

Prise de responsabilité : les clefs de la réussite

15 mai 2008

CHANGEMENT Trop d'analyse peut tuer l'action, l'action trop impulsive peut conduire à l'échec, voire au drame. Or, dans les périodes de transition, lors de la prise d'un nouveau poste, certaines tensions se trouvent exacerbées.

Gilles Amado

est professeur au département management des ressources humaines d'HEC Paris. Il est l'un des membres fondateurs de l'International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations (ISPSO), du Centre International pour la Recherche, la Formation et l'Intervention Psychosociologiques (CIRFIP), et le corédacteur en chef de la « Nouvelle Revue de Psychosociologie ».

Par bien des aspects, la transition représente l'état normal de la vie, sa forme permanente, 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 mérite exploration 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 dans les pays anglo-saxons, traditionnellement plus mobilisés sur ce thème que la France, relativement peu nombreux sont ceux consacrés à cette phase critique qu'est la prise de poste.

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. Tout nouveau responsable se débat en effet avec plus ou moins de talent, de soutien, de lucidité, d'anxiété, avec son nouvel environnement, « bricolant » jour après jour son insertion, son projet, sa légitimité, son action.

C'est ce « bricolage » que nous avons étudié dans une recherche de nature compréhensive (1)

Dans un premier temps, l'étude a regroupé plusieurs chercheurs européens, membres et collaborateurs d'HEC et d'Ashridge. Plus de 40 entretiens ont été menés auprès de dirigeants d'entreprises, de fonctionnaires, de responsables des ressources humaines et de « chasseurs de tête » dans différents pays d'Europe. Ont participé à cette phase préliminaire : Alcatel, Alstom, BP, Spencer Stuart, Egon Zehnder, NELMEHT, Lex, Sauer Danfoss, Volkswagen, Holset, Ricardo, Danfoss, Amersham Nycomed, BBC, Department of Social Security, Sara Lee, Energis, Thomson CSF, Boots, Sihl, Scott Bader, Nokia, St Thomas'Hospital, Carnaud Metalbox, Zurich Kantonalbank, Russell Reynolds, Aventis, Shell.

Huit études de cas ont été réalisées. Les membres de l'équipe de recherche ont accompagné des directeurs généraux 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 leader auprès de différents acteurs directement concernés par la transition : directeurs, encadrement intermédiaire, 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-clefs, 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 en octobre 2003

sous le titre « Leaders in Transition : The Dramas of Ordinary Heroes », rapport de recherche conjoint Ashridge/HEC.

Avec le soutien d'HEC/CPA, un travail d'approfondissement et de redéfinition des conclusions issues de la phase 1 a ensuite été entrepris afin d'apporter aux responsables en activité des éléments susceptibles d'éclairer leur pratique. 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 inhérentes aux 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 par ailleurs été interviewés en Grande-Bretagne et en France pour valider ces enseignements et réunir de nouveaux témoignages sur la prise de poste. L'ensemble est rapporté dans l'ouvrage « Leaders et transitions », (Gilles Amado et Richard Elsner, Village Mondial, 2004).

Pour décrire l'espace-temps sur 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 se débat en fonction d'une série de contraintes et d'opportunités. Ce sont les dilemmes de la prise de poste.

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 » souvent, en son for intérieur, sinon dans son comportement, sur une sorte de continuum entre des pôles, à la façon d'un curseur qui se déplacerait sur un fil, au gré d'un vent partiellement maîtrisé.

En choisissant la notion de « tension » pour rendre compte des processus à l'oeuvre dans la prise de poste, nous voulons dire 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 en effet tendance à survaloriser 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 obsédant, obsessionnel du doute), l'action trop impulsive (fruit d'une intolérance à la complexité) peut conduire à l'échec, voire au drame. Or, dans les périodes de transition, lors de la prise d'un nouveau poste, certaines tensions se trouvent exacerbées.

Sept tensions capitales

1. La mission du nouveau responsable : transformer <-----> consolider

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.

2. Les relations avec les autres - supérieurs, subordonnés, collaborateurs : développer des liens <-----> maintenir une distance

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.

3. La réciprocité : chercher de l'aide <-----> ajouter de la valeur

La notion d'aide est cruciale dans les premiers moments. Le nouveau responsable est amené, s'il n'est pas trop mégalomane, à reconnaître son besoin d'aide et à 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 importants à moyen et long terme. Mais le personnel en place attend aussi de la valeur ajoutée 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 coeur de l'ouvrage et c'est d'une juste réciprocité qu'il s'agit.

4. Le style décisionnel : imposer <-----> faciliter

Tout nouveau responsable, après un diagnostic de la situation, exprime en général ses objectifs, ses orientations et définit 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 de peurs irrationnelles, non justifiées au regard d'une analyse « sereine » de la situation. Toujours est-il que les résistances sont toujours là et que les responsables ne sont pas à égalité (de lucidité, d'humeur...) face à elles. Elles touchent leur style de leadership, mettent en question leur tolérance à l'opposition, leurs capacités de négociation. Certains d'entre eux se conçoivent davantage comme « facilitateurs » du changement, prennent en compte les opinions des autres, accroissent leur implication dans les plans et les réorganisations éventuelles. Tenants de la théorie X de Mc Gregor (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 semble la plus utile pour 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, dans l'esprit des collaborateurs.

5. Le rythme du changement : prendre son temps <-----> foncer

Notre étude montre que le timing du changement n'est pas appréhendé de la même façon par tous. Certains considèrent que plusieurs actions immédiates doivent être prises, quoi qu'il arrive, dans les 100 premiers jours, comme les responsables du Boston Consulting Group le préconisent, voire dans les 90 premiers comme le suggère Michael Watkins (2), professeur à Harvard. 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, comme le conseille le psychologue Gabarro (3). Dans cette phase de transition, le nouveau responsable ne dispose jamais de toutes les informations susceptibles d'éclairer son analyse comme son projet. 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.

6. Philosophie et valeurs : faire le ménage <-----> développer

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 n'échappe pas à ce dilemme éthique. 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 l'impulsivité incontrôlée existe aussi, avec ses écueils.

7. Loyauté :

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 payé pour diriger, impulser mais aussi pour contenir des paradoxes (et non les résoudre), « fonctionner » comme médiateur entre des intérêts divergents. Les transitions exacerbent cette complexité 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.

Psychisme et transition

Si tant de prises de poste conduisent à des échecs, c'est sans doute que ces dilemmes sont appréhendés avec une vigilance insuffisante mais peut-être aussi parce qu'ils mettent en cause des processus psychiques plus profonds qu'il n'y paraît, donc difficiles à « maîtriser ». Essayons d'évoquer les plus manifestes.

Dans la plupart des cas, le nouvel élu plonge dans un environnement organisationnel et humain relativement méconnu. D'où un sentiment d'étrangeté, de solitude, des anxiétés plus ou moins persécutrices parfois, dues à l'effritement des repères. Cette solitude initiale, les affects et représentations qui la traversent, peuvent susciter plusieurs types de défenses :

- la survalorisation de sa propre expérience : l'expérience acquise ailleurs est plaquée sur la situation actuelle, comme si toutes choses étaient égales ;

· le crédit systématique accordé aux rumeurs et les effets dangereux de la prophétie auto réalisatrice qui en résultent ;

· la confiance aveugle dans le diagnostic donné au départ par sa hiérarchie au nouveau responsable.

Cette dernière « défense » semble constituer le piège le plus fréquent car il confère une sorte de toute puissance due à l'adoubement tout en traduisant la reconnaissance de dette : ayant été choisi parmi d'autres postulants possibles par ses supérieurs, le nouveau leader leur est redevable en quelque sorte. Toute analyse différente de la situation risque de susciter des sentiments de culpabilité.

Or, c'est bien le maintien de son libre arbitre, de sa propre autonomie psychologique (cognitive et émotionnelle), de cette sécurité « ontologique » dont parlait Laing (4) qui permet ce que je nomme « l'empathie contextuelle », c'est-à-dire la capacité à appréhender le contexte organisationnel (son histoire, ses enjeux, les sources de son équilibre et de ses éventuels déséquilibres...) sans porter de jugement radical, dans une attitude compréhensive, en se laissant précocement imbiber par lui comme une éponge.

Mais, on le sait, l'empathie a comme corollaire toujours possible la remise en cause de ses propres certitudes. D'où la menace identitaire de toute ouverture authentique. Au demeurant, le juste dosage entre empathie et engagement est toujours menacé par la démagogie d'un côté, la toute puissance de l'autre.

Cette empathie contextuelle mériterait d'être assortie d'une compréhension, sinon d'une connaissance approfondie du travail lui-même, à tous les niveaux. Car comme le rappelle Henry Mintzberg, les dirigeants qui s'intéressent avant tout au macromanagement sont incapables de développer des stratégies intéressantes ou des approches novatrices car ils n'ont aucune idée de ce qui se passe sur le terrain (5).

Autre écueil possible : le besoin de poser sa marque, de laisser sa trace qui, pour légitime qu'il puisse paraître, peut conduire à l'effacement du passé, du prédécesseur, à l'intolérance au travail de deuil des collaborateurs.

Enfin, et peut-être avant tout, le besoin de reconnaissance des leaders risque d'être leur pire ennemi : c'est lui qui les empêche parfois de percevoir que le poste proposé correspond à une place impossible voire dangereuse pour leur équilibre.

Les pressions du contexte

Toutefois, les tensions auxquelles sont soumis les nouveaux responsables ne sont pas que des productions intrapsychiques. Elles ont, bien entendu, à voir avec le contexte économique au sein duquel elles prennent place, mais aussi avec une certaine idéologie managériale. Ainsi, l'univers concurrentiel et le nouveau pouvoir conféré au « client » par les directions d'entreprises servent-elles de leviers à une série d'injonctions. « Plus vite ! » est la première d'entre elles. Anticiper, accélérer, produire des résultats immédiats : cette pression était présente à un degré extrême dans la plupart des entreprises étudiées d'où une priorité accordée à l'action rapide plutôt qu'à la réflexion et la consultation. « Adaptez-vous » en permanence suggère la remise en question possible à tout moment des plans et projets, voire des objectifs. Incertitude, surcharge de travail, déstabilisation semblent le lot commun des nouveaux élus qui se trouvent ainsi en difficulté pour solliciter l'engagement collectif.

D'autant que la consigne suivante leur est soufflée à demi-mot : « Soyez prêts à faire tomber des têtes... y compris la vôtre ». Dans trois des études de cas que nous avons menées, les responsables ont activement participé au démantèlement de leur propre organisation tout en encourageant leurs collaborateurs à bâtir l'organisation du futur. A la fin de l'étude de cas, ou très peu de temps après, leur propre poste n'existait plus...

« Un héros charismatique tu seras ! », leader et non plus « simple » manager, capable d'entraîner tes troupes, quoi qu'il arrive, vers le toujours plus grâce à tes qualités de communicateur.

« Rien n'est jamais acquis », leur laisse-t-on entendre. 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.

Biographie

· Gilles Amado, professeur de psychosociologie des organisations au groupe HEC, a développé depuis plusieurs années l'approche « transitionnelle du changement » avec de nombreux collègues à travers le monde.

· « Leaders et transitions » avec Richard Elsner, Village Mondial, 2004, suit d'ailleurs deux ouvrages consacrés à cette approche : « The Transitional Approach to Change » avec Antony Ambrose, Karnac Books, 2001 et « The Transitional Approach in Action » avec Léopold Vansina, Karnac Books, 2005.

L'ensemble de ces injonctions semble donc faire pencher actuellement la balance des inévitables tensions vers l'un des pôles, comme l'indique la figure suivante.

Mais les déterminismes absolus n'existent pas. L'histoire n'est pas écrite, la volonté et le courage contribuent à la créer. La prise d'un nouveau poste est ainsi l'occasion d'écrire quelques pages originales de sa propre histoire, de celle de son organisation à travers les inévitables dilemmes et contraintes que la vie ne manque pas d'imposer.

(1) Dans notre esprit, le bricolage est loin d'avoir un sens péjoratif. Il renvoie à l'acception que l'anthropologue Lévi-Strauss lui a donné dans son ouvrage « La pensée sauvage », Paris, Plon, 1962.

(2) M. Watkins, « The first 90 days : critical success strategies for new leader at all levels », Boston, Harvard Business School Press, 2003.

(3) J. Gabarro, « When a new manager takes charge », Harvard Business Review, 63 (3), 1985, p.110-123.

(4) R. D. Laing, « The divided self, London », Tavistock Publications, 1959.

(5) H. Mintzberg, « European Business Forum », issue 23, 2005/2006.