

PRÉFACE

En 2010, je prenais les fonctions de dirigeant d'une entreprise française très performante, pour le compte d'un grand groupe américain. Le contexte politique de cette opération était complexe puisque j'avais pour mission d'intégrer dans le même temps de nouvelles entités totalement différentes, au travers d'une stratégie de croissance externe. Il s'agissait de passer d'une entreprise encore à taille humaine de 650 personnes, à une entité de plus de 1 300 personnes, dans une logique devenue internationale.

C'est à cette occasion que j'ai rencontré Vincent et Sofiane, qui avaient œuvré à redresser et à structurer l'entreprise française, notamment au travers de l'ingénierie complète de sa fonction de management. Ils étaient familiers de l'équipe en place et ont immédiatement joué le jeu d'une loyauté totale à mon égard. C'est ainsi que nous avons collaboré pendant plusieurs années sur les sujets de la conduite du changement, du management et de la direction des organisations.

Ce qui m'avait déjà frappé à l'époque, c'était la clarté et la puissance de leur analyse et de leur approche pragmatique. Elle entrait parfaitement en concordance avec ma conception de la conduite des affaires, des projets, des personnes et des performances. Le management tel que nous l'avons pratiqué ensemble a servi de véritable ferment de cohésion dans le *patchwork* assez hétérogène que constituait la

nouvelle entreprise fusionnée, et a largement contribué à la réussite de cette opération.

J'ai eu le plaisir de participer au stage de 6 journées réservé aux dirigeants, créé et animé par Vincent et Sofiane, il y a quelques années déjà. Ce qui m'avait assez marqué dans ce séminaire, c'était cette capacité qu'ils avaient d'apporter une valeur ajoutée profonde et concrète aux participants, dont certains pratiquaient le métier de dirigeant depuis des décennies. On aurait pu penser au contraire que des dirigeants expérimentés n'avaient plus rien à découvrir sur ce thème du métier du dirigeant. Je crois que c'est là toute la force de leur approche, de proposer des contenus innovants. Ils observent sans relâche, ils analysent, ils interpellent, ils décrivent, ils proposent, ils inventent. Bref, ils ont réalisé un travail méticuleux de modélisation et de conceptualisation de l'expérience des dirigeants, pour la restituer sous forme de connaissances actionnables, et, il faut bien le dire, très puissantes.

C'est précisément cette profondeur que j'ai retrouvée dans leur ouvrage, d'une densité et d'une richesse considérables. Comme ils le disent eux-mêmes, ils ne veulent pas faire dans le simplisme et cela se sent dans les quelques 420 pages qu'ils nous proposent. Les dirigeants pressés que nous sommes pourraient se dire qu'ils n'auront pas le temps de lire un tel ouvrage. Ils feraient une erreur selon moi, car c'est de leur vie dont il est question. J'ai, pour ma part, pris beaucoup de plaisir à le lire, pour ne pas dire à l'absorber, tant il vous captive.

Les sept rôles qu'ils nous proposent de considérer comme incontournables dans le métier du dirigeant sont en effet primordiaux. Nous, dirigeants, le constatons malheureusement. Lorsque nous n'avons pas eu, ou pas pris, le temps de piloter certains de ces rôles, les choses dérapent et ne fonctionnent plus tout à fait comme on l'aurait souhaité. Ce sont la réalité et les faits qui valident ces sept rôles. Ils constituent

donc un guide précieux pour ne pas se fourvoyer dans des sujets qui ne sont pas de notre ressort.

Là où les deux auteurs sont convaincants, c'est dans leur capacité à démontrer qu'il existe un métier générique du dirigeant, par-delà les particularités des organisations et leurs secteurs d'appartenance. Ils parviennent à effacer les frontières entre l'industrie et les services, entre le privé et le public, entre le secteur concurrentiel et le secteur associatif, entre les petites entreprises et les grandes... Comme ils le disent si bien, diriger, c'est diriger.

L'un des aspects de ce livre, qui m'est apparu comme essentiel, est celui du regard qu'il nous oblige à porter sur la formation des dirigeants. Nombre de formations ont un intitulé qui stipule qu'elles s'adressent aux dirigeants. Oui mais leur contenu est en fait assez traditionnel, récurrent, conformiste, je dirais presque banal. Ce livre est une mine d'or pour envisager autrement la formation des dirigeants et, pourquoi pas, pour créer des contenus, voire des programmes, innovants à leur intention.

Nous, dirigeants, sommes très sollicités et participons régulièrement à des journées, à des débats, à des forums, dans lesquels sont invités des orateurs. Chacun de nous explique, selon son angle de vue très spécifique, ce que nous devrions faire pour faire réussir nos entreprises. Pêle-mêle on nous dit de mettre du sens dans nos entreprises, de les libérer, de diagnostiquer nos risques psycho-sociaux, de faire attention à notre santé, de faire de l'intelligence collective... L'ouvrage de Vincent et Sofiane m'a fait vraiment percevoir que nous n'arriverons jamais à des prescriptions sérieuses dans la succession et la superposition d'approches et d'idées disparates, décousues et partisans. En fait, leur ouvrage nous propose une véritable théorie unifiée du rôle de dirigeant, que je qualifierais de scientifique tant elle est fondamentale. La direction des entreprises ne peut pas en effet être laissée à la merci de la dernière idée à la mode ou d'un seul éclairage univoque, aussi intéressant soit-il intrinsèquement.

À la tête de Securitas France, je suis désormais en charge de 17 000 personnes et j'adhère pleinement à la thèse de Vincent et Sofiane qui affirme que diriger et présider à la destinée de tant de personnes constituent un immense défi, une immense responsabilité et un immense privilège. Je peux témoigner avec force que les principes développés dans *Diriger est un métier* sont bien ceux qui permettent de développer la saine cohésion et de réussir plus sereinement nos stratégies.

C'est avec enthousiasme que je vous invite à découvrir ce magnifique ouvrage. À n'en pas douter, vous le garderez à portée de main et vous y replongerez régulièrement pour vous ressourcer.

Luc Guilmin
Président France
Groupe Securitas

AVANT-PROPOS

« Diriger, c'est diriger ». Ce n'est pas manager, ce n'est pas discourir, ce n'est pas s'évader. C'est diriger.

Depuis plus de trente ans, nous œuvrons aux côtés de plusieurs centaines de dirigeants pour les accompagner dans la métamorphose de leur organisation. Nous avons construit une formation approfondie qui leur est spécifiquement dédiée. Nous apprenons d'eux autant que nous leur apportons. Nous avons réussi ensemble des redressements et des retournements de situations épiques.

Nous ne sommes pas des formateurs et pourtant nous formons beaucoup. Nous ne sommes pas des consultants et pourtant nous intervenons beaucoup.

Nous sommes des scientifiques de terrain. Cela signifie que nous connaissons finement les théories en lien avec les sciences de gestion, nous sommes d'ailleurs très critiques à l'encontre de beaucoup d'entre elles, pour leur incapacité à rendre compte et à changer les réalités dans les organisations. La profusion et la fantaisie n'ont pas beaucoup à voir avec la profondeur et la robustesse. Dans le même temps, nous sommes des professionnels de terrain, capables de déceler ou de débusquer les problèmes des organisations, et surtout d'en révéler les causes profondes, puis de les traiter efficacement et durablement.

Cette science concrète qui nous anime est celle de l'authenticité, celle qui ne laisse pas dormir, celle qui découvre des lois fondamentales, celle qui améliore vraiment la vie des personnes. Ces lois fondamentales devraient nous servir à comprendre pourquoi les choses marchent ou ne marchent pas. Nous avons nous aussi nos théories, mais elles ont ceci de précieux qu'elles parlent à tous, qu'elles font envie et qu'elles sont actionnables.

La science c'est aussi la conscience, car comme disait Rabelais : « Science sans conscience n'est que ruine de l'âme ». L'on pourrait nous reprocher, tout au long de l'ouvrage, de dénoncer des situations, d'interpeller, parfois même d'exagérer, voire de moraliser. Nous assumons pleinement ce risque, pour deux raisons de fond qui se rejoignent. La première est que le niveau de dysfonctionnements et de conflictualité est extrêmement élevé dans les organisations. De ce point de vue, nos propos sont bien souvent en deçà de la réalité. La seconde est que les organisations sont au service des humains et pas l'inverse. Il est dès lors peu concevable que les personnes subissent purement et simplement ce qu'il se passe dans les organisations, comme un sous-produit nécessaire au fait de devoir « gagner sa vie ». C'est une question de vision du monde et de l'Homme, qui rejoint l'éthique.

Notre ouvrage se veut donc scientifique, pratique, puis éthique. Cette éthique peut être explicitée sommairement. Elle prend ses racines dans *le personnalisme*, *l'existentialisme* et *l'unité active*, et plus généralement dans notre propre conception de l'humanité. Cette éthique permet de distinguer deux mondes bien distincts, dont l'un est vivable et l'autre beaucoup moins : la « porcherie » ou la jungle comparée à la société raffinée et civilisée. Tout le monde ne le conçoit pas comme cela, mais pour notre part nous avons bien sûr choisi le second. Au vu des réalités observables, avons-nous vraiment le choix ? Oui, on a toujours le choix entre le cynisme ou l'humanité.

Le personnalisme d'Emmanuel Mounier stipule que la personne est la valeur suprême. Ce n'est ni de l'anthropocentrisme, ni de l'égoïsme, c'est l'appel à la dignité et à la grandeur dans les activités humaines. *L'existentialisme* considère que l'Homme n'est pas déterminé d'avance par son essence, mais qu'il est libre et responsable de son existence. L'approche de l'unité active de l'économiste François Perroux s'inscrit dans la pensée stratégique et responsable : l'unité active (un agent) peut déformer son environnement par son projet propre et dans son intérêt propre, sous l'effet de son action. C'est l'énergie qui détermine plus que toute autre variable ce que l'on est et ce que l'on devient. *Notre conception de l'humain* est supra-sociale. Nous considérons en effet que les relations sociales, dont beaucoup aimeraient qu'elles soient pacifiques, solidaires, équitables, ne sont en fait pas humaines, par construction, puisqu'elles sont fondées sur des rapports d'intérêts, d'influence et de force, souvent déséquilibrés. L'humanité c'est un effort particulier de chaque personne, et non d'un collectif, pour considérer l'autre dans ses besoins fondamentaux « d'Être de la communauté des Hommes », sensible et conscient : la dignité, la liberté « d'être, d'avoir et de faire », la solidarité, la chaleur, la considération, et enfin la tolérance voire le pardon.

Forts de notre expérience, nous avons créé et animons une équipe de recherche-action dénommée Endogène, dont la promesse est de « Vivre la métamorphose ». « Endogène », car la seule force stratégique d'une organisation est intérieure.

Nous avons découvert et développé une analyse d'une grande portée pour ceux qui s'en saisiront, et qui est devenue notre raison d'être : *le management est une fonction à part entière d'une organisation*. Les écoles et les chercheurs en sciences de gestion n'ont pas perçu cette possibilité, ce qui explique, selon nous, le très lourd déficit d'enseignement et de recherche sur ce sujet, ne serait-ce que pour en définir clairement les contours. Même le Conseil national des

universités ne reconnaît pas le management comme une fonction à part entière et le confond tantôt avec l'ensemble des sciences de gestion, tantôt avec un pan de la GRH et enfin avec la théorie des organisations ou le management stratégique.

Nous affirmons que la question du management est une catastrophe sociétale et une problématique de civilisation, très loin d'avoir été traitée à la mesure des enjeux qu'elle comporte. Il ne s'agit pas ici d'une vague allusion aux affaires de harcèlement qui défraient la chronique, ni aux luttes intestines entre les syndicats et le patronat. C'est encore plus grave. Le management de la plupart des organisations est en fait totalement inexistant ou au mieux empirique. L'empirisme est parfois très heureux, mais bien plus souvent très problématique.

Nous militons pour une très haute qualité du management, afin d'améliorer la vie des personnes et l'efficacité dans les organisations.

Notre analyse part de l'observation que l'économie, la gestion puis le management, souffrent d'une insuffisante prise en compte des dimensions conflictuelles et politiques de la nature humaine, chargée d'ambivalences, de contradictions, d'antagonismes et parfois d'incohérences.

Nous constatons, en conséquence, que ce sont les modèles de l'hégémonie, de la compétition et de la domination qui ont été instaurés et qui animent majoritairement les rapports du travail et de l'économie, avec beaucoup de dégâts sur les conditions de vie et l'efficacité. Au détriment des modèles négociateurs fondés sur les liens, le dialogue, l'exigence ferme et bienveillante, les compromis et la contractualisation.

Nous sommes en mesure de démontrer que le management est la fonction vitale de toute communauté humaine, qui permet d'organiser le « vivre ensemble », cohésif, productif, digne et prospère. L'absence ou le déficit d'un management

habile et courageux, quel qu'en soit le lieu, provoque inmanquablement des difficultés. La méthode employée explique le résultat obtenu. De cette vision anthropologique, fondée sur le respect de l'Homme et de son milieu, découle tout ce que nous produisons.

Nous démontrons que le management est un objet scientifique nécessaire et qu'il exige une véritable ingénierie, pour dépasser son empirisme historique, le bricolage psychosociologique et les idéologies simplistes. Le management se distingue clairement de la gestion et de ses techniques spécialisées, car il a une finalité qui lui est propre : *l'orchestration* dans un environnement instable et précaire.

Nous intervenons en profondeur dans les organisations, grâce à des idées, des principes, des méthodes et des outils puissants de la cohésion-coopération-cohérence, avec des résultats rapides et très significatifs aux plans humains, économiques, organisationnels et stratégiques, que nous qualifions de quadri-performance raisonnable, globale et durable.

Nous rénovons les modèles de prise de décisions, d'organisation et les méthodes, tels qu'ils sont majoritairement pensés, enseignés et pratiqués, dans un esprit technico-économique, procédurier, déshumanisant, techniciste, simpliste et cynique, et que les personnes rejettent massivement. L'immense majorité des personnes sont en demande d'humanité et constatent, malheureusement, la guerre froide dans les relations sociales, singulièrement dans les organisations.

Notre métier est l'ingénierie de la fonction management, que nous traduisons au plan concret par la proposition d'un modèle de management dénommé le « Management Intégral de la Performance », que nous implantons dans les organisations et que nous transmettons dans des formations solides et innovantes.

L'ouvrage que vous vous apprêtez à découvrir est à la fois scientifique et militant. Il a pour objet d'aider à comprendre et

à agir, mais aussi d'interpeller et de faire prendre conscience. Il est dédié aux dirigeants, il vient compléter et approfondir notre analyse de 2009 sur *L'habileté managériale – Réalisme et courage en management* (Éditions EMS).

Nous avons été portés par de multiples intentions dans l'élaboration de cet ouvrage.

Nous voulions tout d'abord dépasser le discours dominant et très médiatique sur les grands dirigeants qui tantôt fascinent, tantôt déçoivent. Nous avons voulu nous approcher de tous les dirigeants et directeurs, de tous types d'organisations, dont certains sont dirigeants sans vraiment le dire comme cela ou sans en être conscients.

Une deuxième intention était de démontrer qu'être dirigeant est un métier, pas seulement une expérience. Être dirigeant n'est pas non plus seulement être bien formé à la gestion et au management. C'est un métier très spécifique.

Nous avons aussi voulu « défendre » les dirigeants. Nous avons eu la chance de travailler avec des personnes extraordinaires et, pas une fois, nous nous sommes dit qu'ils étaient des capitalistes maximisateurs malfaisants et fossoyeurs d'emplois, des personnes imbues d'elles-mêmes, des personnes inhumaines. Rendre plus scientifique l'approche du métier de dirigeant, c'est contribuer à rendre leurs lettres de noblesse à ceux qui l'exercent.

Nous avons également souhaité souligner la responsabilité du dirigeant. Le fonctionnement de l'organisation est à son image. C'est très vrai et un peu faux à la fois. C'est très vrai dans la mesure où, même quand il n'est pas la cause de certains problèmes, on attend de lui des options, des voies, une étincelle. C'est un peu faux car certaines choses dépendent aussi de l'entourage, des moyens disponibles, de la conjoncture... Donc c'est très vrai puisque malgré l'entourage, les moyens et la conjoncture, il faut agir. On pourrait ainsi tourner en rond longtemps. Conservons néanmoins l'idée que l'organisation est à l'image de son dirigeant car

c'est tellement vrai. Une DRH nous a dit un jour qu'il y avait un management de « m... » dans son organisation et que les managers étaient nuls, qu'elle allait s'occuper de ce problème d'ici deux ans et qu'il faudrait alors les virer. Nous estimons que ce genre d'approche et d'inconséquence est aussi de la faute du dirigeant qui délègue imprudemment un tel sujet à une telle personne.

Nous avons aussi pour intention d'aider les dirigeants et les futurs dirigeants, humblement, à la mesure de la confiance qu'ils nous ont accordée. C'est à leur contact que nous avons élaboré et testé nos concepts. Une vie peut parfois changer à partir d'un mot, d'une idée, d'une phrase ; espérons que certains de nos mots atteignent leur cible.

Enfin, nous voulions nous adresser à tout citoyen qui se demanderait pourquoi les choses « ne tournent pas rond » au travail, au sein de son organisation, ou bien même au sein, plus généralement, de la société. Une des réponses se trouve clairement dans la manière dont les dirigeants dirigent et, en amont de cela, dans la manière dont une société prépare ses dirigeants de demain, dans les écoles notamment.

Nos sociétés humaines et nos institutions, et plus spécifiquement encore nos organisations, ont besoin de dirigeants exemplaires, qui montrent la voie à suivre, pour plus d'humanité. Ce sont ceux qui ont compris que la valeur ajoutée tient toujours dans la chaleur ajoutée. Prenons conscience que le « social » est très problématique parce que sa vocation n'est pas naturellement d'être humain mais d'organiser des rapports de force et d'influence, autour d'intérêts, avec un cynisme parfois déconcertant.

Un dernier message à destination des femmes. Nous avons le plus grand respect pour vous. Nous travaillons avec des dirigeantes étonnantes et époustouflantes. Notre équipe est aussi composée de femmes ultra-compétentes. Après avoir tenté une écriture inclusive qui parlait tantôt de dirigeante, de dirigeant, de directrice, de directeur, et nous être emmêlés

les pinceaux maintes fois, nous avons opté pour un masculin intégral de convenance. N'y voyez aucune intention autre que la simplicité. Notre langue est ainsi faite qu'elle est parfois pénible.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Ce livre aurait pu s'intituler *L'éloge du dirigeant*. C'eût été risqué, tant cette fonction, ce métier, et les personnes qui les occupent sont régulièrement fustigés, discrédités, suspectés.

Nous allons pourtant montrer que cette fonction de direction est noble et incontournable pour la survie et le développement des personnes, des groupes, des organisations et des territoires.

Ce discrédit presque réflexe, jeté sur la fonction de direction et de l'ordre du « *bashing* » à la mode, entretient une sorte de ratissage de surface sur ce qu'est ce rôle et cette fonction, en occultant toute discussion de fond sur les racines vertueuses de ce beau métier.

Le discrédit est bien sûr, et tout d'abord, généré par quelques individus ou groupes **d'individus qui font mal et honteusement ce métier**. Leur éthique humaine et sociale est douteuse, et leur cynisme sans véritable limite. Certains sont tout simplement des mercenaires bien rémunérés. S'estimant appartenir à une classe à part, donc supérieure, ils s'autorisent le plus grand cynisme tout en vivant dans la mondanité. Il vaut mieux ne pas les croiser sur sa route. La surmédiatisation de leurs agissements jette l'opprobre sur des milliers, voire des millions de personnes, dirigeants sincères et civilisés, dont les comportements n'ont rien à voir avec ces dérivés.

En deuxième lieu, et parfois en droite ligne avec le point précédent, la vie des organisations est en lien très étroit avec les systèmes de valeurs, et plus généralement les systèmes politiques. Il en découle des **clivages et de l'adversité sur la base d'idéologies**. Dans cette perspective, les jeux d'alliances et d'intérêts, les imaginaires et l'envie d'en découdre conduisent certaines catégories de personnes à voir dans les dirigeants des aristocrates, la « classe » des patrons, et à vouloir s'en démarquer à tout prix. Dans de telles postures, tout ce que vous faites, et tout ce que vous dites, peut être retenu contre vous. C'est le vieux principe de la « terreur » : « qui n'est pas avec nous est contre nous ». Ce sont parfois ces mêmes individus ou groupes qui bénéficient tous les jours de l'action stratégique et politique de leurs dirigeants et de la direction, qui sauve leur emploi « à leur insu ». On peut largement démontrer, même si cela pourrait être considéré comme politiquement incorrect, qu'être salarié, à de nombreux égards, et dans bien des situations, c'est en fait très confortable et très protecteur.

Enfin, de manière pernicieuse et subtile, les médias, parce qu'ils en sont friands et leur public également, entretiennent le **culte des grands hommes**, des vedettes, des réussites, de la richesse inatteignable, de la grande fortune, des « capitaines » d'industrie. On ne s'aperçoit même plus que cette rhétorique ridicule et égotique, tandis qu'elle fascine, suscite aussi des haines tenaces. Il n'en faut pas moins pour entretenir des fantasmes sur les dirigeants (donc tous) qui s'enrichissent (sans travailler) sur le dos de ceux qui travaillent. Nous défendrons l'idée que le narcissisme est contraire à l'idée même d'une fonction de direction dont la noblesse tient dans un heureux mélange de dignité, de simplicité, de générosité et d'élégance.

Comme nous venons de le voir, la confusion est immense dans le champ de la fonction de direction. Celui ou celle qui dirige peut aussi bien être un dirigeant propriétaire d'une moyenne entreprise, un directeur de centre de vacances, un

chef d'établissement scolaire ou encore le président d'un grand groupe international. Même si l'on pressent que « ce n'est pas la même chose », nous allons nous évertuer à montrer que, malgré des particularités parfois marquées et marquantes, liées à des contextes différents, la fonction de direction comporte des ingrédients génériques incontournables et similaires qui composent en fait le **métier** de dirigeant. On pourrait dire, dès lors, par analogie avec la musique, que certains dirigeants jouent dans un orchestre régional, tandis que d'autres sont des chefs d'orchestre mondialement connus, mais tous utilisent des partitions, avec des figures de notes et des principes rythmiques.

Sans vouloir jouer sur les mots, mais par absolue nécessité, il nous faut parler des nuances. On pourrait être tenté d'utiliser indifféremment les vocables de dirigeant ou de directeur, mais on sent intuitivement que, bien que relevant du même champ lexical, ils ne sont pas totalement interchangeables. Le dirigeant serait plutôt le décideur suprême d'une organisation. Il peut alors être Président, Directeur Général, Proviseur, Directeur Général des Services, Directeur tout court. Puis dans un second sens, on peut être directeur sans être le dirigeant. Les cas sont extrêmement nombreux, depuis les directeurs fonctionnels, les directeurs d'usines, d'établissements, jusqu'aux directeurs d'agences ou de magasins. L'hypothèse de cet ouvrage est de travailler sur le rôle générique de toute personne qui porte un titre de directeur ou qui porte une fonction de direction, sans approfondir les différences et les nuances pourtant importantes entre ces deux termes. Le parti pris est d'aider tout directeur à s'interroger sur sa propre fonction, ou plutôt sur son métier.

Dans la société d'aujourd'hui, assez versée dans l'hyperdémocratie, l'autodétermination, l'autogestion, voire la démocratie débridée, s'intéresser au métier de directeur pourrait sembler anachronique. Il suffirait de se repasser un film des années 60/70 pour mesurer l'archaïsme des courbettes et du maniérisme qui accompagnaient la rencontre d'un

salarié avec son patron, avec des « Monsieur le Directeur » par-ci et une certaine soumission physique par-là... du Louis de Funès en somme.

L'histoire montre que les positions de direction ont été assorties de ce que l'on pourrait qualifier de réflexes de domination, de pointes d'arrogance et d'un marquage certain des classes sociales. Cette conception du métier de dirigeant, plutôt axée sur les statuts et les places, n'a jamais réellement induit une réflexion de fond sur la nature même de ce métier et sur son efficacité. Il n'est absolument pas étonnant, dès lors, que certains méprisent les dirigeants et qu'ils veuillent les faire disparaître, comme les révolutionnaires qui considéraient qu'il fallait couper la tête des rois. Cela ouvre un boulevard aux tenants de la nouvelle, impérative et étonnante mode de l'entreprise libérée.

Nous nous garderons absolument de toute notion d'élitisme dans notre approche du métier de dirigeant, mais nous insisterons fortement sur la grandeur des dirigeants. Cette grandeur sera celle de l'abnégation, du courage, de la force de caractère, de la besogne, de la compétence discrète et modeste et du pragmatisme. Nous montrerons alors que lorsque l'on est vraiment grand, non seulement on permet aux autres de l'être ou de le devenir, mais surtout on assume nettement et clairement ce que d'autres ne sont pas, ou pas encore, en mesure d'assumer. Dans cette perspective, nos sociétés ont absolument besoin de dirigeants, et l'on pourrait presque avancer l'idée que tout va mieux quand l'être humain comprend profondément qu'il peut être « son propre patron » et (ré)incarner sa propre responsabilité au lieu d'être une victime aux mille excuses, otage d'on ne sait quelle circonstance, personne, lieu ou émotion. Il reste que certains n'ont pas été très gâtés par la vie et/ou ont été sérieusement blessés. On pourrait attendre des dirigeants qu'ils les ménagent et qu'ils les protègent, à tout le moins qu'ils les respectent. Ils feraient ainsi preuve de gratitude pour cette abondance

qu'ils ont reçue et qui leur permet d'être des éclaireurs et des soutiens sur des chemins de vie.

Le champ du management est encombré d'une idée simple et étonnante, qui laisse sous-entendre qu'un dirigeant est un manager, dans le sens d'une synonymie parfaite. Partant, un dirigeant, comme un encadrant ou un manager, ne devrait se préparer à son rôle qu'en se formant au management. Si on pousse le raisonnement jusqu'au bout, le dirigeant serait donc le manager numéro 1 d'une organisation. Pour entériner ce simplisme, il suffit d'adjoindre quelques qualificatifs au terme « management » pour dire que le dirigeant fait du management *stratégique*, ou du management *global*, on peut aussi parler de *top* management. C'est aussi de cette manière que l'on parvient à ne jamais parler sérieusement du métier spécifique et à part entière du dirigeant.

Le champ du management est le terrain de jeu de toute personne ayant une idée. On y côtoie des chercheurs à l'académisme forcené que personne ne comprend, des praticiens pragmatiques mais sans véritables racines théoriques, des idéologues comptables imbus de leurs ratios, des « Monsieur Jourdain » qui ont une pratique exemplaire, des sociologues bien-pensants, des psychologues outrés, des philosophes qui rêvent d'un autre monde, des spécialistes de la communication qui disent que « le management c'est de la communication »... Le fait que tout le monde ait un peu raison et que certains aient franchement tout faux ne suffit pas à clarifier le champ du management. La science de l'action collective organisée et performante est très loin d'être fondée sur des concepts robustes et expérimentés, à partir d'observations rigoureuses, authentiques et mesurées. Il y a autant de principes de management que d'idéologies, d'observateurs, de disciplines professionnelles, de livres, de magazines et de revues.

Si le champ du management est un lieu de manque de clarté et de sérieux, dire banalement qu'un dirigeant est un manager, revient à aggraver la problématique du fonctionnement

des organisations. Chacun comprend, ne serait-ce qu'intuitivement, que ce que font les managers dans une organisation n'est absolument pas anodin, et que ce que font les dirigeants est encore plus primordial.

Être directeur, ce n'est pas juste « manager », ou « être responsable », ou « être *plus* responsable »... c'est « diriger ». À l'image d'une graine dans laquelle tout le principe de « l'arbre » est déjà contenu, tout ce qui consiste à être directeur est contenu dans le « mot-graine » diriger. « Diriger, c'est diriger ».

Dans la pratique observable des organisations, certains problèmes se produisent lorsque le directeur ne dirige pas, ou pas assez bien, ou pas assez habilement.

Pour éviter toute idée de l'homme ou de la femme providentiels, il nous faudra traiter d'une autre nuance, celle entre le terme de « directeur » et de celui de « la direction ». Si être directeur, c'est diriger, le fait de nommer des directeurs ou de reconnaître des rôles de dirigeant, ou encore des fonctions de direction, induit la reconnaissance implicite d'une nécessité de *diriger*. Or, comme nous le disions plus haut, certains considèrent soit que les dirigeants ne servent à rien, soit que la fonction de direction devrait s'effacer au profit de l'ultra-démocratie. Ils rêvent en fait d'anarchie ou de toute-puissance personnelle, ce qui revient au même.

Nous défendrons pour notre part la nécessité pour les organisations d'avoir à la fois des places de directeurs et des fonctions de direction puissantes. Tant que l'humanité n'aura pas monté son niveau de conscience de manière significative, disons dans la maîtrise des ego, le partage, la tolérance et l'acceptation profonde de la diversité, il faudra bien que certains dirigent, pour éviter les émeutes, les délires, les persécutions et les situations d'asservissement de tous ordres. C'est bien là la clé : non pas de supprimer les dirigeants, mais d'en accroître le niveau d'éthique, de conscience, de compétence, de sagesse et d'engagement. C'est notre objet.

L'observation de la vie des organisations nous a par ailleurs montré, à maintes reprises, que le fait d'attribuer des titres de directeur à des personnes qui n'assument pas réellement ces fonctions est hautement pathogène. C'est le cas par exemple de personnes jeunes et pas totalement matures que les titres pompeux rendent fières et vaniteuses, et qui « oublient » d'assumer le rôle exigeant qui leur est assorti. Ce peut être plus généralement des personnes qui n'ont pas pris la mesure de l'exigence de ce métier et qui ne le font tout simplement pas. On pourrait dire ici qu'ils manquent de compétence et surtout de conscience. Il y a aussi ceux qui perçoivent la place de dirigeant comme le tremplin de leurs ambitions, comme une place dominante ou encore comme un lieu de privilèges et de prédation. Ils prétendent de cette façon (ou pas d'ailleurs, mais le résultat est le même) obtenir de la performance solide, robuste, durable, et maintenir une cohésion sociale tellement nécessaire, en posant des actes arrogants, belliqueux ou inconséquents. Nous défendrons l'idée qu'il vaut mieux s'abstenir de donner un titre de directeur à une personne incapable d'en assumer le haut niveau d'exigence éthique, politique, stratégique et psychophysique. Certains ont naturellement ce « droit » de diriger parce qu'ils sont propriétaires ou fondateurs. Ils peuvent être pires que ceux que l'on nomme car ils n'ont alors aucun besoin de se remettre en question.

Tout ce que nous venons de développer dans cette introduction est sous-tendu par une hypothèse implicite fondamentale : la fonction, le rôle ou le métier de directeur/dirigeant, considérés ici comme des synonymes, comportent des dimensions particulièrement discriminantes. Cette hypothèse signifie que le statut de directeur/dirigeant, en tant qu'artifice organisationnel et de marqueur social n'a aucune espèce d'importance, à part d'exciter les ego en mal de reconnaissance, de réparation ou de domination. Au mieux, le statut sert, dans les sociétés organisées et civilisées, à fixer les lieux d'autorité et à produire des institutions. En revanche, chacun comprendra que, dans la vie réelle d'une organisation,

les rôles, et notamment les rôles assumés, comptent infiniment plus que les statuts et les titres dont on se gargarise, mais qui ne produisent à eux seuls aucune performance ou impacts décisifs, constructifs et positifs.

Les spécialistes de la création ou de la reprise d'entreprise, ou encore ceux de l'entrepreneuriat, ont une formule intéressante pour parler des personnes qui deviennent dirigeantes en propre de leur entreprise, ils disent « qu'ils deviennent à la fois leur père et leur mère ». Au-delà de la formule qui pourrait sembler quelque peu « psychologisante », se profilent des enjeux importants pour notre propos sur le dirigeant. En effet, lorsque l'on se réfère aux grands archétypes de nos sociétés, caricaturaux mais néanmoins éclairants, être son père pourrait vouloir dire que l'on se protège soi-même par exemple, que l'on se débrouille, que l'on est fort, que l'on fait face à l'adversité... Être sa mère, c'est se consoler soi-même, c'est s'aimer soi-même, c'est prendre soin de soi... Cela nous conduit à l'un des principes que nous considérons comme l'un des plus forts de cet ouvrage, et que nous proposons de démontrer : **le dirigeant est présent là où personne d'autre n'est présent**. Ce principe peut être décliné de multiples façons. Le dirigeant rappellera un partenaire un samedi ou un dimanche parce que ça n'a pas été possible autrement, et que d'autres n'imaginent même pas que ce soit concevable. Certaines personnes pourraient mourir à l'idée même de travailler une heure un samedi matin ou de se résoudre à ne pas faire le pont du 8 mai. Alors que la journée est terminée pour bon nombre de personnes, le dirigeant rentre tard, passe des appels téléphoniques ou signe un document. Le dirigeant a tous les problèmes de l'entreprise dans la tête et pendant que d'autres revendiquent, se plaignent, se ressource, le dirigeant doit inventer des solutions, anticiper des blocages, imaginer le futur, trouver des astuces ou des tactiques. Il sera peut-être appelé cette nuit. Il ne « travaille pas », il dirige, non pas 10 ou 12 heures par jour mais tout le temps, sans répit et sans relâche. Il crée plus qu'il ne détruit. Tous ne peuvent pas en dire autant dans une organisation.

Nous ne sommes pas en train de dire que tout cela est nécessairement bien, ni de glorifier le dirigeant au détriment d'autres personnes de l'entreprise, dont certaines travaillent beaucoup et sérieusement, parfois sans reconnaissance, y compris dans des moments indus. Nous voulons fortement insister sur le fait que lorsque l'on n'est pas prêt à assumer des contraintes, ce n'est même pas la peine d'envisager de prendre des fonctions de direction, d'où le caractère possiblement pathogène du titre de directeur. Chacun sait que le refus des contraintes est un comportement infantile et relativement immature, c'est antinomique avec la fonction même de direction, qui est en fait très adulte.

L'idée que diriger est un métier nous tient particulièrement à cœur. Cela implique qu'il existe des principes et des lois qui se transmettent et qui peuvent faire compétence, associés à l'expérience concrète. Cela évite de laisser se propager l'idée que diriger est simplement un art. On peut bien sûr admettre que certains ont plus de talent ou de facilités que d'autres, mais c'est vrai dans tous les métiers. Considérer que diriger est un métier qui s'apprend et qui se perfectionne est une source d'espoir pour les millions de dirigeants qui sont en place ou en passe de l'être dans nos organisations. En effet, qu'aurions-nous à leur dire sinon, que l'on espère qu'ils ont reçu les dons d'une bonne fée ou simplement qu'on leur souhaite bonne chance ?

Nous avons construit l'ouvrage autour de trois parties.

La première partie développe particulièrement l'idée que diriger est un **métier**. Les parties 2 et 3 traitent des **rôles** spécifiques du dirigeant pour exercer ce métier. Voyons plus en détail ce que cela signifie.

La première partie est axée sur la caractérisation et sur la mise en exergue des particularités du métier de dirigeant. Il s'agit d'abord de montrer la grande variété de situations dans lesquelles des personnes dirigent. Un autre objectif est de prendre conscience de l'exigence de ce métier, qui le rend,

de fait, totalement impossible et surhumain du fait des très nombreux dysfonctionnements auxquels ceux qui l'exercent sont confrontés et de la nature des défis qu'ils doivent relever. Sans ironie, n'est-ce pas rassurant de savoir que ce que l'on fait est en réalité impossible ? Tout dépend de la lucidité du dirigeant dans l'action, de sa capacité à prioriser et de l'entourage qu'il a su se construire, en dernier ressort. Le dirigeant, en tant que point de convergence, est un carrefour transversal et vertical, à qui on demande tout et à qui on reproche tout. Sans le sacraliser à outrance, le titre de directeur est à utiliser avec circonspection, car ceux qui le détiennent sans en assumer les exigences posent bien plus de problèmes qu'ils n'en résolvent.

La deuxième partie porte sur trois premiers rôles-clés du dirigeant, qui peuvent être regroupés autour de la nécessaire création, par lui, des conditions favorables à l'expression d'une performance saine et durable.

Le dirigeant est d'abord le garant du modèle et des pratiques de management. Il lui est indispensable de connaître finement les mécanismes de création de la performance et donc de comprendre que le management constitue une fonction à part entière de l'organisation, ce qui nous conduit naturellement au deuxième rôle-clé du dirigeant : l'agent de cohésion. En tant que fruit et raison d'être du management, la cohésion est incontournable. Nous montrons que, sans elle, il est illusoire de vouloir réussir toute espèce de stratégie, de projet ou d'activité et que les notions de cohésion, de conflit et d'ego sont intimement liées. Cette deuxième partie s'achève en développant le troisième rôle du dirigeant, en tant que premier vendeur et gardien de l'économie de l'organisation. Fier de l'activité de son organisation, parce qu'il en connaît l'utilité, la qualité et la compétitivité, c'est le premier représentant du client en interne et c'est donc aussi le premier à vérifier que le client et le produit sont bien au cœur de l'organisation.

La troisième et dernière partie est consacrée à quatre autres dimensions du métier de dirigeant, ayant en commun de s'inscrire dans des dynamiques contradictoires, oscillant entre structuration de l'organisation, pour en fixer le fonctionnement, et mise en mouvement de celle-ci, pour en assurer la vie et le développement.

Le rôle de stratège et de politique est d'abord développé, la stratégie renvoyant au chemin et le politique au cadre, en insistant sur le fait que le volet politique est souvent déficitaire et mal compris dans les organisations. Le dirigeant sera ensuite appréhendé comme l'ingénieur de l'organisation, tant les structures conditionnent fortement les comportements, la coopération et la performance. Nous montrons à cette occasion que la structuration des organisations n'est généralement pas assez aboutie et que, surtout, elles ne sont pas bien interfacées. L'agent de changement constituera le sixième rôle discriminant du dirigeant. La nécessité d'impulser un changement permanent, doux et planifié est développée, avant de donner corps à la conduite du changement à l'aide d'apports théoriques et méthodologiques, en insistant sur ses conditions de réussite. Enfin, le dernier chapitre porte sur le dirigeant entrepreneur, décideur, pragmatique. Ce dernier aspect, à lui seul, justifierait le rôle des dirigeants face à ceux qui se plaignent, qui ne sont jamais satisfaits, et qui ne font pas grand-chose pour que les choses changent.

En résumé, après avoir caractérisé le métier de dirigeant, nous proposons sept rôles-clés qui nous paraissent définir nettement le métier du directeur et qui, lorsqu'ils sont peu ou mal assumés, produisent des effets néfastes dans toute l'organisation.

Comme certains semblent penser que diriger se limite à laisser libre cours à leur sale caractère, à leurs lubies, à leur mégalomanie, à leur cupidité, à leur paresse... Nous avons souhaité soigner la fonction de direction par une approche raisonnable et exigeante. Le métier de dirigeant est donc composé de sept rôles discriminants à assumer, parce

que personne d'autre ne le fera ou ne le ferait aussi bien que lui, soit du fait de l'indigence ordinaire de certains, qui laissent parfois courir les choses, soit du fait qu'il revient par construction au dirigeant de le faire ; on n'aurait pas besoin de lui sinon. Les deux facettes se rejoignent constamment bien sûr.

Le nombre de personnes qui critiquent les organisations dans lesquelles elles travaillent est devenu considérable aujourd'hui. De deux choses l'une, soit ces organisations doivent progresser dans leur mode de direction et de management, soit elles ont atteint l'excellence dans ces matières et peuvent alors faire comprendre à ceux qui polémiquent de manière stérile qu'il est temps de s'inventer une autre vie, libre, responsable et entreprenante.

Cet ouvrage fait donc l'éloge de la grandeur de ce métier. Il tente de démontrer que la capacité à être humain fait une énorme différence pour un dirigeant. Il est donné à n'importe qui d'être égotique, de se gonfler comme la grenouille de la fable, et de passer à côté de l'immense défi, de l'immense responsabilité et de l'immense privilège que constitue le fait de diriger des personnes et de contribuer à leur destinée.

Les sept rôles incontournables du dirigeant

1. Garant du modèle et des pratiques de management
2. Agent de cohésion
3. Premier vendeur et gardien de l'économie
4. Premier stratège et premier politique
5. Ingénieur de l'organisation
6. Agent de changement et d'innovation
7. Entrepreneur, décideur, pragmatique