

Société pour la gestion du personnel

S E P

Section neuchâteloise

Procès-verbal No 251

Séance du 14 novembre 1995, Hôtel Les Endroits, La Chaux-de-Fonds, à 17 h 30

Présents : 33

Thème : LE LEADERSHIP

Madame Claudine Ritter présente l'orateur de la soirée bien connu de l'auditoire puisque chef du service du personnel de l'Etat de Neuchâtel et membre de la SEP neuchâteloise, j'ai nommé Monsieur Yves-André Jeandupeux.

Le leadership, ah !

Si l'on se prend la peine de lire la littérature, si l'on écoute certains gourous du management (mais faut-il écouter les gourous !) « Il y a à chaque fois, dit l'orateur, une vision différente de ce qu'est un leader, aussi je ne vais pas échapper à la règle de vous en donner une. Et je me situerai sous un angle essentiellement empirique. » Mais n'est-ce pas lorsqu'on est empirique que l'on fonde des empires !

Bons et mauvais leaders

Le leader est un comportement qui s'apparente à une culture d'entreprise. Les leaders doivent changer. Mais qu'est-ce qui ne change pas aujourd'hui à part le soleil ! En effet, ce dont nous nous rendons compte actuellement, c'est que les leaders que nous avons, voire que nous avons encore, étaient aussi liés à une certaine politique d'entreprise et aux cultures d'entreprises que nous avons et que nous devons ne plus avoir aujourd'hui.

Les axes de la culture d'entreprise

Le temps : (Voilà un grand leader !) Anciennement, on avait le temps ; on ne sait plus pourquoi on ne l'a plus. On était dans un environnement concurrentiel pourtant, mais qui laissait le temps. On avait des politiques de personnel basées sur l'âge et l'ancienneté. Il suffisait d'attendre son tour pour devenir un leader. Aujourd'hui le temps s'accélère. Est-ce le temps, ou le rythme de vie ? Une des conditions clé du succès, c'est la rapidité. Il faut donc bannir :

1. *La tradition* : On a toujours fait comme ça. Pourquoi changer ?
2. *L'autosatisfaction* : On a réussi jusqu'à présent. Pourquoi changer ?
3. *La continuité* : Le côté immuabilité de nos politiques de personnel.

Or toutes ces considérations-là au fond ont déterminé le comportement de nos leaders.

Les périodes

Le conférencier en considère trois qui ont marqué l'évolution de nos sociétés ces dernières années :

- *L'ère du collectif jusqu'en 1960* : L'époque du tourisme de masse, de l'individu broyé dans la masse ; le but étant la progression globale de la société (évolution du social, solidarité).
- *L'ère de l'individuel jusqu'en 1990* : Tout à coup, on s'était aperçu que l'individu avait des besoins et qu'il fallait les différencier de ceux de la masse (mouvement mercatique).
- *L'ère du doute dès 1990* : Elle n'est pas encore terminée. Mais sort-on jamais du doute ? Les certitudes du collectif ont fait long feu (ça coûte : voir l'état des finances de l'Etat !) Les considérations relatives à l'individu ne nous ont pas épargné les crises douloureuses au niveau industriel ; d'où doux doute !

Le leader du collectif

Son rôle : faire respecter les règles. C'était la notion de cadre au sens premier du terme. Le personnel dans un cadre donné, encadré. Le but des cadres : renforcer l'assiduité au travail, contrôler les écarts, réprimer au besoin. Il y avait dans ce style un petit côté garde-chiourme.

Les années glorieuses

Ce sont les années quatre-vingts. C'est la déstabilisation des cadres. Certains ont même été déposés. Rangés au rayon des vieux accessoires. Que leur demandait-on alors de si incompréhensible à comprendre ? De s'intéresser davantage à leurs collaborateurs. Fallait plus tellement réprimer. On était en période de surchauffe. Au fond, c'est elle qui provoquait le changement. Il fallait donc gérer plus sagement et plus aimablement les travailleurs. Jusqu'à la rémunération qui ne se liait plus forcément à la notion de performance : sa contrepartie logique. Alors, l'épanouissement de la personne, donc du personnel, était la pierre angulaire de l'évolution de la société et de la religion économique-sociologique, avant d'en devenir la pierre d'achoppement (cf. les grèves en France, les fonctionnaires vaudois, neuchâtelois, etc.).

Après le beau temps, la pluie

Nous y sommes. La crise réveille les esprits. Octobre 1989, IBM licencie 15 000 personnes aux Etats-Unis. La sécurité de l'emploi est remise en question. Le secteur public n'est pas épargné. La fin des augmentations automatiques connaît le plein essor. Autre conséquence, les hiérarchies s'aplatissent. Les cadres intermédiaires sont immolés à la survie. Les faibles sont licenciés. La peur s'installe, le stress croît.

Etre cadre aujourd'hui

Les cadres supérieurs ont le sentiment d'être assis sur des « sièges éjectables ». Ce phénomène est dû aux mouvements concentrationnaires, aux changements à la tête des entreprises, ou alors aux pressions sur les résultats, soit de la part des banques, soit de celle des actionnaires. Les exigences augmentent. Il faut plus de productivité. Faire mieux avec moins. Il faut être rentable, productif, efficace, rationnel ; faire preuve davantage d'innovations, d'engagement, de compétences de pointe.

Les signes de reconnaissance disparaissent

D'où plafonnement des salaires. Conséquence le pouvoir d'achat baisse. Le niveau de vie arrive gentiment sous la ligne de flottaison. Sans compter les éléments qui sont venus renfoncer le coût de la vie à la hausse : cotisations des caisses maladie, etc. Les rythmes de travail s'accroissent, les heures ne se comptent plus. Il y a deux ans, relate l'orateur, le Tribunal fédéral a débouté un cadre supérieur, qui voulait faire valoir ses heures supplémentaires contre l'Administration fédérale, arguant dans ses considérants qu'à partir d'un certain niveau de salaire on ne pouvait plus parler d'heures supplémentaires ; ça fait partie de la fonction.

Et le secteur public

Le raz-de-marée, même s'il y a surgi plus tard, s'ébranle. Les Administrations étaient, jusque-là, restées imperméables. En 1992, à Neuchâtel, on a donné le plein renchérissement (6,4%). En 1993, on s'est rendu compte qu'il fallait reprendre les choses en main au niveau financier si l'on voulait dominer la situation. Les politiques doivent maintenant empoigner le taureau par les cornes (mais encore faut-il qu'il l'attrape !) pour résoudre le problème des finances publiques. Si l'on veut être concurrentiel, il faut que le secteur public soit bien maîtrisé de manière à ce que les entreprises, même venant de l'étranger, puissent venir en sachant qu'elles ne seront pas à terme soumises à de nouveaux impôts pour couvrir la dette publique.

Or, dans ce secteur, le fonctionnement est trop rigide, la capacité d'adaptation rachitique : la structure domine le fonctionnel. La compétence descend les échelons hiérarchiques. Ce mouvement est à mettre sur le compte de l'informatique qui rend l'information transparente et provoque la mort du pouvoir par rétention d'information.

Quels types de leaders avons-nous aujourd'hui ?

Collectif, individuel, crise ? Il y a des gens qui ont traversé toutes ces périodes.

Les compétences contre-productives : Selon l'orateur, on a aujourd'hui des cadres qui ont le souci de faire appliquer les règles. C'est là l'une des certitudes du cadre en Suisse. Un autre élément, c'est la perte de l'habitude de prises de risques. Vu que la sécurité de l'emploi diminue, on se veut être irréprochable dans sa conduite. Il y a, estime le conférencier, aujourd'hui, beaucoup de cadres, surtout dans les positions intermédiaires, qui cherchent aussi à ériger des murs de protection contre les critiques qui pourraient leur être adressées à cause de leurs prestations jugées insuffisantes. Faut dire que la roche Tarpéienne est si près du Capitole et ceci à tous les échelons. De même manière, une autre notion très développée : la chasse à l'erreur, genre cercles de qualité, etc. Une autre caractéristique : on aime bien garantir l'action par l'écrit pour être inattaquable. En Suisse, on a beaucoup de gestionnaires, peu d'entrepreneurs.

Les conditions du succès : Elles ont changé. Le succès serait-il capricieux ! Primo, il faut maîtriser sa gestion et prévoir comme nous l'enseignent les politiciens et les énarques. Secundo, avoir la souplesse d'anticiper, de s'adapter rapidement aux mutations économiques et sociales. Tertio, savoir dynamiser et gérer des ressources humaines limitées (ce qui n'empêche pas le bassin du chômage d'être suralimenté). Quarto, assouplir les structures et la hiérarchie.

Le leader de l'an 2000

Dans les années 60, on avait des cadres. On a vu apparaître ensuite des gens qui ont fonctionné sur un mode beaucoup plus relationnel, lors de la période de l'individuel. Aujourd'hui, c'est la crise des cadres qui ont peur, qui n'ont plus la sécurité de l'emploi, qui n'ont pas les salaires qui augmentent, par contre le travail et les responsabilités, oui. Mais, on ne pourra pas vivre indéfiniment avec ces angoisses-là. On va s'orienter vers un type de leader qu'on commence de voir émerger, dont voici un certain nombre de caractéristiques : le cadre de l'an 2000.

Le leader nouveau d'aujourd'hui et de demain, c'est d'abord un guide. Il s'agit pour lui de définir et de transmettre sa vision, ses valeurs, et objectifs. Il trace la voie. Les collaborateurs ont ensuite la capacité d'agir seuls et de se situer par rapport à la voie tracée, dont préalablement la largeur et la direction (sauf les embûches puisqu'on ne les connaît pas encore) auront été définies. Tout se passera bien chaque fois que le collaborateur aura bien intégré les visions de son chef... et que celui-ci ne se sera pas trompé. Comme il faut faire mieux avec moins de monde, *le nouveau leader d'aujourd'hui et de demain* veille au développement de ses collaborateurs et au respect de tout ce qui concerne le court terme : délais, qualité requise. Son style de direction n'est plus autoritaire, mais fonctionne sur la relation, le partenariat. Il reconnaît ses erreurs et accepte des remarques négatives de ses collaborateurs. Il n'est pas réfractaire à l'innovation ; il intègre les nouvelles technologies et favorise le travail d'équipe. Il sait prendre des risques calculés. La sécurité, c'est bien connu, génère l'ennui et la démotivation. On doit réapprendre le goût du risque. Du reste, les gens ne sont-ils plus heureux aujourd'hui qu'hier. *Le leader nouveau d'aujourd'hui et de demain* est un grand communicateur et négociateur. C'est donc un être extraverti. Tout le contraire d'un ermite qui serait plutôt un chercheur, un spécialiste. Il apporte aussi une compétence importante dite de « réseau ». Dans l'ancienne formule on disait : « Avoir le bras long. » Pour lui, l'insécurité est source de progrès. Il ne prend pas les « sièges éjectables » pour des mines antipersonnel, mais comme des chances d'acquisition de nouvelles découvertes. Il sait se remettre en question et se développer continuellement en tant qu'être agissant dans un environnement changeant.

Avez-vous ces qualités ? Si oui, vous avez la clé du succès, il ne vous reste plus qu'à ouvrir la porte.

Le plus petit dénominateur commun des compétences des leaders de demain (pour autant que rien ne change !)

1. *La capacité relationnelle* : Etre capable de tisser des relations très facilement (créer son « réseau » en prenant soin d'éviter les pots-de-vin).
2. *L'émotion* : C'est un des mérites de l'égalité hommes-femmes et notamment de l'arrivée des femmes dans l'encadrement. Elles font redécouvrir les émotions aux hommes.
3. *La pensée globale et systémique* : La vie est un jeu d'échec. (C'est toujours elle qui gagne).
4. *La créativité* : Ayez vos propres idées, ne prenez pas celles des autres.
5. *Vitalité* : Poussifs s'abstenir.
6. *Humilité* : Comme disent les marins, faut respecter la mer.

Un tonnerre d'applaudissements a remercié le collègue, l'ami, le cadre, le conférencier.

19 h 30.

Jacques Maurice Chenaux

Neuchâtel, le 8 décembre 1995.