

L'AMBIVALENCE DU MÉTIER DE MANAGER

Olivier Basso

L'Express - Roularta | *L'Expansion Management Review*

2007/2 - N° 125
pages 92 à 101

ISSN 1254-3179

Article disponible en ligne à l'adresse:

<http://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2007-2-page-92.htm>

Pour citer cet article :

Basso Olivier, « L'ambivalence du métier de manager »,
L'Expansion Management Review, 2007/2 N° 125, p. 92-101.

Distribution électronique Cairn.info pour L'Express - Roularta.

© L'Express - Roularta. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

L'ambivalence du métier de manager

L'ENCADRANT D'AUJOURD'HUI DOIT TROUVER SA VOIE AU SEIN D'UNE ORGANISATION INSTABLE QUI EXIGE DE LUI DES QUALITÉS CONTRADICTOIRES.

► Olivier Basso

Les grandes entreprises cherchent de plus en plus à développer les comportements entrepreneuriaux de leurs managers. Que signifie exactement cette nouvelle antienne ? Elle semble remettre en cause les différences entre le statut du manager, lié à l'organisation qui l'emploie et celui de l'entrepreneur indépendant, fondateur et souvent actionnaire significatif de sa propre entreprise. En d'autres termes, peut-on conjuguer les deux postures ? Et à quelles conditions et avec quels risques de confusion ? Le manager au travail semble bel et bien voué à interioriser de plus en plus l'esprit d'entreprendre dans une organisation qui ne garantit plus la stabilité de son environnement de travail.

Les raisons d'une nouvelle exigence

La montée en puissance du thème de la dynamique entrepreneuriale dans les grandes entreprises s'explique principalement par la conjonction de trois phénomènes ⁽¹⁾ :

- l'avènement d'une compétition désormais fondée sur la nécessité d'innover quels que soient les secteurs considérés, et ce, avec un horizon de retour sur investissement à court terme ;
- la déstructuration continue des entreprises dont les configurations organisationnelles sont sans cesse remaniées ;
- le refus ou l'incapacité de la plupart des présidents de grandes entreprises

de se considérer comme les garants de la cohérence organisationnelle de l'entreprise du fait notamment de leur nouvelle position d'allégeance exclusive aux marchés financiers.

Examinons brièvement ⁽²⁾ ces trois logiques qui œuvrent indépendamment mais dont les effets concourent à la promotion de la thématique entrepreneuriale dans les grandes entreprises.

Une compétition fondée sur l'innovation incessante et la contrainte de rentabilité à court terme. La dynamique de la concurrence repose désormais sur la différenciation et la multiplication des produits, cela dans le cadre d'une contrainte croissante exercée sur les structures de coûts. Depuis la fin des années 70, ce qui prévaut est un « capitalisme de l'innovation intensive ».

Sans innovation, la création de valeur perçue décroît et l'entreprise semble condamnée à entrer dans la spirale des prix faibles et la recherche de grands volumes ; s'ajoute à cela un fort désir consumériste qui appelle une individualisation croissante des produits, alliée à une grande instabilité de la demande : « Ce capitalisme se manifeste dès les années 80 par un régime accru de variété des produits [...]. Il s'amplifie au cours des années 90 avec un renouvellement accéléré des produits et des techniques. » ⁽³⁾

L'un des effets de cette accélération des rythmes d'obsolescence porte sur

Olivier Basso, consultant, professeur associé en stratégie à l'ESCP-EAP, est directeur du Singleton Institute (Bruxelles). L'auteur remercie Philippe Gabilliet, Laurent Lafarge, Bruno Leblanc et Françoise Lassalle dont les commentaires judicieux ont permis d'enrichir le présent texte.

la désorganisation continue des entreprises qui recherchent sans fin la meilleure configuration pour rester dans cette course à la valeur ajoutée. Le design organisationnel est devenu l'art de la révolution : aucune dimension structurante (lignes de produits, métiers, systèmes, processus...) n'est laissée en repos très longtemps au sein de la même entreprise. La vitesse de renouvellement des agencements, la multiplicité des combinaisons produisent une grande variété de formes organisationnelles sans pouvoir stabiliser l'édifice de la totalité. Les configurations antérieures ne fonctionnent plus comme des références possibles, tant au niveau de l'expertise individuelle que de l'apprentissage organisationnel.

En d'autres termes, l'organisation des compétences et leur mise en œuvre réglée s'inscrivent dans l'horizon de temps de l'opérationnel. Leur agencement et leur renouvellement leur ôtent la capacité de jouer le rôle de nouveau socle stratégique.

Cette course à l'agilité et à la créativité doit intégrer un autre facteur qui renforce la pression sur l'entreprise : le retour sur investissement exigé par les actionnaires va souvent de pair avec la difficulté de trouver des ressources disponibles dans les entreprises pour financer les nouveaux projets de développement. La recherche de l'innovation continue doit s'accommoder de réduction de la force de travail, d'opérations régulières de *down/right sizing* et de coupure de budgets. Pour réussir dans un tel univers, le manager efficace doit apparemment combiner les qualités du gestionnaire et de l'entrepreneur afin de tendre à une idéale « frugalité créatrice ». Sur le plan des projets, innovants ou tournés vers le développement, le manager en charge devra affronter de nombreux événements imprévus que nul *business plan* ne saurait prédire : seuls ses talents d'entrepreneur lui permettront d'assurer la survie de son activité émergente dans

un univers darwinien où règne la compétition pour l'accès aux ressources.

La reconfiguration continue des entreprises. Les entreprises multiplient les configurations et les remises à plat pour réduire les coûts et accroître l'efficacité. Le chantier organisationnel est continu et le changement est devenu une règle dans de nombreuses grandes entreprises. L'organisation sans fron-

Les points forts

Cadre, manager, leader, entrepreneur : entre celui qui encadre et contraint, celui qui guide et celui qui préside à l'émergence de l'organisation, les différences ne sont pas minces.

Pourtant l'entreprise, qui dépend plus que jamais de la capacité de renouvellement que lui apportent ses acteurs, demande à ses managers d'adopter des comportements entrepreneuriaux.

Une posture inconfortable où il leur faut à la fois être dans l'ordre organisationnel et le changer, garantir la cohésion collective et gérer leur activité comme des indépendants.

tières (*boundaryless*), réticulaire (*network*) est synonyme de transformation sans fin et de mise sous tension permanente, ce qui conduit à une perception de l'entreprise multiforme, éclatée. ➤➤

➤ (1) Nous ne développerons pas ici une quatrième raison, liée à la conquête de nouveaux marchés géographiques (Chine, Inde, Vietnam...) qui constitue aussi une incitation à la mise en œuvre d'approches de *business development*. Les managers en charge de l'implantation et du développement des activités dans ces nouveaux territoires doivent assurément se comporter aussi comme des entrepreneurs.

➤ (2) Cette partie reprend en l'adaptant l'argumentation introductive de notre livre, *Le Manager-Entrepreneur*, Village mondial, 2006.

➤ (3) Armand Hatchuel, Pascal Le Masson et Benoît Weil, « From Knowledge Management to Design Oriented Organizations », *International Social Science Journal*, Blackwell Publishing/Unesco, 171, mars 2002.

» La notion même de « structure », autrefois célébrée, semble devenir problématique voire caduque : il n'y a apparemment plus d'armature organisationnelle figée, les organigrammes ne cessent d'être révisés... Les discours sur le décloisonnement, le *delaying* et les appels à abattre les frontières, révolutionner, déconcentrer, décentraliser se multiplient, donnant souvent l'impression d'un chaos incessant. Les strates traditionnelles de l'entreprise et la définition des niveaux hiérarchiques ont laissé place à de nouvelles formes d'organisation du travail qui favorisent la création de petites équipes autonomes, de cellules par projet. Autant de « structures éphémères, destinées à régler un problème précis ou à mener à bien une mission définie, intégrant des cadres et des non-cadres, tous niveaux hiérarchiques confondus, de directions ou de services différents, afin de faire jouer la complémentarité des compétences et des angles de vue » (4).

L'éclatement de l'entreprise a été stylisé par l'image du réseau mais le problème du lien et des repères pour l'action reste entier. Les mécanismes de contrôle classiques semblent en perte de vitesse. La difficulté est que les deux modalités, pyramidale et réticulaire, s'interpénètrent de plus en plus dans les entreprises. L'environnement organisationnel dans lequel évoluent les managers devient à la fois de moins en moins lisible (complexité des interrelations, plasticité des structures) et de plus en plus rigide (règles de performance et de *reporting*, protection des territoires). Pour pouvoir s'adapter et épouser le changement sans le subir, le manager semble devoir emprunter les qualités de flexibilité, de réactivité voire d'autonomie organisationnelle à l'entrepreneur, fondateur et développeur de sa propre structure. Le discours entrepreneurial trouve ici un écho dans l'entreprise en son entier.

La difficulté est que les deux modalités d'organisation, pyramidale et réticulaire, s'interpénètrent de plus en plus.

L'abandon de la prise en charge du « lien organisationnel » par les dirigeants. L'analyse des représentations que les présidents se font de la nature de leur mission semble révéler un désengagement fort de la problématique du lien (5). Ils n'identifient pas ouvertement la question de la cohésion humaine de l'organisation comme une de leurs priorités. L'unité de l'organisation, sa cohésion et sa cohérence ne semblent plus être de leur ressort. Est-ce parce que le président lui-même ne peut plus s'engager sur la stabilité de l'entreprise, sur son périmètre, sur sa stratégie? La diminution de la durée

effective de leur mandat (passé de quatorze à six ans environ au cours des dix dernières années) joue également son rôle : le président lui-même n'est plus assuré de la pérennité de sa position. Est-ce parce que la conception de l'entreprise qui prévaut aujourd'hui est celle des analystes financiers? L'entreprise n'est plus pensée comme un collectif d'action mais comme un portefeuille d'activités dont il s'agit d'évaluer les risques et les rentabilités spécifiques pour multiplier les transactions sur les marchés financiers (6).

Les dirigeants semblent, pour la plupart, avoir donc sous-traité la tâche de

» (4) « Cadres de l'An 2000. Les cadres sont-ils hors cadre? », Alexandre Tic S.A., Groupe ADECCO, 1995; cité par Eric Roussel, « Quelques réflexions critiques sur la notion d'intrapreneuriat », dans « Cadres et entrepreneuriat : mythes et réalités », sous la direction de Françoise Dany, *Les cahiers du GDR Cadres*, 2003, n° 3.

» (5) Voir Olivier Basso et Catherine Blondel, *Profession PDG*, Village mondial, 2006.

» (6) Voir Edouard Tétreau, *Analyste : au cœur de la folie financière*, Grasset, 2005 : « Le contrat d'embauche d'un analyste stipule également qu'il est commis de Bourse. Cela signifie qu'il est exclusivement rémunéré par une activité commerciale. Il n'est donc pas payé pour conseiller les justes recommandations, mais pour générer le plus possible d'ordres, de volume d'achats et de ventes en Bourse. »

garantir la cohésion organisationnelle aux managers dits de proximité ⁽⁷⁾. A ces derniers incombe désormais la rude mission de combler les trous du filet organisationnel et de s'assurer que les équipes peuvent continuer à fonctionner dans un cadre d'action à durée de vie limitée. Les repères traditionnels de l'action collective (périmètre organisationnel, organigramme, clients fidèles, actionnariat stable...) sont aujourd'hui par définition en sursis ⁽⁸⁾ : le manager ne peut plus s'appuyer sur une structure solide pour inscrire son action et celle de ses équipes dans la continuité de l'organisation.

Les conséquences sur le métier de manager sont importantes : ce dernier apparaît de plus en plus comme le fusible d'un système organisationnel qui cherche désespérément à réduire et reconfigurer ses structures, sans pouvoir ralentir sa course. L'agitation et l'affairement deviennent la norme.

Avec la volatilité du client, et l'intensification de la concurrence pour le capturer, il faut changer et devenir très réactif : on multiplie alors les passages, les efforts de transversalité... et c'est le manager, l'individu, et non plus l'organisation, qui doit se dédoubler, se flexibiliser.

La domination des clients et des actionnaires par rapport à l'entreprise se traduit en effet par des demandes toujours accrues en termes de qualité du produit, de réduction des coûts, de compétitivité sur les délais. Les managers doivent désormais concilier l'exigence d'une performance individuelle à court terme, sujette à évaluation, et celle de la coopération nécessaire à toute action collective. Leur comportement et leur contribution ont été individualisés et dans le même temps l'espace d'autonomie qui s'est ouvert porte sur la liberté

d'organiser eux-mêmes leur chaos. Ils courent désormais le risque du *burn-out* en étant fortement pressurés et pris dans le tourbillon infini des tâches : les mails s'accumulent, les messages s'empilent, les *to do lists* se succèdent... et l'affairement croît. Il ne cessera pas tant que le manager devra colmater les brèches dans le tissu organisationnel. Comment interpréter désormais cette nouvelle posture ? La figure classique du manager doit-elle s'effacer au profit d'autres comportements plus adaptés au contexte ?

Manager, leader ou entrepreneur

Pour initier notre démarche, l'analyse étymologique s'avère éclairante. Que peut nous apprendre une brève analyse

lexicale ? Elle peut mettre à nu la sédimentation des habitudes de langage et dévoiler ainsi les pratiques historiques : le choix des dénominations et l'origine de leurs sens apportent souvent un éclairage pertinent sur les objets dénommés. Pour mener à bien notre enquête, nous nous proposons donc d'explorer un ensemble de termes couramment usités dans le monde de l'entreprise afin de cerner par

voie de différences successives la figure du manager entrepreneur.

Cadre, cadrer, encadrer. Commençons par le mot « cadre » (*cuadro* en italien et en espagnol, et *quadro* en portugais) avant de s'interroger sur son doublet anglais (*manager*).

Le vocable français désigne initialement (XV^e siècle) une bordure entourant une glace, un tableau. Au sens figuré, le cadre est ce qui circonscrit et, par extension, ce qui entoure un espace, >>>

> (7) Maurice Thévenet, *Quand les petits chefs deviendront grands*, Editions d'organisation, 2004.

> (8) Cette instabilité structurelle ruine à notre sens toute prétention de l'entreprise à pouvoir aujourd'hui se proposer comme modèle pour les autres institutions.

Les managers doivent concilier l'exigence d'une performance individuelle et celle, collective, de la coopération.

» une scène, une action. Depuis 1796, l'expression comporte aussi une connotation militaire, les cadres désignant alors l'ensemble des officiers et sous-officiers qui dirigent les soldats d'un corps de troupe. Enfin, en 1931, le terme conquiert un sens nouveau en désignant le personnel appartenant à la catégorie supérieure des salariés d'une entreprise, également dénommée « personnel d'encadrement ». Le cadre peut alors revêtir plusieurs nuances et devenir « moyen », « dynamique », ou « supérieur ».

Que nous montre ce premier éclairage ? Que le cadre sert à cadrer, à encadrer, c'est-à-dire à éviter les débordements : il donne consistance à du mouvant, du fragile, du multiple. Il est un rempart au désordre. L'origine technique du terme renvoie au monde de la fabrication, de l'artificiel. Il s'agit de donner

forme et consistance. Le sens militaire concourt à la même signification : par l'intermédiaire du cadre, on met de l'ordre, on « encadre » une troupe qui, sans cela, ne se tiendrait pas dans l'unité organisée. Le cadre sert à tenir dans le rang. À éviter la démobilisation. Il est inséparable de la possibilité de créer une réalité cohérente mais toujours menacée, si on la laisse seule, par l'effondrement, la déstructuration.

Cadrer, c'est donc donner une limite qui constitue, transforme quelque chose d'informe ou de fragile en une unité qui se tient, que l'on évoque un objet ou un collectif d'action. C'est à la fois donner une forme et imposer un ordre (militaire). Se profile déjà l'esquisse de la séquence « obéir/commander », le pouvoir et les autorités intermédiaires...

Retrouve-t-on ce même référentiel côté anglais avec le terme de « manager » ?

Manager, une technique de dressage ? Le terme anglais *manager* a été forgé en 1561 ; il renvoie également à l'italien *maneggiare* qui signifie tenir

en main (*manus*) une situation, manier quelque chose et plus particulièrement contrôler un cheval en le mettant au manège. Le sens a été étendu à d'autres objets et au monde des affaires à partir de 1579. Le vocable est passé dans le vocabulaire français à partir de 1961 pour désigner un cadre dirigeant.

Le manège, c'est le lieu de l'exercice puis l'exercice lui-même que l'on fait faire à un cheval pour le dresser, le dompter. On retrouve donc deux éléments déjà perçus : d'une part, l'imposition extérieure d'un référentiel qui cadre et donne forme ; d'autre part, une matière, ou une chose, ici un animal, qui, en l'absence de ce cadre, demeurerait indiscipliné. Retournerait à l'état sau-

vage. Manager c'est alors permettre l'adoption d'un comportement, d'une forme sous contrainte. On espère ainsi qu'au manège l'animal acquerra un peu de discipline et obéira. Le cheval, c'est aussi l'univers du labeur et du militaire.

Enfin, s'agisse ici également le sens porté par la racine latine du terme (*manus*), qui renvoie à l'idée d'« avoir sous la main », de « faire la main sur », de « manier ». Rappelons ⁽⁹⁾ que l'on peut définir la structure d'une organisation en recourant à deux paramètres : les niveaux de contrôle (*levels of control or layers*) ; et le nombre de collaborateurs qui reportent par niveau (en râteau). En anglais managérial, quel est le *span of control* ? Le terme *span* peut être traduit par « empan ». L'empan c'est la distance entre le petit doigt et le pouce... La traduction littérale de *span of control*, sachant que *span* provient d'une déformation du mot français « paume », serait donc « l'empan de contrôle ». En

Entre le français
« cadre » et
l'anglais
« manager »
cohabitent deux
constellations
de sens qui
se complètent.

» (9) Je remercie Frank Bournois pour cette réflexion éclairante.

d'autres termes, l'empan de contrôle, c'est le nombre de personnes que l'on supervise ou contrôle. Bref le nombre de personnes que l'on a « sous la main ».

« Cadre », « manager » : nous avons sur le plan étymologique deux ancrages, deux constellations de sens qui s'articulent assez bien. Les deux termes désignent conjointement une mise en forme extérieure et l'imposition de cette forme par une contrainte technique (cadrage, dressage).

Ces références changent profondément lorsque l'on parle de « leader » ou de « dirigeant ».

Le leader, tête de l'expédition. Reprenons notre enquête étymologique et interrogeons cette nouvelle série de termes (dirigeant, *leader*, *lîder*, *fûhrer*) qui procèdent d'un autre réseau de significations. Diriger (1495, du latin *dirigere* : aligner, ordonner), c'est d'abord faire aller selon une manière, un ordre pour obtenir un résultat. Le dirigeant est celui qui conduit, mène une entreprise, une opération... comme maître ou chef responsable.

La seconde signification du terme complète la première : diriger, c'est aussi faire aller dans une direction donnée, guider. Diriger présuppose à la fois le fait de savoir où l'on va et celui d'être suivi, donc reconnu comme dirigeant.

La thématique du « guidage » et la métaphore cybernétique dessinent la figure du pilote du navire, du timonier, du « gouverneur » (*governor*), celui qui est proche du gouvernail, qui tient la barre. Un autre champ sémantique est également présent : celui du pasteur, du berger, de tous ceux qui conduisent, en réalité ou sur le plan métaphorique, des troupeaux, animaux ou humains.

Cela implique un certain type de compétence, *a minima* posséder une

vision des itinéraires possibles, des buts possibles, pour établir des cartes, pour convaincre les autres...

De façon surprenante, l'étymologie du mot anglais *leader* renvoie à des origines saxonnes (langues germaniques anciennes du IX^e siècle) qui éclairent le terme sous un autre jour : les formes archaïques *laithjan*, *lithan*, et *to go* dérivent de *ga-lidan* qui signifie « voyager »...

Chose intéressante, on retrouve le même champ sémantique en allemand avec le vocable *fûhrer* et le verbe *fûhren* (guider, conduire) qui se rattachent à une série de termes anciens au sens proche : *fuoren* signifie « mettre en mouvement, guider » et *faran* a pour équivalent « aller, voyager ».

Le fait est digne d'attention car l'ancrage saxon mais non latin apporte une nuance supplémentaire. Il ne s'agit plus seulement de conduite mais aussi de voyage. C'est-à-dire littéralement du « déplacement d'une personne qui se rend en un lieu assez éloigné ». Caravanes, expéditions, avec, à ces époques médiévales, l'usage de cartes mal assurées, la perspective de périples incertains, la promesse de dangers de toute sorte. Bref, ce que l'on nommerait également en anglais une *venture*, forme abrégée de « aventure ». Terme du XIV^e siècle, *adventure* désigne dès la fin du XVI^e siècle

« une entreprise risquée » (*a risky undertaking*) qui prend place dans ce qui peut advenir (*advenir*) sans qu'on ait nécessairement prise sur cela (prévision, couverture du risque...).

On retrouve ces éléments dans la littérature managériale⁽¹⁰⁾ qui distingue, voire oppose, habituellement deux modes de fonctionnement :

► d'un côté, le management qui assure la maintenance de l'organisation et la continuité de son développement;



Des termes comme leader ou dirigeant renvoient au même champ sémantique, celui du berger qui guide.

► (10) Voir Olivier Basso, « Comment développer des leaders? », *Sociétal*, n° 44, 1^{er} semestre 2004.

» De l'autre, le leadership qui doit permettre la transformation des modalités organisationnelles en dirigeant durant le temps incertain d'une transition et en assurant l'avènement d'un nouvel ordre.

Deux grandes lignes de partage distinguent le leadership du management : la prédictibilité de l'horizon de temps dans lequel se définissent les buts et les modalités de coordination de l'action collective.

Le management pose les objectifs à atteindre dans la temporalité maîtrisée de l'opérationnel et structure l'action collective en recourant à des systèmes impersonnels de règles d'action.

Le leadership s'inscrit dans un temps prophétique, qui reconnaît comme irréductible l'univers des possibles, et recourt à la dynamique émotionnelle (manipulation de symboles, images, interactions personnelles...) pour mettre en mouvement les individus par la création d'un sens nouveau pour l'action. Pourquoi ? Parce que le contexte dans lequel évolue le leader est incertain. Cette incertitude peut présenter différents visages : l'inconnu (le nouveau marché à conquérir), la complexité (l'intrication du réseau des causes et des effets), la rapidité d'évolution (le système instable)... mais, en définitive, c'est l'ancrage de l'action collective dans un environnement non programmable qui appelle l'émergence d'un leader. Celui-ci demeure sans garantie sur les modalités de réalisation du projet. Il ne peut exciper d'aucun savoir rassurant et doit assumer une incertitude qui est irréductible à toute probabilisation. Par là même, il est donc responsable du lancement d'initiatives sans pouvoir dire à l'avance les risques encourus.

Soyons plus précis et, à la suite de plusieurs chercheurs ⁽¹¹⁾, qualifions ce contexte d'« ambigu » et non d'« incertain » : « Dans un contexte incertain, les options apparaissent raisonnable-

ment clairement définies et la probabilité des différents résultats peut être évaluée ; dans les environnements ambigus, l'éventail des options n'est pas identifiable et l'arbre des alternatives semble impossible à définir de manière limitée. »

A la différence de l'approche managériale, la modalité de coordination par leadership est donc exigée par la nature imprévisible du cours possible des événements : le dirigeant adopte une posture de leader parce qu'il ne peut plus se reposer sur le système managérial pour encadrer les comportements collectifs ; il doit au contraire restituer une autonomie plus grande aux acteurs afin que ces derniers puissent faire

face à l'incertitude et prendre des initiatives dans le sens de l'intérêt général.

Il ne peut le faire qu'en rétablissant un contact direct, personnalisé, avec les individus et en outrepassant *de facto* les règles édictées par la structure en place destinée à changer.

Les récents travaux sur l'intelligence émotionnelle ont mis en lumière la capacité psychologique du leader à jouer ainsi sur les ressorts intimes des individus qu'il entraîne.

Le troisième homme. Les éléments et les figures précédemment évoqués, qui qualifient des comportements de direction (cadrer, manager, diriger, guider...) au sein d'organisations humaines, paraissent reposer sur une hypothèse fondamentale que partagent implicitement la plupart des penseurs en comportement organisationnel. Ces derniers expliquent inlassablement que manager, au sens large du terme,

Le leadership s'inscrit dans un temps prophétique, qui recourt à la dynamique émotionnelle pour mobiliser.

» (11) Nitin Nohria et Thomas A. Stewart, « Risk, Uncertainty, and Doubt », *Harvard Business Review*, février 2006.

c'est toujours organiser le travail collectif (en contexte certain ou incertain) : c'est en d'autres termes résoudre l'équation suivante : diviser d'abord le travail pour le répartir (par pays, par produit, par compétence...) et le coordonner ensuite pour que tous les efforts convergent vers un résultat global qui donne son unité à l'entreprise. Cette description fonctionnaliste est intéressante mais il manque un élément clé : le socle sur lequel la théorie peut s'échafauder.

Pour diviser le travail et le coordonner ensuite, encore faut-il avoir rassemblé les acteurs, et avoir créé un lien qui les unisse. Avant même de diviser et répartir, il faut avoir convoqué, avoir réuni. Et avant d'avoir réuni pour partager les tâches, il faut avoir rêvé ce travail collectif. L'avoir imaginé. Il ne tombe pas du ciel. Il procède d'un projet. On retrouve alors le sens de *venture* ! *The risky undertaking...* Qui va prendre ce risque fondateur ? Il se situe au moment zéro de l'organisation. Avant son avènement organisationnel, l'entité existe déjà en puissance. Il y a un moment avant l'émergence organisationnelle. C'est le moment entrepreneurial. Et là surgit un autre type de personnage, différent du manager et du leader, qui s'inscrivent dans une organisation qui est déjà là.

L'entrepreneur, homme des commencements. Cette figure, c'est celle de l'entrepreneur. Reprenons brièvement notre approche étymologique en notant d'abord que ce terme est identique en français et en anglais (le vocable a été adopté par la langue anglaise en 1828).

Rappelons aussi qu'au XVI^e siècle, l'entrepreneur désigne la personne qui se charge de l'exécution d'un travail, spécialement en matière de construction.

Entreprendre, c'est se mettre à faire quelque chose, mais c'est aussi attaquer, conduire une opération militaire.

Et reportons-nous au verbe fondateur « entreprendre », forgé au XII^e siècle.

Deux grandes significations se dégagent : entreprendre, c'est d'abord « se mettre à faire quelque chose » (par exemple, entreprendre des études); mais c'est aussi, et le sens est attesté dès 1138, « attaquer », « diriger une attaque contre quelqu'un » puis « tenter de le convaincre », de le « gagner à une cause » (idéologique, amoureuse...).

A partir de là, le terme « entreprise », outre son sens désormais commun d'opération de commerce ou d'organisation autonome (1798) de production de biens ou de services, recouvre deux significations : il s'agit soit d'un projet que l'on entreprend, soit d'une opération militaire.

Ce double ancrage est intéressant : l'entrepreneur est d'une part celui qui commence ; et souvenons-nous que l'une des plus grandes apories de la philosophie porte sur la quasi-impossibilité de penser le commencement, pris entre le « pas encore » et le « déjà là ». Qu'est-ce que commencer ? Le commencement absolu, c'est la création ; à l'extrême, il n'y avait pas d'avant. Mais l'entrepreneur est aussi celui qui entreprend l'attaque, l'opération militaire ; c'est le général ou le stratège.

Revenons en arrière avec les figures du leader et du manager : elles évoluent dans le cadre d'organisations déjà créées. Or les entreprises ne naissent pas par génération spontanée. Il faut des créateurs, des démiurges. C'est ce qui constitue le chaînon manquant.

Alors comment caractériser cette figure de l'entrepreneur ? Balayons rapidement les images : l'entrepreneur est souvent comparé au créateur artistique, au sportif de haut niveau, à l'architecte... L'accent est « mis sur la proactivité, c'est-à-dire la capacité de l'acteur à prendre des initiatives de son propre mouvement. Son comportement



» se caractérise par un certain nombre de traits tels que la créativité, la prise de risque, l'esprit d'initiative. L'entrepreneur apparaît comme le modèle du héros autonome, qui ouvre les voies et construit son propre cheminement. Il est celui qui possède un fort "auto-mouvement" et qui va de l'avant sans se laisser arrêter par les détails ou les contraintes.

Ce volontarisme permet un rapport différent, proactif à l'incertain : les plans et les projets de l'entrepreneur sont autant de tentatives pour exploiter de nouvelles idées et leur donner une réalisation concrète. La dynamique d'action de l'entrepreneur réside dans sa capacité à faire advenir quelque chose de nouveau, qui n'existait pas auparavant. Lié à l'incertitude et à l'acte même de création qui ne peut s'adosser sur la simple répétition d'un schéma, le caractère aléatoire du retour attendu des initiatives appelle une sensibilité particulière à la prise de risque : rappelons que la figure de l'entrepreneur ne se confond pas avec celle du parieur ou du joueur de casino, mais qu'il recherche les situations où le niveau élevé de prise de risque est corrélé avec l'attente de hauts rendements. Loin d'être le fait d'individus dénués de lucidité, l'acte entrepreneurial renvoie à une sensibilité particulière qui percevra dans le même temps le caractère audacieux de l'action et l'espérance de gain qui lui est associée, ainsi que l'exprime l'adage américain "Nothing ventured, nothing gained" » (12).

Manager comme un entrepreneur : une posture impossible ? Revenons à nos prémisses : la contrainte de forces dynamiques (innovation tous azimuts sous contrainte, déstructuration incessante et cohérence organisationnelle non assurée) dans laquelle est prise l'entreprise aujourd'hui la conduit à demander des rôles nouveaux au manager

traditionnel au-delà de sa mission classique de planifier, organiser et guider. Si le management peut être caractérisé comme « le processus qui consiste à définir des buts et coordonner les efforts des membres d'un groupe (personnel d'une entreprise, équipe...) pour pouvoir atteindre les objectifs fixés » (13). Il s'agit bien d'obtenir la réalisation d'objectifs par un collectif d'acteurs qui doivent collaborer pour y parvenir (selon la maxime anglaise, « *Getting things done through people* »).

Une telle exigence devient beaucoup plus complexe dans le nouveau contexte précédemment décrit, où les fondements du cadre organisationnel semblent se déformer sans cesse et ne plus procurer la stabilité à laquelle le manager pouvait se référer : les objectifs sont soudainement redéfinis, les équipes apparaissent désormais virtuelles, transverses, évoluant

La dynamique d'action de l'entrepreneur réside dans sa capacité à faire advenir quelque chose de nouveau.

hors lien hiérarchique et elles se font et se défont au gré des priorités successives. C'est au manager d'assurer la continuité, de colmater les brèches dans le tissu organisationnel. La posture et le discours entrepreneurial se rejoignent ici : même s'il n'est pas toujours explicitement nommé comme référence, l'entrepreneur qui crée l'organisation *ex nihilo* fonctionne comme une figure pertinente pour le manager qui doit la continuer.

La référence à la thématique de la « création continuée » renvoie directement à un grand débat théologique qui n'est pas sans intérêt par rapport à notre problématique de design organisa-

» (12) Ce passage est repris d'Olivier Basso, « La face obscure de l'intrapreneuriat : héroïsme et sacrifice de soi dans l'entreprise », *Gestion 2000*, n° 4, juillet 2005.

» (13) Stephen Robbins, David DeCenzo et Philippe Gabilliet, *Management : l'essentiel des concepts et des pratiques*, Pearson Education, 2004.

La maintenance dynamique de l'entreprise dépend de plus en plus de la capacité de renouvellement de ses acteurs.

tionnel. Rappelons que deux thèses s'affrontent : les tenants de la création *ex nihilo* pensent que Dieu a créé le monde et qu'il a pu ensuite le laisser à lui-même, ce dernier ayant obtenu son autonomie ontologique conférée par l'acte divin de création ; les partisans de la création continuée, au contraire, professent que l'effort créateur de Dieu ne cesse pas pour maintenir le monde dans son être : l'acte de création est constant, sinon le monde laissé à lui-même ne saurait conserver son être. Ainsi, selon Descartes, il ne faut pas reporter l'acte créateur aux origines du monde. Toute substance finie n'est maintenue dans l'être que par un acte incessant de Dieu, qui la recrée à chaque instant. Et l'action par laquelle Dieu conserve le monde est « toute la même que celle par laquelle il l'a créé »⁽¹⁴⁾.

On retrouve déjà une allégation voisine⁽¹⁵⁾ chez Platon dans le mythe évoqué par l'Étranger, originaire d'Elée, dans la première partie du *Politique* (269c-273e) : il distingue deux périodes, un âge d'or durant lequel le dieu veille au bon déroulement des choses et guide le cours du monde et un second temps, le cycle inverse, où le dieu « abandonnant, si l'on peut dire, la commande du gouvernail », le monde est laissé à lui-même et perd progressivement son unité : son ordre s'altère, les cycles de renouvellement se dérèglent et l'ensemble sombre « dans la mer sans limite de la dissemblance ».

Quel est le sens de ces apparentes digressions philosophiques ? C'est de nous rappeler que le sort commun à toutes les organisations humaines est de subir l'usure du temps : si le pouvoir de (re)création des acteurs qu'elles abritent diminue trop fortement, les organisations se délitent et se défont. Or les forces qui traversent l'entreprise mettent à l'épreuve sa plasticité : l'en-

treprise agile apparaît de plus en plus comme une entreprise fragile. La maintenance dynamique des entreprises dépend donc de plus en plus de la capacité de renouvellement entrepreneurial que lui apportent ses acteurs. Mais un réel dilemme se pose alors à cet agent du nouveau : ainsi que le rappelle l'ancien président de

Home Depot, Robert Nardelli, « *there's only a fine line between entrepreneurship and insubordination* »⁽¹⁶⁾.

A la différence de l'entrepreneur indépendant, le manager intervient dans une organisation qu'il n'a pas créée et il doit donc obéir à un cadre d'action dont il dépend, avec une implication limitée par le statut de salarié.

Pendant la contrainte d'obéissance est quasi contradictoire avec l'attitude que réclament les grandes entreprises confrontées aux logiques de changement évoquées plus haut. Que ce soit la recherche d'opportunités de croissance, la quête de plus d'innovation ou encore leur exigence accrue de flexibilité, elles s'efforcent de plus en plus de susciter des « comportements entrepreneuriaux » chez leurs managers. Comment réconcilier les postures ?



► (14) Cf. Descartes, *Méditations Métaphysiques*, III, 39 : Dieu conserve le monde comme il le crée, c'est-à-dire de la façon même dont il l'a créé. « En effet, c'est une chose bien claire et bien évidente (à tous ceux qui considéreront avec attention la nature du temps), qu'une substance, pour être conservée dans tous les moments qu'elle dure, a besoin du même pouvoir et de la même action qui serait nécessaire pour la produire et la créer tout de nouveau si elle n'était point encore (*eadem plane vi et actione opus esse ad rem quamlibet singulis momentis quibus durat conservandam qua opus esset ad eandem de novo creandam si nondum existeret*). En sorte que la lumière naturelle nous fait voir clairement que la conservation et la création ne diffèrent qu'au regard de notre façon de penser et non point en effet. » (*Œuvres de Descartes*, éd. Adam-Tannery, t. IX et t. VII ; Descartes, *Méditations métaphysiques*, collection Bibliothèque des textes philosophiques, Vrin, 1978).

► (15) En remplaçant la notion de création *ex nihilo*, non pensée par les Grecs, par l'action de mise en ordre d'une matière chaotique.

► (16) David A. Garvin et Lynne C. Levesque, « Meeting the challenge of corporate entrepreneurship », *Harvard Business Review*, octobre 2006.

» Le « manager entrepreneur » est-il une fiction contradictoire, un oxymore ou l'idéal que doivent désormais viser les managers ?

Du « manager d'autrui » à « l'entrepreneur de soi »

Affrontons la difficulté : comment des comportements manifestant l'indépendance de pensée et d'action d'un entrepreneur peuvent-ils s'inscrire dans le cadre d'une action collective faite de la reconnaissance de l'interdépendance des individus et de la visée d'objectifs communs ?

Certes, incertitude et risques caractérisent désormais l'entreprise moderne, en tant que telle ⁽¹⁷⁾, et ces termes qualifient souvent aussi l'univers de l'entrepreneur. Mais la proactivité radicale, la prise d'initiative, la volonté de s'affranchir du *statu quo* qui définissent l'attitude entrepreneuriale doivent toujours s'accommoder de l'inscription du manager dans un univers organisationnel déjà créé. La dynamique créatrice de l'entrepreneur doit être tempérée par l'obéissance du manager, dépendant d'une ligne hiérarchique.

C'est là que réside toute l'ambiguïté de l'incitation pour les managers à se comporter de manière entrepreneuriale : nous ne sommes plus très loin de la double contrainte qui caractérise l'ordre dont le contenu est démenti par la forme même (cf. la fameuse injonction « sois spontané ! » qui place l'acteur dans la folie de l'adoption contrainte d'un comportement contradictoire). Se profile même peut-être là le fantasme de tout dirigeant, voire de tout parent : avoir des employés/enfants à la fois doués d'initiatives autonomes et respectueux de l'ordre organisationnel. Ce rêve, c'est d'une certaine façon celui de gérer des employés qui ne soient plus à manager... La figure du manager entrepreneur est peut-être cette contradiction réalisée de l'enfant

créateur et obéissant : c'est l'innovation sans le désordre, la création sans le chaos, l'originalité sans le scandale, le génie sans la rupture...

Est-ce à dire que ce modèle est pernicieux ? Pouvons-nous directement adopter les vues habituelles des sociologues et psychologues de l'aliénation, prompts à dénoncer les manipulations de l'idéologie managériale ?

Les termes de l'équation sont à notre sens différents : les contradictions précédemment évoquées définissent aujourd'hui le contenu des missions du manager. C'est sa capacité individuelle à les résoudre qui est désormais en jeu. Est-ce une affaire aisée et sans risque ? Certainement pas. Est-ce un piège identitaire pour les acteurs organisationnels forcés de concilier deux contraintes

L'incitation à se comporter comme un chef d'entreprise n'est pas très loin de l'injonction paradoxale.

opposées (être dans l'ordre organisationnel et le changer) ? Pas nécessairement, même si la tâche est ardue. Prenons une analogie : cette situation instable et inconfortable, c'est, en quelque sorte, celle que toute personne, dans sa vie d'enfant puis d'adulte, tente

d'affronter et résoudre. Pour chacun à sa manière, et selon les données spécifiques à son contexte, il s'agit de trouver sa voie de développement propre sans nécessairement être prisonnier de l'alternative : faire acte de rupture totale avec ses parents (ou l'image que l'on s'en est forgée) et se déshériter volontairement d'une part de son histoire personnelle, ou bien se conformer à leurs seules attentes et perdre toute identité singularisante.

C'est dans cet espace de construction que le manager d'aujourd'hui doit fa-

» (17) Daniel Cohen a fort clairement relaté et analysé le processus de destruction des fondements de sa stabilité ancienne (cf. Daniel Cohen, *Trois leçons sur la société postindustrielle*, Seuil, 2006).

çonner ses repères. Il doit, d'une certaine manière, faire désormais le deuil d'une organisation stable. Mais cette exemption du filet organisationnel peut aussi être perçue comme l'annonce d'une autre relation avec l'entreprise et rouvrir l'espace des possibles.

La nouvelle règle du jeu semble être devenue de gérer son travail comme s'il s'agissait d'une activité autonome, susceptible d'être transférée ou externalisée, bref, semblable en cela à une activité exercée sous le statut de profession libérale. Cette situation est incontestablement une conséquence directe du comportement des entreprises. Elle n'est pas généralisée, dépend de l'histoire et de la culture des entreprises et peut fortement évoluer. Elle est une réponse des individus face à une organisation qui ne prend plus en charge le lien et la stabilité et qui conduit donc ses membres salariés à se considérer de plus en plus comme des entrepreneurs.

A partir de là, le salarié peut se représenter comme le détenteur d'actifs et de talents qu'il fait fructifier dans l'entreprise qui l'emploie à un moment donné. C'est là sa vraie force de travail. Dans une entreprise de plus en plus dématérialisée, chacun devient propriétaire d'une partie des moyens de production, à savoir soi-même... La qualité du travail dépend donc étroitement de la capacité des travailleurs à améliorer leurs talents (expertises, savoir-faire, aptitudes...) et à gérer leur trajectoire en veillant à ne pas s'essouffler, gaspiller leur énergie en pure perte et tomber dans le *burn out*.

Si les entreprises ne changent pas leurs modalités de gestion des ressources humaines, c'est assurément vers une telle posture que risquent d'évoluer de plus en plus les managers : ces derniers auront beau jeu de montrer que l'appella-

tion de « mercenaires » qui leur est parfois attachée renvoie précisément à la nature des organisations qui les emploient et qui ne leur proposent plus un contrat relationnel sous le signe de la durée. Les condottieres du XV^e siècle et leurs séides ont proliféré parce que les dirigeants des cités italiennes refusaient de créer, au grand regret de Machiavel, des armées de métier...

En ce sens, le modèle entrepreneurial proposé aux managers possède une double signification : d'une part, il répond aux défis que l'organisation doit quotidiennement résoudre (innover et se développer, se réorganiser et conserver sa cohérence), mais d'autre part il correspond aussi maintenant à la posture mentale du manager employé qui sait que le lien salarial est ténu, que les implications intenses qu'on lui demande dans la sphère du travail ne peuvent plus être échangées contre une promesse de stabilité.

En conclusion, « le manager entrepreneur sait désormais qu'il se doit d'intégrer certaines caractéristiques de la posture des entrepreneurs indépendants s'il veut parvenir à faire face aux demandes contradictoires de son environnement. Il sait que l'entreprise n'est pas une famille, mais une communauté de travail à durée limitée. Il sait aussi qu'il souhaite éprouver l'intensité de réaliser des projets collectifs et ne pas pratiquer une abstention cynique qui l'appauvrit. Il sait encore qu'il passera une grande partie de sa vie dans le monde du travail et qu'il doit aujourd'hui diversifier et préparer son portefeuille de talents et d'activités. Enfin, il sait qu'il doit avoir imaginé ses scénarios de sortie et entretenir sa capacité à faire des choix et pouvoir ainsi partir pour rebondir plus loin avec d'autres acteurs, sous d'autres cieux... »⁽¹⁸⁾ ■

La nouvelle règle semble être de gérer son travail comme une activité autonome, susceptible d'externalisation.

► (18) Olivier Basso, *Le Manager-Entrepreneur, entre discours et réalité*, Village mondial, 2006.