

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: 3

Artikel: L'art de diriger : généralités et spécificités
Autor: Thom, Norbert
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-823211>

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: 17.04.2026

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

L'ART DE DIRIGER – GÉNÉRALITÉS ET SPÉCIFICITÉS¹

NORBERT THOM²
Université de Berne
norbert.thom@bluewin.ch

➤ Cet article se base sur des conférences données par son auteur 30 ans durant dans le cadre des formations continues pour cadres supérieurs. L'auteur définit en premier lieu la responsabilité de toute direction, puis relève les qualités et comportements des cadres qui valident globalement la définition proposée, tout en mettant l'accent sur les particularités qui relativisent la théorie générale, ce, en prenant l'exemple des entreprises à but non lucratif. Pour qui aspire à diriger ou qui sélectionne un cadre supérieur, se pose la question de savoir ce qui s'apprend et ce qui est donné.

Mots-clés: direction, cadres, responsabilité, durabilité, émotion.

INTRODUCTION

Qu'est-ce qui différencie le bon du mauvais chef, autrement dit: qu'est-ce qui différencie le chef qui marque un but foudroyant mais ouvre la brèche à un lent déclin, de celui qui inscrit son succès dans la durée? Cette question n'a pas perdu de son actualité, ni dans la pratique ni en théorie. Jean de La Bruyère a donné dans ses caractères (du Souverain ou de la République, éd. Flammarion 1880) sa définition a contrario: «Il ne faut ni art ni science pour exercer la tyrannie,...». L'auteur de cet article parvient à une conclusion toute similaire 136 ans plus tard: diriger est tout à la fois un artisanat, une science et un art.

Cet article se base sur des conférences données par son auteur 30 ans durant dans le cadre des formations continues du VMI (institut de management des associations de l'université de Fribourg) pour les cadres supérieurs. L'auteur définit en premier lieu la responsabilité de toute direction, puis relève les qualités et comportements des cadres qui valident globalement la définition proposée, tout en mettant l'accent sur les particularités qui relativisent la théorie générale, ce, en prenant l'exemple des entreprises à but non lucratif. Pour qui aspire à diriger ou qui sélectionne un cadre supérieur, se pose la question de savoir ce qui s'apprend et ce qui est donné.

LE SUCCÈS ET LA RESPONSABILITÉ DU DIRIGEANT

Les critères marquants d'une bonne direction sont la locomotion et la cohésion.

La locomotion est la marche vers le but. Le dirigeant doit organiser son unité de façon à

¹ Traduit de l'allemand par Françoise Bruderer Thom.

² Norbert Thom est professeur émérite pour l'organisation et le personnel de l'université de Berne. Il a une longue expérience de direction dans des conseils d'administration et de président et vice-président d'organisation sans but lucratif.

ce que les collaborateurs ainsi mobilisés parviennent aux résultats voulus. Les objectifs des entreprises à but non lucratif peuvent être stratégiques ou très opérationnels et se différencient par ailleurs énormément de ceux des entreprises à but lucratif.

La cohésion décrit le soutien mutuel au sein de l'organisation, la concentration des forces (compétences / capacités), la motivation d'arriver au but avec l'engagement maximal, le respect mutuel et la confiance. C'est tout un organisme qui parvient au but et non une personne. Une évaluation³ des statuts d'associations de cadres relève deux aspects qui leurs sont toujours attribués: la prise d'initiative (et non l'attente d'instructions ou la soumission au dirigisme d'une instance supérieure) et de responsabilité.

Nous allons nous attacher à décrire la responsabilité spécifique du cadre supérieur. L'une des caractéristiques fondamentales est que le cadre a, outre une responsabilité d'exécution propre à chaque personne majeure, une responsabilité de direction des personnes confiées. Le canon des responsabilités partagé par la majorité de la profession⁴ peut s'énoncer ainsi:

- > La première *responsabilité* du cadre supérieur est *de fixer les objectifs*. Cette responsabilité est directement liée à la fonction de locomotion citée ci-avant. Les buts à atteindre doivent être clarifiés et déterminés. La méthode sera autoritaire ou participative. Quoiqu'il en soit, au final en ressortent des buts obligeants qui canalisent l'action commune. La science du management a développé, concrétisé et affiné au cours des six dernières décennies ce concept du management par (by) les objectifs (MbO)⁵. La responsabilité de direction comprend également le devoir d'adapter à temps les buts, voire de les réviser lorsqu'ils s'avèrent inatteignables.
- > Le deuxième composant de la responsabilité de direction est la *responsabilité organisationnelle*. Le cadre supérieur doit clarifier les règles valables pour la répartition du travail et la coordination des tâches des membres de l'organisme. Il s'agit de définir les tâches, les compétences (autorisations et marge décisionnelle) et les responsabilités (TCR). Cet accord parfait doit être trouvé avec soin. C'est ainsi que chacun trouve son rôle et porte la responsabilité qui lui incombe selon la trilogie des TCR. Mais le cadre supérieur ne doit pas se contenter de formuler la délégation des TCR pour son groupe, il s'attachera également à dessiner la limite entre lui-même et son instance supérieure.
- > Le pas suivant traite de la *responsabilité d'information*. Le cadre supérieur connaît son devoir d'information envers ses subordonnés (par ex. informer sur tout ce qui est en lien avec les objectifs ou sur tout changement de l'état des faits) et a une image précise des informations dont il a besoin. Ce processus d'information actif (j'informe) et passif (je suis informé) est organisé de manière transparente (par ex. voie de communication, contenu, forme, occasion, rythme).
- > La *responsabilité de contrôle* est un élément clé de la responsabilité de diriger. Lors d'une analyse des écarts, le cadre supérieur évalue si les objectifs fixés ont été atteints (contrôle du résultat), si les procédures et normes sont respectées (contrôle de procé-

³ Thom 1995.

⁴ Comparer Thom 1999 et la littérature citée.

⁵ Comparer Drucker 1957.

dures) et si le comportement des personnes dirigées suit les principes de base selon la charte et les codes spécifiques (contrôle du comportement). Ainsi se referme le cercle des éléments principaux qui peuvent faire l'objet d'un procès devant un tribunal - du moins dans notre espace juridique.

- > La *responsabilité de développement* est sujette à discussion. Mais les personnes dirigées doivent pour le moins être instruites de telle manière à ce qu'elles puissent remplir leurs tâches avec les compétences professionnelles nécessaires (capacités). Dans un sens large, ce n'est rien de moins que le développement du personnel qui est touché et sur lequel le cadre exerce une influence majeure. La formation de base et continue, la planification de la carrière (y compris la suppléance et la succession) et les bases de décision que forment entre autres les entretiens de collaborateurs, les profils d'exigence et les connaissances du marché de la formation professionnelle, sont autant d'éléments permettant une action sur le développement. Les collaborateurs doivent être motivés et capables d'atteindre les objectifs. Sans cette responsabilité de développement du personnel, la fonction de cohésion décrite en entrée reste illusion. L'auteur estime que l'ampleur effective de la responsabilité de développement répond de la qualité du cadre supérieur.

LES CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES DES CADRES SUPÉRIEURS

– UN ESSAI DE CLASSIFICATION

Tant les publications scientifiques que les guides professionnels énumèrent les qualités, compétences et comportements du cadre modèle et procèdent à des classifications aussi diverses que colorées⁶. Au vu de cette surcharge, une réduction à l'essentiel s'impose. Se basant sur une littérature⁷ choisie et son expérience personnelle (dans des organisations à but non lucratif depuis 1980, des Conseils d'administration de sociétés suisses depuis 1995 etc.) l'auteur réduit le catalogue de caractéristiques à quatre exigences principales.

LA DIRECTION DES PROCESSUS SOCIAUX

Diriger est un processus d'interaction social. Les fonctions principales de locomotion et de cohésion nous le rappellent très simplement. Guider ce processus d'interaction exige certaines capacités; à l'évidence il convient d'avoir une capacité de contact direct. Un contact virtuel par courriel ne vaut pas la démarche auprès des collaborateurs lorsqu'il s'agit d'expliquer les objectifs et les raisons de son comportement ou de proposer un soutien ou un coaching. Le cadre, visible et réceptif, trouve le bon moment pour son information et les mots pour la dire. Il se montre coopératif, recueille les idées et avis, les examine objectivement et les intègre dans le processus de décision. La capacité d'intégration contribue à détecter l'émergence de conflits et à les résoudre. Les conflits surviennent dans tout système social et, dans le meilleur des cas, il les utilise à bon escient. La capacité de travailler en équipe et de communiquer permet également de guider les processus sociaux. La capacité de travailler en équipe découle de la fonction de cohésion et la capacité de communiquer de la responsabilité active et passive d'informer.

⁶ Stan (2013) a amalgamé un grand nombre de définitions.

⁷ Thom 2012.

LA PENSÉE ET L'ACTION SYSTÉMATIQUES

Le cadre supérieur reconnaît les points communs entre différents états de faits. L'analyse systématique et une capacité d'abstraction permettent une combinaison innovatrice des données. Ce processus est le premier échelon de la créativité. Le cadre supérieur qui sort du lot prend des risques, mais des risques calculés, et déclenche alors un processus d'innovation et de changement. Il décide après avoir récolté les informations et engagé les démarches préalables nécessaires. Dans cette catégorie de la pensée et de l'action systématiques entre aussi la capacité de résoudre des problèmes, de planifier et d'organiser. La planification est l'anticipation intellectuelle d'états futurs (par ex. en divers scénarii). Tout n'est pas saisissable de manière rationnelle. L'intuition et la maturité émotionnelle ont en effet leur place lorsqu'il s'agit de résoudre un problème.⁸ La capacité d'organiser a été traitée sous la responsabilité de diriger. Le cadre déduit des objectifs supérieurs les règles applicables pour la répartition des tâches et la coordination des personnes et groupes à diriger. Les règles organisationnelles doivent toujours servir les buts et ne sont jamais une fin en soi. Les processus de délégation faisant partis de l'organisation respectent la trilogie des TCR.

LA PRODUCTION D'ÉNERGIE

Le cadre supérieur conserve sa dynamique et sa motivation lorsque surgissent des difficultés. Dans le meilleur des cas, l'augmentation de la complexité qui le confronte à une responsabilité personnelle accrue lui donne des impulsions nouvelles. Il se distingue par sa grande indépendance (peu importe le titre formel qu'il porte, que ce soit directeur, responsable ou chef). Il remplit son champ de compétences. La re-délégation n'est pas un instrument de travail. Il se fixe ses propres objectifs dont découlent les tâches. Il cherche de nouvelles voies, améliore les procédures et s'impose afin de les implanter. Ce volontarisme ne se définit ni par la capacité de jouer des coudes ni par celle d'outrepasser ses compétences. Pourtant jamais il ne perdra les objectifs convenus de vue et les défendra fermement. Blocages et oppositions surviennent fréquemment au cours de processus de changement ou d'innovation. Le cadre parera le coup par des réponses non conventionnelles démontrant ainsi sa flexibilité. Plus il faut quitter les sentiers de la routine, plus il dégage d'énergie⁹ pour remplir la fonction de locomotion.

L'EXPRESSION

Diriger c'est essentiellement communiquer. Les estimations du temps passé à communiquer vont jusqu'à 80 pourcent du volume du travail. Sans communication les fonctions de locomotion et de cohésion sont vides de sens. Il n'est donc pas surprenant que la capacité de communiquer par oral et par écrit contribue massivement au succès du cadre. Il ne faut cependant être ni un orateur brillant ni un grand écrivain. Mais le message doit être limpide et atteindre le public. La communication se passe sur plusieurs niveaux. Un langage professionnel criblé d'abréviations, un dialecte prononcé ou une grammaire imaginative ne font pas obstacle s'il y a un réservoir suffisant de vocabulaire commun permettant une communication sans équivoque. Ne dit-on pas communément que la forme normale de la

⁸ Thom 2015a.

⁹ Comparer également Bruch 2012.

communication est le malentendu? C'est là que le combat a lieu. Si un cadre peut convaincre par le contenu plus que persuader par sa position, l'acceptation sera plus grande.

LA SITUATION RELATIVISE TOUT!

La pondération des quatre caractéristiques différera selon la situation (finalement aussi selon la culture nationale, sectorielle et entrepreneuriale). Chaque carrière a également ses particularités. Un professeur d'université ou un directeur d'une association scientifique ne peuvent communiquer comme un chef de chantier ou commandant de la police. La position hiérarchique influence également la valeur de certains critères. Mais une crise peut amener le directeur de l'association à prendre le rôle de chef de chantier! Plus le nombre d'échelons hiérarchiques est grand, plus la part des tâches factuelles diminue vers le haut de la pyramide où domine l'activité de direction pure. Au sommet d'une haute pyramide le danger de malentendus et ses conséquences prennent bien plus d'ampleur qu'à la tête d'une petite équipe au sein de laquelle un problème de communication se résout rapidement et avec moins d'effort. Bien que les quatre critères auront un poids différent selon la situation, l'auteur est convaincu qu'ils doivent être au moins présent dans une certaine mesure sinon les fonctions de locomotion et de cohésion ne peuvent être remplies.

Le catalogue de critères peut évidemment s'élargir. Les ouvrages récents créent de nouvelles classifications et la terminologie se modernise sans cesse (l'intelligence émotionnelle, la capacité du management du chaos, la tolérance à l'ambiguïté, le management des générations etc.). L'attribution de critères est à examiner dans le cas particulier. La réduction à son essence et l'intégration dans l'un des quatre critères précède la création d'une nouvelle catégorie qui peut certes s'imposer dans des cas particuliers.

LES PARTICULARITÉS DES ENTREPRISES, ASSOCIATIONS ET FONDATIONS À BUT NON LUCRATIF

L'auteur a appris tout au long de sa carrière de chercheur à distinguer soigneusement les types d'entreprises. Une association ne peut être comparée à une entreprise familiale de taille petite ou moyenne ou encore à un département fédéral. Le monde des entreprises à but non lucratif présente lui-même de nombreuses variantes. Pourtant certaines caractéristiques sont propres à toutes si l'on en croit la littérature professionnelle et les expériences personnelles. La tension entre les acteurs salariés et les bénévoles prime les débats¹⁰. Les membres bénévoles des comités et les présidents placent leurs priorités autrement et leur niveau d'information diffère parfois diamétralement de celui des personnes actives sur le terrain. La bonne gouvernance exige une première clarification des TCR. Le concept préférentiel du VMI (Verbandsmanagement Institut) (université de Fribourg)¹¹ de l'interaction coopérative me semble raisonnable et adéquat dans notre espace culturel et juridique. L'interaction coopérative exige des acteurs concernés une capacité élevée de communication et de gestion de conflits. Il reste peu de place pour des décisions «point barre» que l'on trouve sans autre dans des entreprises familiales. Si le président d'une association fonctionne en tant que conseiller ou coach, il outrepassa son rôle statutaire. Dans ce cas, son pouvoir s'élargit. Son

¹⁰ Walser 2014, et en général Lichtsteiner et al. 2014.

¹¹ Lichtsteiner et al. 2014.

titre lui donne un pouvoir formel (*legitimate power*) qu'il assiera en montrant sa compétence professionnelle (*expert power*). Finalement il convaincra par sa personnalité (*referent power*).

De récentes recherches sur l'élargissement de la boîte à outils de management dans les associations et entreprises à but non lucratif¹² montrent que les concepts de développement du personnel (y compris les questions de succession) sont sous-développés. C'est un manque grave. La responsabilité de promotion en tant que part intégrante de la responsabilité de direction n'est donc pas prise en compte de manière adéquate. Par ailleurs un déficit apparaît dans les compétences conceptuelles. Le développement du personnel est, si l'on en juge par le nombre de publications et l'appréciation de directeurs en ressources humaines (RH), la discipline royale au sein du management RH. Grâce au développement du personnel les cadres supérieurs sont préparés à accomplir leurs tâches, à affronter les défis et sont munis des compétences adéquates (compétences professionnelles, méthodiques et sociales). Les personnes dirigées reçoivent le moyen de se développer, de trouver leur voie entre la carrière hiérarchique, professionnelle ou de projet. Un remplacement ou un modèle de succession peut aussi être un objectif. La formation de base et continue renforce le parcours du collaborateur et des conventions personnalisées (lors d'entretiens informels) vont cimenter les objectifs de formation et l'utilité à générer tant pour l'employé que l'employeur. Le développement du personnel permet la prise de tâches plus exigeantes et conduit éventuellement à une hausse de salaire. Si les entreprises à but non lucratif délaissent le développement du personnel, leur attrait en tant qu'employeur en souffrira forcément, notamment auprès de la génération Y née entre 1980 et 2000. Pour elle, la formation continue, la promotion, les perspectives de carrière sont des aspects primordiaux¹³.

De nombreuses entreprises à but non lucratif se rapprochent de la phase de maturité du cycle de vie. Des tendances de bureaucratisation voient le jour appelant des mesures de revitalisation. Dans la littérature du management on parle de processus de changement et d'innovation. Des appels à penser l'impensable, à « penser entrepreneur »¹⁴, retentissent. Les autres types d'entreprises fournissent grâce à une longue expérience des réponses validées quant aux problèmes évoqués. Avec quelques adaptations, elles peuvent servir de modèle. Une copie conforme n'est donc pas réalisable, mais les cadres responsables doivent régulièrement poser les questions fondamentales:

- > Remplissons-nous toujours encore l'objectif originel qui est finalement notre raison d'être?
- > Avons-nous une vision de l'évolution ou avançons-nous à tâtons en nous frayant un chemin d'un budget à l'autre?
- > Convient-il de procéder à une adaptation ou à un changement radical de nos services et produits, de nos processus internes ou au sein de notre effectif de personnel?
- > Quelles activités sont à examiner, à remettre en question, voire à éliminer?

¹² Thommen/Giroud 2008.

¹³ Dalmas 2016, p. 57 et 58.

¹⁴ Hein 2014.

Des instruments variés sont disponibles pour répondre à ces questions. Cela débute par le management des idées, le processus d'amélioration continue selon la philosophie Kaizen jusqu'au vaste concept de reengineering¹⁵. Le concept du développement organisationnel se fonde sur la pensée de l'apprentissage collectif et de la participation des personnes concernées. Ce concept est à favoriser tant que faire se peut dans les entreprises à but non lucratif. Mais en situation de crise des mesures énergiques, un «turn around» selon la méthode du reengineering¹⁶, peuvent s'avérer inéluctable. Idéalement l'examen des questions posées ci-avant est ancré dans la culture d'entreprise. Si cet examen est entré dans les mœurs culturelles, les chances de survie et de succès s'accroissent considérablement. Les cadres supérieurs jettent les bases de la culture d'entreprise et promeuvent le processus continu de renouvellement.

UNE CONCLUSION

L'auteur reprend les conclusions générales valables pour la direction ainsi que les caractéristiques du cadre pour un territoire culturel et juridique délimité. Ces éléments doivent tous être présents dans une certaine mesure pour atteindre les objectifs et maintenir l'unité d'un groupe, mais la pondération varie selon la situation.

Comment un cadre peut-il acquérir ces qualités? De naissance ou par apprentissage? Il n'existe pas de conclusions avérées quant aux prédispositions et talents nécessaires pour une bonne direction. Mais il est certain que «les capacités et les comportements peuvent être développés durant la période de direction et ne sont pas uniquement génétiquement conditionnés»¹⁷. Tentons de poser quelques thèses afin d'identifier et de développer avec succès un cadre:

- > La capacité de guider des processus sociaux trouve son empreinte dans les premières phases de socialisation (milieu familial et sociétal dans la jeunesse). Cette compétence ne peut être uniquement acquise durant la vie professionnelle et par un entraînement.
- > La pensée et l'action systématiques peuvent davantage être apprises et entraînées lors d'une formation de direction.
- > L'activité et l'énergie doivent faire partie des prédispositions de la personne. Une forte auto-motivation (forte volonté) augmente ces qualités.
- > La capacité d'expression s'améliore indubitablement par un entraînement systématique.

La clé de réussite pour doter un organisme de cadres dont le succès est durable est une sélection qui tienne compte de tous les éléments évoqués dans cet article en lien avec un développement systématique de la personne.

¹⁵ Comparer Thom 2015b.

¹⁶ Thom 2015b.

¹⁷ Schmidt-Huber/Tippelt 2014, p.5.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Bruch, H. (2012). Handeln von Leadern – Energie, Fokus und Willenskraft erfolgreicher Führungskräfte. Dans: Bruch, H. et al. (éd.), Leadership – Best Practice und Trends (p. 13-24). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Dalmas, M. (2016). Que recherchent les cadres chargés du recrutement de la génération Y? Une analyse exploratoire. Management et Avenir 2016, No. 83, p. 51-76.
- Drucker, P. (1957). La pratique de la direction des entreprises. Paris: Les éditions d'organisation.
- Hein, G. (2014). Mehr Unternehmertum wagen! Verbands-Management. VM, 2, p. 16-22.
- Lichtsteiner, H., Gmür, M., Giroud, C., Schauer, R. Management des organisations à but non lucratif. Lausanne 2014: Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Schmidt-Huber, M., Tippelt, R. (2014). Auf der Suche nach Wurzeln guter Führung. Born to be a Leader? München: Roman Herzog Institut.
- Stan, C.: La compétence managériale – éléments de définition. Revue Valaque d'Études Économiques, Vol. 4 2013, No. 3, p. 23-28.
- Thom, N. (1990). Was bedeutet «Verantwortung tragen» in einer Institution? Verbands-Management VM, 2, p. 6-12.
- Thom, N. (1995). Interessenvertretungen und Verbände der Führungskräfte. Dans: Kieser, A. et al. (éd.), Handwörterbuch der Führung (2e édition, p. 1214-1225), Stuttgart: C.E. Poeschel.
- Thom, N. (2012). Führungskräfte anforderungsgerecht ausbilden. Generelle Erkenntnisse und Besonderheiten im öffentlichen Sektor. Dans: Steiner, R., Ritz, A. (éd.), Personal führen und Organisationen gestalten (p. 251-262). Berne et al.: Haupt.
- Thom, N. (2015a). Stellenwert und Grenzen der Emotionalität im unternehmerischen Spitzenorgan. Beobachtungen eines Hochschullehrers und Verwaltungsrates. Dans: Fröse, M.W. et al. (éd.), Emotion und Intuition in Führung und Organisation (p. 219-231). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Thom, N. (2015b). Konzentration auf den Unternehmenszweck. Organisationale Entrümpelung im Einklang mit Strategie und Personal. Zeitschrift Führung und Organisation, 1, p. 4-9.
- Thommen, S., Giroud, P. (2008). Verbände zwischen Management- Anspruch und -Realität. Verbands-Management VM, 3, p. 36-41.
- Walser, Kurt (2014). Spannungen und Konflikte in der Führung einer NPO. Verbands-Management VM, 1, p. 34-39.