permet de faire réussir ensemble des personnes ayant des histoires de vie, des styles et des talents différents. Toute personne, quel que soit son niveau hiérarchique, est avant tout un être ayant une identité propre et tout regroupement de personnes a vocation à acquérir une personnalité qui lui est propre. À nouveau, quelle conscience les ADM ont-ils de ces aspects lorsqu'ils pilotent ou participent à un collectif ?

Pour alimenter chacun des sujets, je livre, sous la forme d'un court exposé destiné à constituer la première charpente d'une construction nouvelle de pensée, un certain nombre d'idées. Ce sont, en quelque sorte, des graines trouvées au cours de « glanes » qu'en professionnel, ayant son propre espace de liberté structurée, j'ai menées afin de :

- stimuler ma propre réflexion dans un esprit d'ouverture, c'est-à-dire en assumant à la fois son caractère inachevé et contestable,
- inviter le lecteur à poursuivre ce même processus pour enrichir les idées proposées et en extraire, avec plus de recul et de conscience, la posture la plus en phase avec ses propres valeurs et la mieux adaptée à son style, à sa personnalité et à ses besoins.

Pour l'aider dans ce travail de cadrage et à titre d'exemple (exemple et non modèle³), quelques témoins expliqueront les insights⁴ que cette même première germination a provoqués chez eux et quels fruits, avec le temps, ils ont ainsi pu récolter.

En choisissant de ne traiter que quelques thématiques touchant à la gouvernance et au management, j'assume le fait de ne pas aborder toutes les questions auxquelles les ADM se trouvent confrontés. De la même façon,

3. La vocation de l'exemple est d'illustrer le propos de façon pratique ; celle du modèle est d'inciter à l'imitation.

4. Insight : en psychologie ce terme anglais, pouvant être approximativement traduit par « intuition », est utilisé pour nommer la découverte soudaine d'une solution.

en choisissant des thématiques larges (chacune d'elles pouvant quelquefois, à elle-seule, faire l'objet d'un ouvrage), j'assume le fait de ne pas faire le tour complet de chacune des questions abordées. En précisant ces deux points, je ne fais pas que clarifier les contours de mon travail. J'introduis aussi, indirectement, une logique managériale à mes yeux implacable : toute liberté d'action et de décision a, pour contrepartie, la prise d'un risque et l'acceptation assumée d'une responsabilité.

J'espère que ce livre vous inspirera et qu'il vous donnera l'envie d'être, à votre tour, explorateur de nouvelles formes d'action.

AVANT DE COMMENCER

Un point d'éclairage sur la façon dont ce livre est structuré

Etre plus performant en étant plus impertinent, telle est l'ambition de cet ouvrage. Trouver le moyen d'y parvenir en permettant au lecteur, soit de lire l'ensemble en suivant le plan proposé, soit de créer son propre parcours de lecture au gré de ses envies d'exploration et de glane s'est vite révélé une difficulté. Par quoi commencer ? Comment cheminer ? Comment être logique pour être compris sans estomper les multiples interpénétrations des idées exprimées à des moments différents ?

À l'instar de certaines formes d'expression picturale, les idées glanées, puis exposées dans chacun des chapitres proposés peuvent être appréhendées comme quelques touches de pincesaux apposées de façon à ce, qu'ensuite, chacune des trois parties puisse constituer un tableau. Ces mêmes touches auraient sans doute pu être rassemblées autrement, pour peu qu'un autre tableau ait été à même de donner au lecteur autant d'éléments ordonnés pour avancer dans sa réflexion.

Bref, tout est indépendant et tout se tient. Le plan est là pour charpenter l'ensemble, mais une autre ossature tout aussi arbitraire aurait pu s'envisager. Liberté est donc suggérée au lecteur d'explorer les propositions de cet ouvrage en fonction de ses besoins et de la plus ou moins grande résonance que chaque idée aura pu avoir sur lui. Ensemble ou séparément, les chapitres lui livreront alors des clés qu'il s'appropriera.

Une information concernant certaines redites et réapparitions de thèmes clés

Dans le développement des idées, je n'ai pas cherché à éviter certaines répétitions et réapparitions de thématiques importantes. J'ai même consi-

déré que le fait qu'elles étaient conduites à revenir, alors même que les sujets traités étaient différents, contribuait à démontrer leur caractère essentiel. J'ai aussi voulu que le lecteur puisse ainsi garder à l'esprit à quel point tout ce qui importe se retrouve en tout et plus ou moins partout. Par là-même, je souhaite qu'il comprenne combien il aurait été dommage de ne pas laisser entrevoir tout cela, par je ne sais trop quelle astuce de style.

Quelques précisions quant aux conventions d'abréviations retenues

Comme indiqué dans l'introduction, le terme ADM sera fréquemment utilisé dans cet ouvrage. À ce sujet voici quelques précisions d'importance :

- Le A désigne les administrateurs, les censeurs et toutes les personnes susceptibles d'exercer, de façon éventuellement moins officielle, une fonction effective de gouvernance au sein de l'entreprise.
- Le D désigne les dirigeants, c'est-à-dire les directeurs généraux, les directeurs généraux adjoints et toutes les personnes impactant, de façon directe et personnelle, la vision et la stratégie de l'entreprise ainsi que la façon de la mettre globalement en action.
- Le M désigne les managers, c'est-à-dire toutes les personnes qui, sans avoir la qualité de dirigeants, participent au déploiement de la stratégie au sein des unités dont ils ont la responsabilité.

Par simplification, et parfois même par impertinence, j'ai considéré que c'était l'ensemble des ADM qui pouvait être concerné par l'exploration des idées que je propose. Je souhaite toutefois que le lecteur garde constamment à l'esprit que les administrateurs n'ont pas de fonctions exécutives et que, de ce fait, leur terrain d'application est beaucoup plus limité. À lui donc d'apprécier, à chaque fois et en fonction du contexte qui lui est propre, ce qui est ou n'est pas susceptible de s'avérer pertinent.

Repère

J'insiste tout particulièrement sur le fait que, lorsque dans mes développements le terme « subordonnés » est utilisé, il convient que le lecteur oublie, en ce qui concerne les administrateurs, toute référence au lien d'autorité ou de dépendance que le mot sous-tend. Il est nécessaire qu'il se contente de voir si :

- ce qui est dit est de nature à être transposable, ne serait-ce qu'un tant soit peu, au rapport que les administrateurs ont avec les dirigeants exécutifs qui participent aux travaux du conseil,
 - les idées développées ne sont pas de nature à susciter une vigilance accrue des administrateurs sur les risques humains et sociaux susceptibles d'être induits par certains comportements managériaux.
-

Quelques rares fois, lorsque les administrateurs ne me semblaient pas du tout pouvoir être concernés, j'ai moi-même choisi de ne cibler que les dirigeants et les managers. Pour ce faible nombre de cas, j'ai alors choisi d'utiliser le terme DM.

Un dernier point. En procédant à un regroupement quasi-systématique des dirigeants et des managers, j'ai opéré une autre simplification puisqu'en principe, les enjeux et les responsabilités ne sont pas de la même importance. Là encore, je laisse au lecteur le soin d'apprécier la façon dont, in situ, l'application se doit d'être opérée... tout en l'invitant à garder à l'esprit le fait que, potentiellement, derrière chaque manager, peut se trouver un futur dirigeant.