Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 74 (2016)

Heft: 2

Artikel: Manager dans des structures hiérarchiques

Autor: Radon, Bernard

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-823195

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 07.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

MANAGER DANS DES STRUCTURES HIÉRARCHIQUES

BERNARD RADON
Coaching Systems Sàrl
bernard.radon@coachingsystems.ch

L'auteur construit son texte, de facture pragmatique et empreint de réalisme, en trois parties. Il décrit d'abord les fonctionnements ou les dysfonctionnements propres aux actions humaines organisées, insistant sur la permanence des fonctions de hiérarchie et de chefferie. Il s'attache ensuite à démontrer les conséquences des difficultés à manager dans les organisations modernes, quel que soit le niveau hiérarchique, les managers étant confrontés à la transversalité et leur propre solitude. Enfin, il se concentre sur quelques éléments clefs des modes de gouvernance à mettre en œuvre pour résister à la machine économique qu'est l'entreprise, dont les dirigeants, dit-il, sont peu enclins à la compassion.

Mots-clés: hiérarchie, chefferie, manager, fonctionnement, dysfonctionnement, pouvoir, baronnie.

INTRODUCTION

Des savoir-faire, des énergies, des connaissances pour réaliser des opérations économiques créatrices de valeurs émergent de l'action collective. Ces dernières peuvent être de toute nature. Elles concernent les biens autant que les services, qu'ils soient sociaux humanitaires où institutionnels. Ces opérations créatrices de valeurs sont possibles parce que des individus se sont regroupés pour agir. Sans cette coalition, aucun produit ou service ne peut être réalisé. Les organisations existent non pas parce que les hommes s'aiment, mais parce qu'elles rendent l'action collective possible à moindre coût. Incontestablement, il est plus efficace de travailler à plusieurs que seul.

Ce papier est une description des organisations publiques et privées telles qu'elles sont et non telles qu'elles devraient être. Il décrit tout d'abord le fonctionnement ou les dysfonctionnements de toute action humaine qui s'est constituée historiquement de façon hiérarchique, selon le bon vieux principe du «sans chef rien ne se fait». La seconde partie s'attache à démontrer les conséquences intimes sur les managers. Enfin, la dernière partie se concentre sur quelques éléments clefs des modes de gouvernance à mettre en œuvre pour résister à la machine économique, qu'est l'entreprise, dont les dirigeants, on s'en doute, sont peu enclins à la compassion.

1. L'ORGANISATION HIÉRARCHIQUE CONTESTÉE

1.1. L'ORGANISATION HIÉRARCHIQUE EN TANT QUE SYSTÈME HISTORIQUE

Les hiérarchies ont toujours existé: les Romains avaient leurs consuls, leurs généraux et leurs centurions; les constructeurs de bateaux, leurs hiérarchies d'ingénieurs, de maîtres charpentiers, de ferronniers... Avec l'arrivée de l'ère industrielle, il n'est pas étonnant que le travail des hommes se soit aussi structuré sur des modèles de type hiérarchique correspondant aux différentes fonctions de l'entreprise: «Production», «Finances», «Commercial», etc. Au sommet de chacune d'elles, il y a un chef sans qui rien ne se fait. Il possède le pouvoir de déléguer tout ou partie de son autorité au fil d'un système de type pyramidal, appelé organigramme. Ainsi N délègue-t-il à N-1 qui lui-même délègue à N-2, et ainsi de suite. On pourrait croire qu'au bas de la hiérarchie plus personne n'a de pouvoir. Faux. Dans nos systèmes organisationnels, chacun détient une partie de pouvoir (Crozier et Friedberg, 1977). Ainsi, le mécanicien peut traîner les pieds et faire perdre un temps précieux à son manager, le comptable se faire porter pâle s'il se sent injustement traité, et donner à son chef et ses collègues plus de travail pour compenser son absence. Comme chacun a du pouvoir, le travail du manager[1] s'en trouve considérablement complexifié.

Dans les faits, l'organigramme (formel) est structurant. Il est le plus sûr moyen pour comprendre rapidement une organisation et ceux qui possèdent la légitimité des décisions et du pouvoir. Au niveau des dirigeants, leurs signatures sont officialisées auprès des banques et des organismes publics. Ainsi, leurs décisions deviennent opposables à des tiers; ils ont autorité pour refuser ou accepter des engagements de ressources toujours limitées.

Pour comprendre ce point fondamental de la transmission du pouvoir, certaines professions organisent des cérémonies: discours, défilés[2] et banquets clôturent les festivités. Aux niveaux inférieurs, des annonces sont faites par un courriel envoyé aux collaborateurs. C'est moins glorieux, mais tout aussi indispensable, car si rien n'est fait pour annoncer une nomination, le titulaire reste illégitime aux yeux des autres et des conflits apparaissent rapidement.

Ce système pyramidal a été fortement contesté sous l'impulsion du mouvement humaniste des années 1960. Il a été reproché à l'organigramme de ne pas refléter les luttes de pouvoir dans les organisations. Certains collaborateurs – de par leurs compétences ou leurs réseaux relationnels – sont plus influents que d'autres. L'organigramme formel, celui que l'on trouve sur le papier, a été opposé à l'organigramme informel (parfois aussi appelé organigramme social), fait de zones grises et de circuits décisionnels indirects, difficilement identifiables et complexes.

Un autre reproche fait à l'organigramme est son aspect obsolète. Depuis une quarantaine d'années, la grande majorité des formations ont démontré à l'excès que le management doit être participatif, que les collaborateurs doivent être valorisés pour qu'ils puissent s'épanouir dans l'entreprise. À tel point que de nombreux managers en ont perdu leurs repères. Ils n'osent plus se confronter à leurs collaborateurs, selon un autre principe maintenant bien ancré dans le *New Wave management*: «on obtient bien plus d'un collaborateur s'il adhère aux décisions de son supérieur hiérarchique» (sic).

---

1 Dans le papier, les termes managers ou leader sont indifférenciés. Nous considérons que dans la grande majorité des organisations, il est difficile d'être un leader sans un minimum d'expertise technique.

2 Principalement dans la fonction publique.

Dans la réalité, on ne peut nier que certains acteurs ont un pouvoir d'influence plus important que d'autres, mais en dernier ressort, le supérieur hiérarchique décide. Sans doute, ses collaborateurs peuvent-ils lui reprocher d'avoir pris une «mauvaise» décision. Peu importe, il détient son pouvoir de sa hiérarchie et son autorité peut être difficilement remise en cause. De ce fait, il agit en toute légitimité.
L'organigramme reste encore aujourd'hui un système suffisamment intelligible dans un environnement en mutation. Il offre des repères stables malgré la transversalité et l'éclatement géographiques des fonctions. Il doit être considéré comme un ensemble systémique c'est-à-dire un ensemble de relations entre des individus eux-mêmes en interrelation avec d'autres.

1.2. L'organisation hiérarchique est perturbée par la transversalité

L'organigramme décrit parfaitement la spécialisation du travail. Les organisations se sont structurées verticalement, en silos (vente, fabrication, qualité, etc.). Pour chaque silo, des objectifs spécifiques ont été formulés: la vente veut des produits en grandes quantités, disponibles immédiatement, la production, des stocks minimums, et les finances des coûts proches de zéro. Tous ces objectifs antinomiques par nature rendent le travail de coordination des managers difficile. Pour faciliter cette coordination, des structures matricielles ont été créées. Une organisation est dite matricielle chaque fois qu'il y a un regroupement nécessaire de compétences. Par exemple, un projet qui implique plusieurs départements est une forme de structure matricielle. Le responsable de la comptabilité dans une usine d'un groupe international qui reporte à la fois au directeur de l'usine et au directeur financier du groupe fait aussi partie de cette forme de structure.
Le système matriciel implique de renoncer à la voie hiérarchique et de négocier avec des collaborateurs détenteur d'un pouvoir transversal (Barth 2008). Ces responsables matriciels viennent perturber le travail quotidien des managers opérationnels, déjà sous la pression d'objectifs exigeants, en leur imposant de nouvelles façons de faire dont les résultats ne sont pas garantis. Quand on connaît l'aversion des individus aux changements, il est facile d'imaginer les querelles internes entre les responsables de silos et leur homologue matriciel.

1.3. L'organisation hiérarchique est bouleversée par la technologie et le langage

Les rapports organisationnels ont été aussi bouleversés par deux autres grands facteurs: la technologie et le langage.
Les nouvelles technologies de l'information et de la communication ci-après NTIC (courriel, Twitter professionnel, visioconférences et téléconférences) ont profondément déstructuré les liens entre les managers et leurs équipes disséminées à travers le monde. Ces échanges génèrent des situations cocasses où deux collaborateurs assis l'un en face de l'autre s'envoient des textos ou des e-mails au lieu de se parler.
Ces NTIC influencent profondément et durablement les relations dans l'organisation. Elles possèdent en elles l'ADN d'une nouvelle organisation du travail composée d'un centre de décision et de coordination confiné dans un quartier général qui gère à distance un ensemble de ressources tant humaine que de production. Les unes et les autres sont considérées comme interchangeables. Cette stratégie, mise en place dès les années 1990, a abouti naturellement à une optimisation des coûts du travail par une recherche mondialisée d'experts et de sous-traitants. Les NTIC permettent d'éliminer les équipes locales payées au prix fort, avec une

législation sociale contraignante, au profit d'une main-d'œuvre virtuelle facilement interchangeable. Ainsi, on commence à voir des sièges sociaux constitués d'équipes réduites qui définissent une stratégie, recherchent des prestations à travers le monde, les contrôlent et les gèrent à distance.
Autre élément facilitant l'externalisation des ressources de main-d'œuvre et de machines, l'anglais est la langue commune employée sans grande nuance à travers la planète. Elle focalise sur un vocabulaire technique orienté vers l'action, les délais, les étapes à franchir, les moyens à disposition et des objectifs à atteindre. Il faut assister à un comité de direction d'usine pour comprendre la spécialisation des échanges et le non-débat d'idées autre que technique. L'efficacité est recherchée à tout prix. Les managers doivent gérer à distance des masses d'informations générées par des collaborateurs virtuels. Il faut être admiratif devant leurs efforts pour réaliser leurs tâches, au prix d'incroyables sacrifices. Un seul exemple: en Europe les échanges avec des Américains commencent lorsqu'ils se réveillent alors que les Asiatiques viennent de se coucher.

2. LES CONSÉQUENCES POUR LES MANAGERS

Ce qui a été décrit au paragraphe n'est pas le fait de cas isolés, pris séparément, mais un ensemble de constatations qui s'additionne aux tâches quotidiennes des managers. Alors comment surnager dans des structures où la pression sur les résultats, les luttes de pouvoir et les changements inévitables font partie du quotidien?

2.1. La technicité est le socle des actions managériales

Les connaissances des managers, principalement techniques, leur confèrent leur légitimité, on peut même dire leur refuge. Elles constituent le socle de leurs actions. Ainsi lorsqu'un collaborateur prend la responsabilité d'une équipe, il ne perd pas son expertise technique, sans doute devient-elle plus globale, mais celle-ci continue son expansion en s'agglomérant avec des compétences managériales. Ainsi, il n'est pas rare qu'un directeur informatique soit capable de trouver une panne sur un PC plus vite que dans un call-center.
Du reste, tout concourt dans le monde économique à faciliter le développement de leurs connaissances: séminaires réservés, rencontres entre «*C level*», cocktails, effets d'annonce de fournisseurs, intervenants de renom, formations... Plus le niveau hiérarchique est élevé plus les invitations sont prestigieuses tant sur le plan du lieu de réception que de la qualité des intervenants. Sans être dupe, les managers sont friands de ces rencontres qui leur permettent de constituer leurs réseaux et de mettre à jour leur connaissance. Ils acquièrent ainsi quelques longueurs d'avance techniques sur leurs équipes.

2.2. La solitude du chef

Une fois nommé «Manager», le collaborateur fait partie de la hiérarchie. Il n'est plus comme les autres. Ce qui est décidé en haut doit être appliqué en bas. Il devient l'un des rouages actifs et nécessaires de décisions plus ou moins stratégiques, qu'il doit incarner. Lorsque les décisions deviennent applicables, ce n'est plus au manager de convaincre la hiérarchie qu'elle a tort. Ils doivent la mettre en œuvre, c'est pour cela qu'on le paye, qu'il approuve ou pas. Face à ces décisions arbitraires qui les déstabilisent, le questionnement des managers est continuel:

À qui peut-on faire confiance?
Avec qui partager des informations confidentielles?
Avec qui échanger sur mes difficultés?
Mes amis dans l'entreprise le sont-ils par intérêt ou par loyauté? Ou les deux, en fonction du contexte et du moment?
Dans mon équipe, qui peut être mon porte-parole, sans faire de faux pas?
Ai-je raison?
Est-ce une bonne décision? La décision que je prends aujourd'hui sera-t-elle va lable dans deux ans? Comment justifier cette décision, si je suis encore là, mais qu'elle sera dépassée?

Les réponses ne sont pas triviales et changent selon les circonstances. Cette solitude est l'une de leur difficulté. Il faut comprendre leur désarroi lorsqu'un collaborateur s'oppose frontalement à ses décisions soit par une prise de décision insoutenable, soit par des subterfuges le pénalisant lui et son équipe par des plaintes, des ragots ou pire par des congés maladies intempestifs.

2.3. Des informations contradictoires

Les managers reçoivent des informations contradictoires. Il est parfois difficile pour eux de se positionner. Ils avouent confidentiellement agir avec un écran de fumée devant les yeux. Pour eux, les assertions «On va tout droit dans le mur», ou «Le client ne sera jamais livré à temps» ou encore «la fille du marketing est nulle», font partie de leur quotidien. Au départ de leur carrière, cela est une source d'angoisse. Avec le temps, ils apprennent à se forger une sorte de carapace de cuir, qu'ils appellent entre eux «la peau d'éléphant». Ils savent que le mur sera évité, que le client sera livré certes avec un peu de retard, mais dans des conditions acceptables. Quant à la fille du marketing, elle n'a sans doute pas tous les défauts.
Plus la situation devient critique, plus des âmes charitables se penchent au chevet des managers et l'alimentent, pour leur bien, d'informations plus contradictoires les unes que les autres. Une phrase ironique résume parfaitement la situation: «Vous savez, parfois je prends des décisions, sans avoir vraiment une idée réaliste de la situation. Que voulez-vous, c'est ce que l'on attend de moi».
En revanche, il est de leur responsabilité de décliner la stratégie de la direction à leur niveau, de la comprendre, de l'expliquer, de la transformer et, enfin, de la rendre possible. Ce qui est déjà une compétence importante à acquérir, alors qu'il ne dispose pas d'une vision globale de la situation, ni les budgets, ni même les outils pour cette mise en œuvre.

2.4. Le concept de la plaque de verre

Lié aux constatations du paragraphe précédent, le concept de la plaque de verre permet de mieux comprendre la volatilité des informations qui parviennent aux managers. Ceci demande quelques explications.
Globalement, une entreprise est un système pyramidal. Chaque niveau hiérarchique est séparé du niveau inférieur par une plaque de verre. Les managers entendent des informations des niveaux inférieurs et supérieurs. Mais ce ne sont que des bribes d'informations déformées, pas toujours très audibles, associées souvent à des mouvements de personnages

eux aussi peu identifiables. Tout cela donne un brouhaha d'informations véloces, volatiles, évanescent difficile à décrypter. Même pour des décisions sensibles, rapportées en sous-main, leur durée de vie n'excède pas la quinzaine tant les changements, les quiproquos et les coups de théâtre sont fréquents.
Soumis à ces informations dénaturées, le manager s'inquiète constamment sur son avenir.

2.5. Les budgets et les luttes de pouvoir

L'affectation des ressources transforme l'organisation
De nombreux collaborateurs continuent de penser «qu'en haut» tout est plus simple, que les projets peuvent avancer plus vite... Vraiment? Voyons quelles sont les difficultés rencontrées au niveau des cadres et quels sont les principaux pièges à éviter.
L'affectation des ressources constitue une part non négligeable du travail du comité de direction. Elle peut fondamentalement transformer l'organisation. Pour en comprendre l'importance, il suffit de penser à l'industrie automobile du début du siècle, lorsque Henry Ford déclarait: «Le client veut une voiture de n'importe quelle couleur du moment qu'elle soit noire». Aujourd'hui, une même voiture peut offrir quelques milliers d'options différentes (roues acier ou aluminium, systèmes de navigation, boîte automatique, etc.). Pour arriver à cette transformation, il a fallu une énergie humaine considérable pour mettre en place des concepts nouveaux et des techniques nouvelles. Des guerres continuelles ont miné la volonté des uns et des autres d'aller de l'avant. Essayer de résister à cette pression, c'est vouloir nager à contre-courant... Et s'épuiser. C'est le changement, et les managers ne peuvent s'y opposer.

3. VERS UN SAVOIR-FAIRE OPÉRATIONNEL

Les systèmes organisationnels constituent une forme de coopération humaine imparfaite; l'imperfection en est même l'inévitable variable. Les managers doivent l'accepter et faire «avec», tout en slalomant constamment entre ces dysfonctionnements afin de trouver Le passage qui leur permettra d'améliorer, un tant soit peu, cet environnement si insatisfaisant. Ainsi, il leur faut s'accommoder de la lenteur de leurs actions parce que, après tout, ils ne sont responsables que des moyens mis en œuvre et non des résultats. Ceux-ci sont d'ailleurs tributaires de l'image de l'entreprise, d'aspects liés à la qualité et à l'originalité des produits, de savoir-faire spécifiques, de la concurrence, auxquels viennent encore s'ajouter les aléas économiques, les décisions inadaptées, les fusions manquées... Tout ne peut pas leur être imputé. Ce constat ne signifie pas cependant qu'il faille tout abandonner et se complaire dans le défaitisme. Non. Il s'agit de faire acte de pragmatisme. Dans les paragraphes suivants, nous décrivons quelques éléments de défenses mis en place par les managers: la constitution d'une baronnie, l'institutionnalisation d'une garde rapprochée et le travail sur un discours managérial.

3.1. Constitution d'une baronnie

La notion de baronnie peut surprendre. Pourtant elle est l'une des seules à pouvoir garantir la survie des managers sur le long terme. Qu'en est-il de cette notion?
Sept conditions sont nécessaires:

> Gérer sa baronnie en «bon père de famille», c'est-à-dire sans faux pas, ni frasques[3].
> Être capable de conduire des équipes importantes sur le terrain tout en garantissant des revenus réguliers.
> Être suffisamment éloigné du siège social pour ne pas subir les sautes d'humeur de dirigeants irritables.
> Préférer Budapest à New York (prestige) ou Shanghai (croissance), selon le bon vieux principe de «loin des yeux, loin du cœur».
> Savoir accepter le «Fait du Prince» et s'accommoder des périodes plus difficiles.
> Savoir coopérer dans des groupes pilotes et intégrer la transversalité.

La notion de baronnie peut être conservée tant que son titulaire ne se lasse pas d'une vie qui peut devenir vite monotone pour certains. Habitué à une certaine indépendance, lorsqu'il demande sa mutation au siège social, nous avons constaté qu'il ne lui reste plus que deux à trois ans de survie dans son entreprise.

3.2. Institutionnalisation d'une garde rapprochée

Toute organisation est constituée d'un ensemble d'organes de coordination et de réflexion: conseil d'administration pour élaborer une stratégie, un comité de direction pour la partie exécution, etc. Au niveau du management intermédiaire, les luttes de pouvoir, les incertitudes du marché et de la concurrence, les problématiques budgétaires ou financières éloignent les managers de leurs subordonnés directs. Pour éviter cet éloignement, certains managers se constituent une «garde rapprochée». La garde rapprochée d'un manager est composée de quelques N-1, généralement pas plus de deux ou trois, avec lesquels il se sent en confiance. Avec eux, il est capable de débattre de problématiques complexes, de concepts ou, tout simplement, d'idées qu'il veut tester en toute confidentialité.
La garde rapprochée a pour but de:

> Préparer assez tôt des points délicats de l'ordre du jour. Ainsi le manager a toujours des alliés dans la salle qui peuvent prendre le relais et appuyer son propos.
> Faire progresser l'équipe par l'institutionnalisation d'un débat qui permet de mieux comprendre l'environnement tel qu'il est, l'évolution des techniques, l'organisation, le lancement de nouvelles initiatives. Il s'agit d'une plateforme collaborative exclusive.

La notion de cercles est liée à la constitution d'une garde rapprochée. Le premier cercle est réservé aux collaborateurs qui ont accès directement au manager sans rendez-vous préalable. Certains collaborateurs tels que des chefs de projets importants peuvent faire partie de cette première catégorie.
Les collaborateurs du niveau N-2 ont accès, mais uniquement sur rendez-vous.
Enfin, les collaborateurs du niveau N-3 n'ont jamais accès au manager, sauf événement exceptionnel.
Curieusement, les niveaux hiérarchiques inférieurs n'utilisent pas cette notion et restent solitaires ou pratiquent sans discernement la politique de la porte ouverte.

---

3 Ce qui est différent du Prince dont la fin justifie les moyens.

3.3. Travail sur un discours managérial

Le discours managérial est une idéologie de valorisation des actions des dirigeants dans un contexte économique de concurrence. Il constitue un vrai savoir-faire. Deux points sont abordés dans ce paragraphe. Le premier met l'accent sur «l'utilité du discours» chez les dirigeants et le second son rejet par les cadres premiers niveaux.

La surproduction de biens et des services, mais aussi l'imprévisibilité des cycles économiques entraîne des variations des marges des entreprises qui sont mal reçues par les parties prenantes: actionnaires, médias... Pour maintenir la cohésion et la satisfaction des parties prenantes, les cadres supérieurs et les dirigeants ont forgé un discours leur permettant de sauver les apparences. Il suffit de lire les pages économiques des journaux pour comprendre les stratagèmes de glorification des résultats ou au contraire. En cela, le discours managérial permet d'atténuer les fluctuations économiques et de sécuriser un positionnement sur les marchés et la survie des dirigeants.

À l'inverse, les cadres des premiers niveaux s'astreignent à un discours plus modéré en occultant les efforts souvent importants qu'ils ont accomplis. Sans doute s'agit-il d'une certaine modestie, d'une méconnaissance mécanismes médiatiques ou, plus simplement, d'un manque de savoir-faire. Lorsque les résultats ne sont pas au rendez-vous, ils se culpabilisent pour le manque de résultats et ne savent pas comment communiquer.

4. FINALEMENT, QU'EST-CE QU'UN «BON MANAGER» EN 2017?

Aux paragraphes précédents on peut convenir que le système hiérarchique a encore de beaux jours devant lui. C'est un système qui incontestablement a fait ses preuves et constitue une forme de noblesse économique.

A contrario peu d'ouvrages ou d'articles considèrent les managers comme des héros de nos temps modernes, de ces sacrés jobs au centre d'une constellation de patrons, de collègues, de collaborateurs et de clients dont la bonne foi peut être mise en doute. Il est plus glorieux de vouloir changer les managers en démontrant qu'ils n'ont plus aucun avenir dans notre monde en mutation. Du reste pour les culpabiliser, des métaphores, des injonctions paradoxales, des psychologues, des check-lists envahissent la littérature. Finalement, tous ces bons conseils tuent la réflexion parce qu'il n'y a pas une bonne façon de faire, ni de se comporter, ni de réagir. Vouloir les transformer en Steve Job, Churchill, Kennedy, finalement à des héros morts ne semble pas très chrétien. Qui oserait donner comme modèle un président en activité, un conseiller cantonal ou fédéral ou encore un chef d'entreprise sans passer pour un franc opportuniste? Personne.

Il est temps de se pencher sur ce que vivent les managers au quotidien. Comment les aider à prendre du recul sur la mauvaise foi, les luttes de pouvoir, les organisations atoniques, les changements continuels d'organigramme, la pression sur les résultats.

Ils ont au fond d'eux-mêmes le potentiel pour trouver des solutions novatrices pour faire face aux aléas de leur environnement parfois avec des concepts ou des réflexes hors du commun dont seuls une grande expérience, un savoir-faire exceptionnel les sortent de l'ornière dont on les a poussés souvent involontairement. Alors, finalement, un bon manager, ne serait-ce pas un manager dont on dit que c'est un bon manager?

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

AUBERT N., de GAULEJAC V., *Le coût de l'excellence*, Seuil 1991.

AVENIER M.-J., *La stratégie chemin faisant*, Économica, 1997.

BARTH I., *Souci de soi, souci de l'autre et quête d'insouciance dans les organisations*, L'Harmattan, 2008.

BERNOUX P., *La sociologie des organisations*, Points Essais, 1985.

BOLTANSKI L., CHIAPELLO È., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999.

CROSSAN M., LANE H. W., WHITHE R. E., "An organisationnal learning framework: form intuition to institution», *Academy of Management Review*, 1999, vol. 24.

CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le Système*, Point, Éd. Seuil, 1977.

FALCOZ C., «La gestion des cadres à haut potentiel», dans *Revue Française de Gestion*, N°138, avril à juin 2002, p. 21.

HABERMAS J., *Théorie de l'agir communicationnel*, Fayard, 1987.

KETS DE VRIES M., *Les mystères du leadership*, Pearson Éducation, 2002.

LE MOIGNE J.-L., *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, 1999.

LORINO P., *Comptes et récits de la performance*, Éd d'organisation, 1995.

MARCH J., *Décisions et Organisations*, Éd. D'Organisation, 1991.

MARTINET A. C., «Pensées stratégiques et rationalités», dans *International Management*, 1996, p. 67.

MORIN E. et LE MOIGNE J.-L., *L'intelligence et la complexité*, L'Harmattan, 1999.

RADON B., *Guide du Leadership*, Dunod Éditeur, 2007.

SITES WEB
www.mcxapc.org, site de recherche sur la complexité.