

L'administrateur en péril

LE NOUVEAU DÉFI DES CADRES



par
Luc Dupont
financier
international
1992

Lors d'une conférence intitulée *L'administrateur au service de la nation*, prononcée à la faculté d'administration de l'Université d'Ottawa, en 1977, Guitouni' interpellait plus de 150 futurs administrateurs et professeurs afin de les sensibiliser aux variables qui animent le comportement de l'administrateur et aux défis auxquels ils devraient s'attaquer pour contribuer à l'élévation de la nation. La démarche globale ainsi identifiée mettait en relief la nécessité de développer une capacité d'action qui tienne compte de la personne humaine, de la compétence, et de l'environnement.

Quinze ans plus tard, alors que les préoccupations planétaires portent sur des thèmes tels le développement durable et la qualité totale, dans un contexte où l'entreprise reconnaît qu'elle ne peut plus satisfaire ses clients et négliger les citoyens, il est utile de rappeler et de relire ce texte¹. Ce débat avait suscité parmi les jeunes de l'époque une remise en question du rôle de l'administrateur visant à l'amener à surmonter la tentation de l'exploitation et de l'opportunisme pour travailler à l'amélioration du bien-être de la collectivité, assumant ainsi une plus grande responsabilité sociale.

Cette réflexion conserve toute sa pertinence dans un contexte

où la plupart des pays remettent en cause le rôle de l'État pour privilégier la notion d'économie de marché et ainsi transférer à l'entreprise privée l'essentiel de la responsabilité du développement économique et social.

Dans ce nouvel environnement, l'administrateur, public ou privé, sera appelé à devenir davantage stratège que technicien, visionnaire qu'intendant, dynamique que réactif et encore plus évolutif que conservateur pour permettre à la société de s'adapter au rythme accéléré du changement qui se manifeste sur un échiquier de plus en plus concurrentiel.

Il ne pourra pas non plus dresser une "muraille de Chine" entre ses responsabilités sociales et ses responsabilités corporatives. Il devra plutôt s'attarder à comprendre la nature de leur interdépendance et développer des stratégies qui assurent la cohérence des actions de l'organisation dans l'ensemble social, cela non pas dans une optique de bienfaisance, mais bien pour concrétiser un avantage concurrentiel qui résistera à l'épreuve du temps.

« *Comment trouver l'unité dans l'ensemble, comment administrer pour le bien de la nation alors qu'on est formé à être les administrateurs de microsociétés? Lorsque nous défendons les intérêts d'un*

groupe, c'est normal que la seule attitude possible soit de tenir à être à la hauteur et en même temps de défendre notre position et notre compétence. L'identité sociale a développé une échelle de valeurs dans laquelle l'homme s'est incarné; aussi devenir administrateur prend-il la place de l'identité humaine. Par conséquent tout constat d'incompétence attaque la capacité même de l'homme. Et nous voilà devant un homme qui ne défend pas simplement les structures à travers lesquelles il s'est spécialisé, mais à travers elles, il défend aussi sa valeur personnelle. Ce mélange d'objectif et de subjectif est difficile à analyser pour notre esprit qui pense théorie et spécialité, car nous agissons différemment de ce que nous pensons. Ce jeu de l'émotion et du besoin de survie qui crée l'interférence dans un psychisme qui se veut rationnel et logique, entraîne des comportements excessifs dans la défense de son identité sociale»¹.

En tant que responsable de l'Association étudiante de la faculté d'administration de l'Université d'Ottawa, j'avais invité M. Guitouni à donner cette conférence. Aujourd'hui, devenu financier international, je vous livre ma réflexion sur l'administrateur de demain.

Quel paradoxe de constater qu'une affirmation alors d'avant-garde soit aujourd'hui devenue un impératif incontournable. Dans un dossier sur la motivation, la revue Harvard L'Expansion s'interrogeait sur la part de l'individu dans la performance de l'entreprise.

« *Qu'est-ce qui rend les entreprises performantes?*

Premièrement: les hommes. Deuxièmement: les hommes. Troisièmement: les hommes.

Quand la souplesse, l'imagination, l'initiative, la capacité de se remettre en cause deviennent de véritables facteurs de compétitivité, aucun dirigeant d'entreprise ne peut plus se satisfaire de salariés "exécutants". Il lui faut des hommes qui comprennent, partagent et enrichissent son projet d'entreprise"².

Mais comment faire pour que ces hommes de talent et d'intelligence dont la nation a besoin puissent émerger alors que notre société valorise, à outrance même, les notions de satisfactions instantanées, de plaisir et de libéralisme sans égard à un projet de société qui serait garant d'un environnement écologique, social et humain plus sain?

« *La solution à notre problème aujourd'hui n'est pas d'opter pour un esprit paternaliste ni pour un sentiment humaniste de pitié ou de charité; il faut plutôt rétablir une confiance perdue et ramener l'homme à être fier de lui-même en tant qu'être humain, à la place d'être fier d'une identité sociale. L'administrateur est impliqué soit dans l'économie soit dans le pouvoir politique ou syndical soit dans le milieu de l'éducation.*

Sa tâche est de trouver la solution à ce manque de confiance, d'intégrer dans son activité de gestion et de direction la notion primordiale du respect de l'homme en tant qu'être humain et non pas de

dénigrer ceux qui n'appartiennent pas à des classes privilégiées et valorisées.

Nous ne pouvons former un peuple et maintenir la qualité d'un peuple avec le principe de la quantité, il faut atteindre la qualité. Mais il est difficile pour un homme qui ne se sent pas de bonne qualité parce qu'il est dénigré, rejeté, humilié, de produire ou de présenter un produit de qualité. Aussi est-il indispensable de remettre en question ce qui existe, non dans un esprit révolutionnaire, - car la révolution ne rapporte rien, elle ne fait que défouler les émotions frustrées, - mais plutôt pour entreprendre une action de correction, en améliorant ce qui fait défaut et en conservant ce qui aide à la qualité humaine et à la protection de la nation»¹.

Dans la conjoncture actuelle, le cadre spécialisé ou monodisciplinaire est condamné à la disparition. Tout comme les dinosaures, il est confronté à un nouvel environnement dans lequel il ne pourra trouver sa place sans se renouveler pour devenir un nouveau "cadre de référence" ou une autorité, non pas en raison d'une prérogative hiérarchique, mais par compétence.

Cadre, mot français pour "manager", est emprunté au vocabulaire militaire. À l'origine, le terme était utilisé pour désigner un ensemble d'officiers, ce qui a conféré à la position de manager une aura tout à fait masculine³. Avec l'implication croissante des femmes sur le marché du travail et leur ascension graduelle dans l'ensemble des sphères d'activités de l'organisation, cette désignation tout comme celle d'administrateur recoupe aussi bien l'homme que la femme.

Ses nouveaux défis

Le rôle de l'administrateur a beaucoup évolué au cours des dernières années en raison des

bouleversements qui se sont manifestés dans plusieurs domaines. Ainsi, sur le plan particulier et très visible de nos vies quotidiennes, la technologie, notamment celle de la transmission des informations et du traitement des données, a révolutionné notre conception de la communication et des distances et ce, en parallèle de l'évolution de l'espace télévisuel.

Tout comme l'arrivée du chemin de fer au siècle dernier a provoqué une redéfinition des espaces économiques et culturels en élargissant la notion de région, la mondialisation et la prolifération des moyens de communication créent un nouveau contexte où les rapports économiques, financiers et commerciaux sont en voie de transformation. Bref, le village global de McLuhan.

Sur un plan organisationnel, la mise en place de réseaux qui assurent un accès presque instantané à des informations a profondément transformé la nature des rapports hiérarchiques ainsi que celle du travail. L'arrivée et la prolifération de télécopieurs et de modems permettent ainsi à un plus grand nombre de personnes de travailler à leur domicile, la nature de leur rapport étant médiatisée par la voie de l'informatique et bientôt par celle de la vidéo.

Concurremment, les actions des employés sont orientées vers une participation active à la société de consommation qui privilégie la gratification continue et instantanée. Cette autonomie de fonctionnement combinée à cette optique de satisfaction personnelle cantonne les personnes dans leur univers.

La libre circulation des personnes, l'internationalisation de l'entreprise et la communication à l'intérieur d'une dynamique multiculturelle doivent être prises en compte pour établir des rapports de qualité. Dès lors, les attentes des employés ne peuvent plus être perçues ou traitées de façon taylorienne et méca-

niste se limitant à une conception de l'organisation du travail physique contre rémunération. Aujourd'hui, les aspirations dépassent la variable de la rémunération pour le travailleur et celle du rendement physique pour l'entreprise et le contexte local de l'environnement immédiat de l'organisation. Ainsi, le cadre doit susciter, avec les moyens dont il dispose, l'adhésion des employés à la mission de l'entreprise, voire un enthousiasme librement consenti, pour que cette dernière relève le défi de la compétitivité.

Le gavage inconsidéré de besoins proposés par la société de consommation diminue la capacité de résistance de la personne face à l'absence de gratification ou de considération, ce qui pose à l'administrateur un nouveau défi à relever. D'abord, un défi pour lui, parce que la poursuite d'objectifs à long terme n'offre pas nécessairement de possibilités de gratification à court terme; de plus, il doit posséder la capacité de surmonter cet obstacle à la fois pour ne pas compromettre la réalisation éventuelle de l'objectif poursuivi et pour assumer un rôle de leadership. Cela est particulièrement critique lorsque l'organisation doit surmonter une adversité qui est propre à un environnement concurrentiel. L'employé doit, d'autre part, réaliser que l'avancement, l'excellence ou même la préservation d'un emploi dépend d'une volonté ferme de rechercher une amélioration continue du rendement et des compétences.

Sur un plan structurel, les paramètres définissant les caractéristiques d'un marché et les modes d'accès pour les entreprises nationales ou internationales doivent s'ajuster à une ère de mondialisation où les frontières nationales et culturelles ne relèvent plus uniquement de la géographie mais aussi de la capacité à comprendre les cadres de référence des différentes cultures et des nouvelles percées technologiques qui surviennent quotidiennement.

L'administrateur d'aujourd'hui est confronté à ses propres limites cognitives, puisque l'avion et les télécommunications rendent possible un rapprochement qui l'oblige à élargir ses horizons au-delà de son pays. En d'autres mots, la rapidité du changement suscité par cette interaction constante, dans un espace/temps limité, contraint le gestionnaire à un renouveau continu des cadres de référence afin d'assurer la pertinence de sa contribution dans un environnement compétitif et dynamique, sans quoi il court le risque d'être déphasé par rapport aux responsabilités qu'il a à assumer. Comment l'administrateur peut-il s'y préparer? Il doit d'abord reconnaître que:

« [...] les règles ont disparu dans l'entreprise nouvelle: les cadres ne peuvent compter que sur eux-mêmes pour réussir. Il leur faut apprendre à agir sans s'appuyer sur la hiérarchie. Position, titre et autorité ne sont plus des instruments adéquats, dans un monde où les employés sont invités à réfléchir par eux-mêmes et où les cadres doivent travailler en synergie avec d'autres départements, voire avec d'autres entreprises. La réussite dépend de plus en plus de l'exploitation des bonnes idées, de la faculté à déterminer quelles collaborations sont nécessaires pour concrétiser ces idées et quelles ressources doivent être mises en oeuvre pour obtenir des résultats [...] À l'avenir, le rang, le titre ou la hiérarchie compteront moins pour la réussite que le fait d'avoir les connaissances, les compétences et le talent pour mobiliser les troupes et les mobiliser afin qu'elles donnent le meilleur d'elles-mêmes»⁴.

Les enjeux de la qualité

Il existe, à l'heure actuelle, un paradoxe dans notre société : les consommateurs exigent d'avoir la plus grande valeur possible pour leur argent; toutefois, ils sont peu empressés à donner le

meilleur d'eux-mêmes, soit à titre individuel ou par la voie des entreprises qui n'ont pas su renouveler leur processus décisionnel, de production ou d'intervention.

Cela nous place donc en position de vulnérabilité dans un contexte de libéralisation des échanges où les concurrents ont su, pour leur part, assimiler dans un contexte organisationnel les qualités des personnes recherchées et la conjoncture organisationnelle le appropriée pour dégager un avantage concurrentiel par rapport à nos propres organisations. Ainsi, ce processus nous conduit progressivement comme consommateurs à encourager ces sociétés et progressivement à délaisser les nôtres, que nous considérons petit à petit comme des anachronismes, et ce, non pas de manière délibérée mais bien par la voie du comportement que nous adoptons comme consommateurs.

Prenons comme exemple, pour illustrer notre propos, un cas bien connu, celui de Mc Donald. Cette chaîne de "fast food" s'est implantée au Québec de manière foudroyante en raison notamment de la constance de la qualité de ses produits, d'une structure de coût permettant d'offrir un produit abordable et d'une stratégie de mise en marché axée sur les jeunes. La réussite de Mc Donald met en évidence la pertinence de sa stratégie, la qualité de ses processus administratifs et sa vision d'ensemble dans un monde où les modes de vie traditionnels se transforment.

Les succès de Mc Donald sur tous ces plans en font aujourd'hui un modèle sur lequel les spécialistes américains aimeraient même un jour pouvoir compter pour sensibiliser et éduquer la population à l'environnement. Si cette tendance devait se poursuivre et s'étendre, la notion de souveraineté, traditionnellement rattachée à des frontières, n'existerait plus puisque les secteurs névralgiques du

pays passeraient ainsi aux mains de décideurs d'outre-frontières. En ce sens, la capacité d'un pays à s'assumer ne passe pas uniquement par une délimitation territoriale donnée mais par une capacité d'action et d'apport civilisateur qui ne peut se faire que par la voie de la qualité, soit pour faire contrepoids aux autres ou simplement pour s'assumer comme citoyen ou société.

Gogue, dans Deming, soulignait que :

« *Tout le monde a des idées sur la qualité, chacun peut se risquer à en parler sans paraître trop ignorant, et cette apparente simplicité permet depuis plusieurs années à des personnes peu compétentes d'utiliser le discours sur la qualité comme un miroir aux alouettes pour capter l'attention des cadres supérieurs dans l'industrie et dans l'administration. Or il ne s'agit pas du tout de prêcher une nouvelle morale, mais au contraire d'apprendre à maîtriser en permanence la qualité des produits, des services, pour donner la meilleure satisfaction possible, au moindre coût. On n'y parvient pas avec des exhortations mais avec un processus scientifique* »⁵.

Avec les attentes croissantes des consommateurs et les assises concurrentielles de la qualité, cette dernière constitue dorénavant la condition essentielle à la réussite des organisations dans un contexte global. La tolérance à l'erreur contribue à désavantager l'entreprise. Cela signifie que l'administrateur doit développer des capacités d'évaluer la cause réelle des problèmes pour éviter de poser des gestes aux conséquences coûteuses. Le défi de la qualité porte donc sur le développement d'une capacité de compréhension en parallèle au développement d'une capacité d'action qui peut servir à la mise en oeuvre concrète de concepts sur un plan pratique, ce qui permet de facto de vérifier la justesse des fondements des hypothèses de causalité.

Cette compréhension ne doit pas être limitée aux processus statistiques mais considérer également les mobiles personnels. En effet, ce n'est que par une prise de conscience des origines des motivations que l'administrateur pourra saisir la nature des obstacles rencontrés au niveau du leadership et de la communication et développer des outils pour ainsi assurer une cohésion au sein de l'organisation de plus qu'une mise en oeuvre cohérente de la stratégie d'entreprise.

Par conséquent, le rôle du cadre d'aujourd'hui s'apparente davantage à celui de stratège que de technicien chevronné préoccupé par une affectation mathématique des ressources matérielles et humaines. Son action s'inscrit à l'intérieur d'une culture d'entreprise qui détermine le statut informel des rapports humains et les paramètres de la communication qui en découle.

Différenciation de l'identité humaine comme facteur d'équilibre et de mobilité

Les recherches de Guitouni sur l'évolution humaine l'ont amené à s'interroger sur les embûches susceptibles de freiner le cheminement évolutif de la personne aux niveaux personnel, professionnel et familial. Afin de mieux circonscrire les variables relevant de la personne de celles que l'on juge normalement tributaires de l'environnement culturel ou social, il a défini et distingué l'identité humaine de l'identité sociale.

Il nous est rapidement apparu, à la lecture de ces recherches, que la mise en oeuvre de cette différenciation pourrait être une source d'équilibre et de mobilité pour l'administrateur. Ainsi, dans un contexte de changement, le gestionnaire ayant vécu la sécurité, la satisfaction d'un pouvoir et joui d'un ordre établi le privilégiant, ne vit-il pas une déception quand la structure dont il avait façonné la destinée et dont il tirait profit se voit remise en cause par l'avènement

de mutations dont il ne contrôle ni l'intensité ni l'aboutissement probable? Aussi les ajustements structurels vécus par l'individu sont une source de souffrance et de stress non pas parce qu'ils le sont en soi mais parce que l'aptitude à l'adaptation au renouvellement n'a jamais été cultivée pour permettre un réaligement des efforts et des compétences à relever ces défis.

Cela est cependant inévitable dans un processus de transformation des rapports de force d'une société ou d'une organisation. Car c'est, à proprement parler, un phénomène lié à l'évolution de la nature humaine. Toutefois l'intensité de cette transformation s'est amplifiée au cours de la dernière décennie, alors que la quête d'un avantage concurrentiel, voire d'un pouvoir de marché accru a agi comme catalyseur des efforts de recherche et de développement de l'industrie.

Comment faire alors pour pouvoir assumer ses responsabilités dans un tel environnement? Le fondement des travaux de Guitouni repose sur la différenciation des concepts d'identité humaine et d'identité sociale. Le renforcement de l'identité humaine que nous avons à toute fin utile ignoré dans tous les régimes pédagogiques en administration constitue en effet la base pouvant permettre à l'individu de ne pas subir les contrecoups des transformations imposées à ses valeurs surtout si ces dernières font partie intrinsèque de son identité. Dans nos sociétés modernes, on incite l'individu à se former une identité en fonction de ce qu'il consomme, de ce qu'il fait et du milieu qu'il fréquente. Par contre, si parallèlement, l'individu n'arrive pas à développer une capacité d'évolution liée au renforcement de sa propre identité, il ne pourra se prémunir contre les effets d'une transformation sociale qui réaménage les valeurs et les normes de l'identité sociale en fonction des impératifs politico-économiques.

Cette distinction des concepts permet de reconnaître ce qui est propre à la personne de ce qui est propre à la culture ou à la sous-culture caractéristique d'une profession ou d'une organisation. En effet, au-delà de la langue, de la culture, de l'appartenance à une catégorie sociale, l'être humain demeure semblable au niveau humain, car il possède une insécurité qui est innée qui l'amène à vouloir se préserver et une pulsion de vie qui le pousse à avancer. Cette base constitue ce qui est propre à la personne, c'est-à-dire son identité humaine.

Sur le plan de l'identité sociale, plusieurs dimensions interviennent pour façonner le mode d'expression de l'identité humaine. Ainsi, la profession, le niveau hiérarchique, la place et l'importance relative du groupe au sein de l'organisation de même que la culture mettent en commun des valeurs et des symboles qui interviennent dans les prémisses décisionnelles qui sous-tendent l'action.

C'est pourquoi une personne, lorsqu'elle se joint à une organisation, doit arriver à saisir la culture de l'organisation qui est façonnée par son histoire, son rapport avec la communauté, sa raison d'être, sa mission pour comprendre le sens historique de son action et celle de ses dirigeants.

Les fonctions de l'administrateur autrefois compartimentées par la spécialisation transcendent aujourd'hui toutes les tâches et les fonctions qui caractérisent l'activité humaine. Dans ce contexte, les administrateurs se divisent en deux catégories principales : la première liée à la direction des hommes et la formulation de stratégies qui s'inscrivent à l'intérieur d'une vision et la seconde inscrite dans une optique de spécialisation technique qui veille au soutien de l'activité commerciale et de l'infrastructure fonctionnelle de l'organisation. Avons-nous préparé les cadres pour relever ces défis? À en juger par le nombre

de cadres intermédiaires licenciés ou mis à pied, depuis 1990, nous nous permettons d'en douter, car la technologie permet dorénavant aux employés de se coordonner directement entre eux sans aucune autre intervention mitoyenne. Le cadre n'enrichit en rien le processus administratif à proprement parler sauf s'il est en mesure de préciser une direction à prendre. L'orientation stratégique est fondamentale car elle définit le contexte décisionnel pour l'employé qui est appelé à assumer un niveau de responsabilisation plus poussé. Compte tenu de cette déstratification, les organisations dans les pays industrialisés sont appelées à évoluer dans un environnement multiculturel et pluriethnique en raison des spécialistes qu'elles recrutent ou de leur implication au niveau des marchés internationaux, ce qui exigera de la part de l'administrateur une ouverture d'esprit, une capacité de communiquer ainsi qu'une capacité de mobilisation afin de définir et de réaliser des tâches permettant à l'organisation de relever avec succès ses défis.

Comme leader, l'administrateur doit promouvoir une vision, susciter une mobilisation ou une adhésion librement consentie à la réalisation d'un objectif, aplanir les obstacles qui freinent la communication interpersonnelle et la qualité de la collaboration intraorganisationnelle.

Une piste possible

L'administrateur capable de différencier son identité humaine de son identité sociale pourra mieux se positionner sur le nouvel échiquier qui le confronte à l'aube de l'an 2 000. En effet, il pourra ainsi conserver les acquis dont il dispose en lui-même, malgré les changements qui se manifestent dans l'environnement extérieur. Les éléments environnementaux deviendront ainsi des composantes techniques à intégrer, plutôt que de se confondre à sa personnalité et de l'atteindre lorsqu'ils sont transformés par les événements.

La compréhension de cette dynamique et de cette différenciation offre des pistes de recherches importantes à approfondir.

Comme nous l'avons évoqué plus haut, les problèmes qui affligent notre société sont devenus tellement importants qu'ils ne peuvent plus être isolés les uns des autres. À titre d'exemple, l'interdépendance des pays sur des questions relatives à l'environnement n'est plus remise en cause. La symbiose de l'entreprise avec son milieu est de plus en plus reconnue.

Contrairement à la mentalité des années 70 où la responsabilité sociale n'était que la manifestation d'une magnanimité ou le luxe d'une entreprise bienfaitrice, nous reconnaissons aujourd'hui que l'administrateur dévoué et compétent au service de sa nation travaille à développer la compétitivité future de son pays. ■

Références

- 1 **Guilouini, M.**, *L'administrateur au service de la nation*, Du Normal au réel, Les Éditions de la SROH, Montréal, 1979.
- 2 Harvard L'Expansion, *Libérer l'intelligence*, (1992) été, 6.
- 3 **Barsoux, J.L., Lawrence, P.**, *Le manager français vu de Londres*, Harvard L'Expansion, (1992) hiver, 13.
- 4 **Moss Kanter, R.**, *Les habits neufs du manager*, Harvard L'Expansion, (1991) printemps, 30-39.
- 5 **Deming, W.E.**, (1986), *Qualité La Révolution du Management*, Economica, Paris, 1988.