

Radiographie du dirigeant de demain

MICHEL ZARKA

Président France d'Oliver Wyman Delta

Dans un monde qui devient lourdement collaboratif, ouvert et où la pression de l'instant se fait sentir avec plus d'acuité, où la diversité se matérialise chaque jour un peu plus, les qualités éternelles du dirigeant sont sollicitées d'une façon particulière.

Les dix prochaines années vont être marquées par une exigence accrue de transparence, voulue ou imposée, et de partage des données et des savoir-faire. La création de valeur sera due au moins autant à la mise en commun qu'à l'exclusivité. Créer et innover nécessitera demain de relever le défi de l'ouverture. Dans ce contexte, il reviendra au dirigeant de faire cohabiter le singulier et le commun, l'égoïste et le partagé, le « territorial » et l'universel. Dans des registres aussi divers que celui de la stratégie, des systèmes d'évaluation des performances, de la relation avec les acteurs de la chaîne de valeur, le dirigeant sera amené à donner des impulsions qui transformeront par exemple la logique de confrontation le long de la chaîne de valeur, le parti pris de la valorisation systématique de la performance individuelle exceptionnelle, la logique de captation exclusive de technologies ou de savoir-faire assurant autant de « barrières » à l'entrée.

Nouveaux mondes

Dès la chute du Mur de Berlin, et loin du mythe de la fin de l'histoire, l'évocation d'un monde multipolaire a constitué une façon de contourner la domination économique et militaire des États-Unis. Pourtant, depuis plus de trente ans, la globalisation a consisté à projeter partout où cela était possible le modèle de société et

d'économie des pays occidentaux les plus riches. Aujourd'hui encore, à travers le discours qui justifie l'hypercroissance de la Chine ou du Brésil par le souhait universel des peuples à accéder aux modes de vie occidentaux, on continue à considérer ce modèle comme universel. Toute manifestation d'une volonté d'en dévier, comme en Amérique du Sud, dans le monde musulman, prochainement en Inde ou en Chine, est considérée comme une résistance qu'il faut contourner en montrant les qualités supérieures du modèle de société démocratique et pilotées économiquement par les vertus de l'entrepreneuriat individuel.

Il existe une autre façon de voir, complémentaire, qui consiste à faire l'hypothèse que ces signes ne sont pas des résistances mais l'expression d'une diversité dont les fon-

**POUR LE DIRIGEANT,
AGIR DANS UN
MONDE PLURIEL
NE S'ARRÊTE PAS À
LA CONSTATATION
DES DIFFÉRENCES
CULTURELLES
DES MARCHÉS,
MAIS CONSISTE
À CONSIDÉRER
L'ALTÉRITÉ COMME
UN ÉLÉMENT DE
CRÉATION DE
VALEUR.**

dements culturels, historiques ou spirituels sont respectables. Ce parti pris est d'autant plus valide à nos yeux que cette diversité ne s'exprime pas uniquement ailleurs mais également dans des lieux qui nous sont proches et auprès de populations qui le sont également : les jeunes générations occidentales.

Pour le dirigeant, agir dans un monde pluriel ne s'arrête pas à la constatation des différences culturelles des marchés, mais consiste à considérer l'altérité comme un élément de création de valeur pour l'entreprise, pour la communauté qui la constitue et pourquoi pas aussi pour les actionnaires et leur rémunération. Si le mouvement débute dans les entreprises occidentales par une intégration à parité des femmes dans tous les registres de

l'entreprise, c'est qu'elle constitue un facteur de valeur dans les relations de travail, dans l'attention portée aux personnes, dans les systèmes de décision. Les entreprises acceptent la diversité en leur sein sans préjuger ni des postes détenus, ni des responsabilités confiées parce qu'elles y ont un intérêt. Agir dans un monde pluriel c'est penser simultanément l'accessible et l'exclusif, c'est faire vivre le conforme et le différent, c'est refuser l'ethnocentricité occidentale et accepter qu'il y aura confrontation de plusieurs sens de l'histoire. C'est être par exemple ouvert au modèle bancaire universel fondé sur le modèle qui émerge dans des pays africains ou à l'intégration de personnes, toujours plus nombreuses, aux parcours de vie non linéaires qui sauront être des agents d'acceptation de l'altérité. C'est regarder le bas de la pyramide comme les segments les plus sophistiqués, c'est créer de la valeur aussi bien par une ingénierie frugale que par une ingénierie sophistiquée.

Pour le dirigeant, le monde pluriel est une invitation à équilibrer la continuité et le risque, à se fier aussi à ses repères propres et non plus seulement à ceux que l'on a dessinés pour lui.

Nouvelles frontières

La montée en puissance d'Internet, les stratégies de centrage sur le « cœur de métier », la volonté de globalisation et d'innovation sont autant de moteurs puissants pour rendre la collaboration indispensable. Il s'agit par ce biais de partager des ressources au sein, comme à l'extérieur, de l'entreprise, de travailler autrement sur un projet ou sur un territoire pour faire de la collaboration un enjeu de création de valeur.

Cela implique pour le dirigeant de revoir le modèle hiérarchique classique entre les grands donneurs d'ordres et les PME ou les TPE asservies afin de réintroduire des éléments de parité entre les acteurs, que l'irruption des nouveaux médias rend possibles. Au sein de l'entreprise, cela invite à penser des formes de leadership fondées sur l'influence et la confiance. Dans les dix années à venir, le concept de parité comme modèle d'action influera sur les stratégies de concurrence, sur les rapports entre les États et les entreprises, sur les relations sociales, comme sur les relations individuelles au sein des entreprises. Considérer les actionnaires et les salariés comme des pairs dans la création de valeur, considérer les entreprises et les institutions comme des pairs dans le développement des territoires, ou encore considérer les parties prenantes d'une chaîne de valeur comme des pairs seront les éléments visibles de l'agir en collaboration. Cela conduit à ne pas penser l'entreprise en termes d'interne et d'externe mais d'identifier en quoi les interdépendances sont créatrices de valeur.

DANS LES DIX ANNÉES À VENIR, LE CONCEPT DE PARITÉ COMME MODÈLE D'ACTION INFLUERA SUR LES STRATÉGIES DE CONCURRENCE, SUR LES RAPPORTS ENTRE LES ÉTATS ET LES ENTREPRISES, SUR LES RELATIONS SOCIALES, COMME SUR LES RELATIONS INDIVIDUELLES AU SEIN DES ENTREPRISES.

Parallèlement, le dirigeant est confronté à une pression de l'instant qui se matérialise de diverses façons :

- l'émergence aléatoire de surprises qui se propagent à une très grande vitesse sur tous les registres de l'entreprise ;
- la mise sous observation permanente, dans une logique de jugement de l'entre-

prise, de ses dirigeants et de ses agents. Qu'il s'agisse des analystes financiers, des médias, des associations diverses et variées, de la puissance publique, l'entreprise et le dirigeant sont au centre d'une « évaluation permanente et à 360° » ;

- l'exigence de performances prouvées de plus en plus élevées qui ont tendance à accélérer les attentes de retour sur investissement et qui, paradoxalement, peuvent conduire à l'immobilisme ;
- la versatilité érigée au rang de vertu et qui conduit à valoriser toutes les mobilités au nom de l'épanouissement de chacun, au détriment souvent d'une forme de loyauté.

Rien de ce qui vient d'être mentionné ne se ralentira ni ne s'atténuera. Dans ce contexte, le dirigeant se doit d'animer le dialogue entre ce qui fait la pérennité de l'entreprise et cette pression de l'instant. En premier lieu, par sa capacité à incarner son entreprise, c'est-à-dire à formuler, promouvoir et assumer ses choix pérennes dans un environnement durablement chaotique. En deuxième lieu, en faisant toucher du doigt et partager par le plus grand nombre le sens du travail de chacun, oserions-nous dire la cause, au-delà des tâches exécutées. En troisième lieu, en se positionnant clairement à la rencontre de multiples parties prenantes de l'entreprise et non pas seulement comme le mandataire de l'une d'entre elles. En quatrième lieu, en assumant en tant que dirigeant un rôle pastoral au sein comme à l'extérieur de l'entreprise, en transcendant les intérêts particuliers des diverses parties prenantes et en construisant des communautés susceptibles de porter une dimension d'aventure humaine.

Il s'agit dès lors de lutter contre des pratiques qui nient les valeurs d'une stratégie au nom d'une nécessaire réactivité, qui font de l'entreprise un objet marchand banal, qui considèrent les ressources humaines comme une charge pouvant pénaliser la performance financière.

Nouvelles priorités

La première fonction du dirigeant est d'incarner l'aventure humaine qu'est l'entreprise et dont il dirige les destinées. Sans cette incarnation qui se matérialise par la construction d'un futur voulu et au nom duquel il prendra des décisions, l'entreprise se réduit à un bien dont il assume la gérance. L'incarnation, le futur voulu sont d'autant plus nécessaires que les facteurs matériels de croissance de l'après-guerre ne sont

plus là pour porter les entreprises et que les zones de croissance offrent des risques et des perspectives qui remettent en cause toutes les positions acquises à ce jour. Mais incarner, c'est aussi construire une communauté humaine pérenne et manœuvrante, capable d'absorber beaucoup de surprises et de diversité. C'est donc construire un mode de fonctionnement de la communauté très déconcentré et très rassemblé par les principes d'action. C'est privilégier le « *check & balance* » entre pairs pour décider ou évaluer par rapport à un système de contrôle centralisé.

Dépasser les paradoxes

La culture de la décision qui a actuellement cours est celle du « ou », de l'exclusion. Les dix années qui viennent seront caractéristiques de paradoxes majeurs dans les registres de la stratégie, du management, de l'innovation. Il faudra à la fois pratiquer l'ingénierie frugale et sophistiquée, l'innovation de proximité et de rupture, penser l'accès au bas de la pyramide comme aux segments les plus sophistiqués, concevoir des organisations globales et déconcentrées, mettre en place un leadership d'autorité et de parité, accepter que la culture soit commune et diverse. Demain, la décision devra donc mêler le « et » et le « ou ». Il ne s'agira pas seulement de lever les paradoxes au sens classique du dépassement de la contradiction mais au contraire de décider en assumant durablement les deux versants du paradoxe. Décider et agir dans un environnement paradoxal est probablement l'un des enjeux majeurs du management dans les dix années à venir. Loin de conduire à la bureaucratie, au ralentissement de la prise de décision ou de son exécution, le défi à relever est de demeurer mobile et agile dans ce contexte, ce qui conduit à gérer différemment le modèle hiérarchique et descendant de la décision pour accepter un modèle en réseau et par contagion.

DÉCIDER ET AGIR
DANS UN
ENVIRONNEMENT
PARADOXAL EST
PROBABLEMENT L'UN
DES ENJEUX MAJEURS
DU MANAGEMENT
DANS LES DIX
ANNÉES À VENIR.

Savoir prendre ses distances

Entraîner est une fonction éternelle du dirigeant qui s'ancre dans sa capacité à incarner l'entreprise. Face à des acteurs de plus en plus formés, exigeants, versatiles et divers, elle devra s'adapter et s'ouvrir au sein de l'entreprise. Si les questions d'engagement deviennent aujourd'hui de plus en plus cruciales partout dans le monde,

ON EST SORTI
DU REGISTRE DE
L'OBÉISSANCE POUR
ALLER VERS CELUI DE
L'ADHÉSION
ET DU SENS.

c'est que l'on est sorti du registre de l'obéissance pour aller vers celui de l'adhésion et du sens. C'est aussi parce que l'application des techniques du « *lean* » promeuvent de plus en plus le modèle d'un agent auto-entrepreneur de son propre périmètre de mission dans le cadre global de l'entreprise. Pour ce faire, le dirigeant, lui-même entrepreneur, se devra, pour que chaque acteur soit davantage responsabilisé, de savoir se tenir à distance. Il

faudra ainsi remettre en cause bien des habitudes de travail et penser des environnements mêlant proximité virtuelle et évolution d'état d'esprit, aussi bien pour celui qui entraîne que pour celui qui est entraîné, ce qui requiert une maturité professionnelle et personnelle qui est aujourd'hui bien souvent défaillante, notamment chez les plus de 35 ans.

Valoriser autrement

D'un système hiérarchique fondé sur l'évaluation de l'exécution des ordres, on est passé à un système contractuel qui, par la mise en place d'un management des objectifs, permet un dialogue, certes toujours hiérarchisé, entre managers et managés, sur une base autant que possible individualisée. L'irruption d'organisations plus collaboratives et plus ouvertes donc plus enchevêtrées, matricielles ou par projets, rendent le contrat individualisé et hiérarchique plus complexe à mettre en œuvre avec un risque permanent sur la capacité à responsabiliser les acteurs. La création de valeur par l'interdépendance et la complémentarité des acteurs conduit à devoir évaluer collectivement un corps social, une plate-forme collaborative. Pour éviter que l'individualisation des mérites ne devienne seconde, il faut mettre en place une gestion des talents et les compétences en privilégiant l'homogénéité plutôt que les écarts, la cohésion plutôt que l'exception.

Toute tentative de projection entraîne une prise de risque et un parti pris, alors parions sur ce qui constituera demain le cœur du rôle du dirigeant. Il lui faudra :

- penser à faire entrer l'autre plutôt qu'à se projeter soi – l'accueil ;
- dessiner le futur et le fabriquer par l'aventure humaine – la confiance ;
- mettre en lumière les paradoxes et décider en les intégrant – l'inclusion ;
- partager les données, les savoir-faire, la valeur plutôt que de les capter – le partage ;

Radiographie du dirigeant de demain

- favoriser la cohésion plutôt que l'exception – l'homogénéité ;
- incarner le destin commun plutôt que représenter un intérêt particulier – le pasteur ;
- construire ses propres repères plutôt que de rechercher une flèche universelle de sens – la maîtrise.