

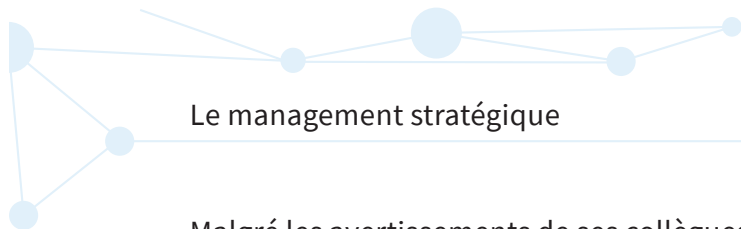


I. LE DIRIGEANT

Jean-Paul Bailly (JPB) venait de recevoir son diplôme de la prestigieuse école polytechnique française lorsque le président de la RATP, société parisienne responsable des transports en commun, lui offrit une position de cadre. Il obtint, avant d'entrer en fonction, la permission de faire un MBA à la Sloan School of Management du Massachusetts Institute of Technology (MIT). Cela le confronta à des pratiques qui ont bouleversé ses apprentissages et changé sa perspective sur les organisations et leur fonctionnement.

Encore tout jeune cadre, il fut chargé du projet de métro de Mexico, dans lequel la RATP jouait un rôle crucial. Aux côtés d'un chef de projet mexicain ayant des qualités de meneur d'hommes hors du commun, il apprit beaucoup sur l'action collective et la capacité à diriger les autres. Le projet de métro de Mexico fut un grand succès, terminé avant les échéances et dans le respect des budgets prévus.

De retour d'une expérience transformatrice, JPB fut chargé de la restructuration du plus grand site industriel parisien, les Ateliers Championnet. Ces installations servaient à remodeler les bus, tramways et rames de métro avant de les remettre en service. Les Ateliers étaient en crise parce que les changements technologiques rendaient plus économique de remplacer les équipements plutôt que de les remodeler. Craignant pour leurs emplois, les ouvriers s'étaient constitués en comité de sauvegarde, en révolte ouverte. Aucun gestionnaire de la RATP n'y avait mis les pieds depuis un an.



Le management stratégique

Malgré les avertissements de ses collègues, il décida d'aller visiter les Ateliers avec son adjoint Michel Barnier, un homme d'expérience dans les relations syndicales. Ils furent accueillis par des centaines d'ouvriers criant « mort aux fossoyeurs du secteur public! » et lançant des boulons autour d'eux au milieu d'une centaine de bus actionnant leurs avertisseurs sonores en même temps. « Ce fut une expérience physique et psychique inoubliable. » Mais JPB ne voulait pas fermer les Ateliers. Il voulait trouver une solution et l'expliqua aux ouvriers. Ils furent émus par sa sincérité et son apparente naïveté. Ils décidèrent de coopérer. Ce qui était un point de fixation national fut complètement transformé, les emplois furent préservés et l'entreprise bénéficia d'installations d'entretien et de développement qui lui furent utiles longtemps.

Ainsi, progressivement, JPB devint directeur des ressources humaines puis directeur général de la RATP. À ce stade, il fit face à un autre problème majeur. Le premier ministre français de l'époque, Alain Juppé, voulait faire passer une réforme des retraites à laquelle tous les syndicats du secteur public étaient opposés. Ce fut la confrontation, et le métro parisien s'arrêta pendant 17 jours, une situation exceptionnelle qui paralysa toute la métropole parisienne. JPB ne pouvait rien faire, la solution étant entre les mains du gouvernement. Il entreprit tout de même de continuer à dialoguer avec les syndicats et, lorsque la grève se termina, il leur proposa de convenir d'un système qui permette d'éviter les grèves, si possible. Il l'appela « l'alarme sociale ». Les syndicats acceptèrent, deux semaines avant de déposer un préavis de grève, de s'asseoir avec la direction pour discuter des situations conflictuelles et de tenter de trouver une solution. Un compte rendu des discussions serait rendu public pour témoigner de la volonté de chacune des parties de négocier de bonne foi. L'alarme sociale a permis de régler plus de 90 % des conflits. Elle est devenue plus tard l'essence d'une loi nationale, votée par l'Assemblée nationale française et s'appliquant à tous les services publics.

Les syndicats et les gestionnaires de la RATP ont surtout retenu dans le comportement de JPB un grand respect pour tous les employés, quelle que soit leur position, et un souci de leur bien, une clarté des objectifs, une fermeté dans la réalisation de ces objectifs.

Nommé à la tête de La Poste en 2002, JPB arrivait dans une organisation qui paraissait moribonde. Elle était menacée sur tous les marchés où elle était présente : les lettres, les colis et la caisse d'épargne. Des

entreprises privées et des banques avaient investi ces domaines, et il apparaissait que La Poste ne survivait que parce qu'elle était subventionnée par l'État. Une fois de plus, JPB semblait avoir été nommé pour mener le retrait et peut être la disparition de l'institution la plus familière et la plus populaire parmi les Français.

Un peu comme pour les Ateliers Championnet, il aborda la situation comme une occasion de changement qui pouvait redonner à La Poste le lustre qu'elle avait perdu. Il voyait et évoquait surtout les forces de La Poste, notamment sa présence partout en France et un sens du service exemplaire chez les postiers. Il fallait bâtir sur ça pour retrouver la compétitivité et faire de cette organisation une entreprise viable. Ainsi démarra la plus formidable des transformations, qui fit de La Poste une entreprise comme les autres, avec des employés réguliers plutôt que des fonctionnaires et une performance qui en fait le service postal le plus efficace et le meilleur d'Europe et peut être du monde. De plus, JPB réussit à obtenir que la Caisse d'épargne soit transformée en une vraie banque, une décision qui avait été bloquée par l'industrie bancaire pendant vingt ans. La banque postale est devenue l'une des banques les plus performantes de France. Comme elle ne spéculait pas, elle n'a pas du tout été touchée par la crise de 2008.

Plus important encore, JPB s'est imposé comme un pacificateur des rapports avec les syndicats et le personnel. Respectueux et ouvert, tout en étant ferme quant aux objectifs, il tranchait par son sens de la justice, sa modestie et sa capacité de générer de la coopération. Dans leur livre, Fadil et Hafsi (2015) décrivent les détails de sa démarche. Mais en particulier, il faut retenir sa théorie des trois S : Sens, Soutien, Suivi. Le premier consistait à s'assurer que tout le monde comprenne la direction suivie et trouve du sens à son action dans l'entreprise. Le deuxième affirmait la nécessité de donner des moyens adéquats pour permettre aux acteurs de réaliser les objectifs. Finalement, il faut accompagner les personnes, leur donner de la rétroaction, corriger leur trajectoire si nécessaire. Ces trois S associés à une attitude bienveillante et courageuse ont permis à ce dirigeant de réaliser des prouesses hors du commun.

La question importante est de savoir comment donner du sens, fournir du soutien et faire le suivi quand on sait l'incroyable diversité des activités que cela implique pour les dirigeants.



■ II. LA TÂCHE DU DIRIGEANT

En matière de conceptualisation des activités de la direction générale, un des travaux les plus marquants de ce siècle est le livre de Barnard (1938) sur les fonctions du dirigeant (*The Functions of the Executive*). Barnard, lui-même président du New Jersey Bell, avait d'abord suggéré que les organisations étaient des « systèmes de coopération ». Une coopération « consciente, délibérée, avec une finalité » pouvait amener des personnes à atteindre des objectifs qui leur seraient autrement inaccessibles. Tout le talent des dirigeants consiste alors à créer et à maintenir la volonté des personnes de coopérer.

Pour Barnard, assurer la coopération des personnes associées à l'organisation supposait que les objectifs soient clairs et que des systèmes adaptés « de stimulation matérielle et de persuasion » soient mis en place. Cela devait être fait de façon à ce qu'il y ait « un équilibre entre les contributions des personnes concernées et les compensations qu'elles reçoivent ». L'équilibre entre les contributions apportées et les compensations reçues est un « jugement » fait par la personne qui accepte de coopérer et non par le dirigeant. Par conséquent, l'art de la gestion consiste à convaincre les personnes associées à l'organisation que l'équilibre en place est acceptable et qu'il justifie le maintien de la coopération. Comme le suggère l'expérience de Jean-Paul Bailly, les compensations ne sont pas seulement matérielles. Les personnes ont des besoins affectifs, de participation, de réalisation de soi, qui requièrent des moyens et procédés plus subtils comme la persuasion, généralement à travers la culture, des valeurs et croyances partagées, parfois la coercition physique ou normative. De plus, il faut des incitatifs tangibles, comme les récompenses matérielles (primes de rendement, promotions), ou intangibles, comme la reconnaissance publique des contributions.

Herbert Simon (1945) a reçu un prix Nobel pour avoir, en un sens, opérationnalisé les travaux de Barnard sur la coopération. Il a suggéré que l'unité d'analyse, en matière de réflexion et d'action, devrait être la décision. Il présente alors le dirigeant comme celui qui travaille à influencer les décisions qui sont prises par ses collaborateurs, de façon à les faire converger vers un objectif commun. Cette influence, qui est en quelque sorte l'équivalent de l'effort de maintien de la coopération, vise à agir sur les facteurs qui peuvent nuire à la compréhension des

objectifs ou à leur réalisation, comme les habitudes, les réflexes, les savoir-faire, les valeurs et attitudes personnelles. Pour cela, on utilise des outils comme la « formation », pour accroître les savoir-faire, la « communication », pour bien faire comprendre les objectifs, et « l'autorité », pour imposer aux personnes les effets des décisions prises ailleurs dans l'organisation.

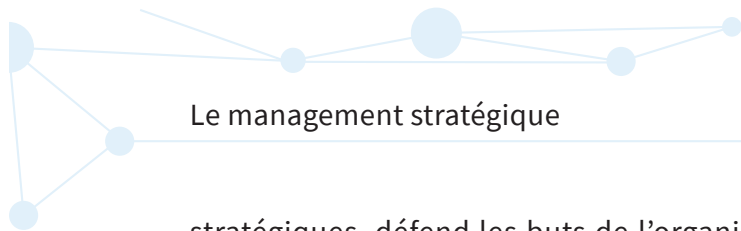
Selznick (1957), un sociologue américain, aujourd'hui considéré comme le père de la théorie institutionnelle, a été recruté par la Rand Corporation¹ pour étudier les raisons qui expliquaient pourquoi les partis communistes d'Europe de l'après-guerre semblaient florissants malgré une adversité particulièrement agressive. Il en est ressorti une conception du leadership qui a beaucoup marqué la stratégie des organisations. Son livre, *Leadership in Administration*, suggérait que les organisations n'avaient pas toutes la même nature. Il y a celles qui sont de simples instruments, mettant en pratique une technique ou une procédure, et celles qui ont une « personnalité ». Ce sont des « institutions ». Elles sont « infusées de valeurs » qui leur donnent une capacité particulière à ordonner les conflits internes et à s'adapter aux perturbations de leur environnement.

Les dirigeants jouent un rôle critique dans « l'institutionnalisation » et dans le maintien du « caractère » de l'organisation. Notamment, ils doivent veiller à ce que les valeurs soient infusées dans l'organisation et que les « élites », qui sont porteuses de ces valeurs, soient formées et protégées des influences externes. Ces valeurs constituent le cœur de l'organisation et sont les éléments de sa « compétence distinctive ».

Dans leur livre sur la politique générale d'administration, qui constitue une importante synthèse sur le sujet, Christensen, Andrews et Bower (1973) ont décrit la tâche du président-directeur général ou du directeur général en leur attribuant trois grands rôles : 1) architecte de la finalité de l'organisation; 2) leader organisationnel; 3) leader personnel.

Le dirigeant est le gardien des objectifs organisationnels. Pour ce faire, il préside à l'établissement des objectifs et à l'attribution des ressources, choisit ou ratifie les choix parmi différentes solutions

1. Un cercle de réflexion américain spécialisé dans les études sur des sujets ayant une importance nationale.



Le management stratégique

stratégiques, défend les buts de l'organisation contre les attaques externes et l'érosion interne. Il substitue la direction à l'improvisation. Il doit s'assurer non seulement du maintien de l'organisation, mais aussi de son développement créatif afin d'atteindre les performances souhaitées. C'est ce que Jean-Paul Bailly appelait « donner du sens ». Les qualités les plus cruciales qui sont requises sont la capacité de conceptualiser la finalité et la capacité de l'infuser aux membres de l'organisation. Le dirigeant est le communicateur principal de la finalité de l'organisation.

Le dirigeant doit aussi être un maître d'œuvre attentif dont le rôle va au-delà de l'insistance quant à la réalisation des résultats programmés. Il doit constamment se préoccuper de l'intégration des fonctions spécialisées, qui ont tendance à proliférer et à entraîner l'organisation dans toutes les directions.

Le dirigeant doit enfin agir comme motivateur et comme négociateur. Pour ce faire, il doit inspirer le respect et être capable de susciter la coopération et la collaboration chez ses subordonnés. Dans les domaines où le jugement ne peut être remplacé par des procédures détaillées, c'est souvent par leur comportement que les dirigeants clarifient ce qui est attendu des membres de l'organisation. Motiver les gestionnaires et évaluer par la suite leur performance sont des fonctions importantes, mais souvent difficiles à concilier. La motivation nécessite une bonne compréhension des besoins des personnes, tandis que l'évaluation repose sur un examen objectif des nécessités techniques de la tâche assignée. Jean-Paul Bailly préférait parler de « soutien » et de « suivi », pour mieux communiquer avec ses collaborateurs.

Ces activités sont très nombreuses et continues. Tous les jours, les actions des dirigeants donnent forme aux objectifs et à leur réalisation. Cette multiplicité peut facilement amener des incohérences et du désordre. Comment le dirigeant arrive-t-il à maintenir de la cohérence et de la clarté facilitant la convergence et le cheminement de tous dans une même direction? C'est là que la stratégie joue un rôle important. Elle est considérée comme l'un des outils les plus importants lorsqu'on est confronté aux défis de l'action collective.

■ III. LE CONCEPT DE STRATÉGIE

The first element of [Hippocrates] method is hard, persistent, unremitting labor in the sick room, not in the library; the all-round adaptation of the doctor to his task, an adaptation that is far from being merely intellectual. The second element of that method is accurate observation of things and events, selection, guided by judgment born of familiarity and experience, of the salient and the recurrent phenomena, and their classification and methodical exploitation. The third element of that method is the judicious construction of a theory – not a philosophical theory, nor a grand effort of the imagination, nor a quasi-religious dogma, but a modest pedestrian affair or perhaps I had better say, a useful walking stick to help on the way – and the use thereof².

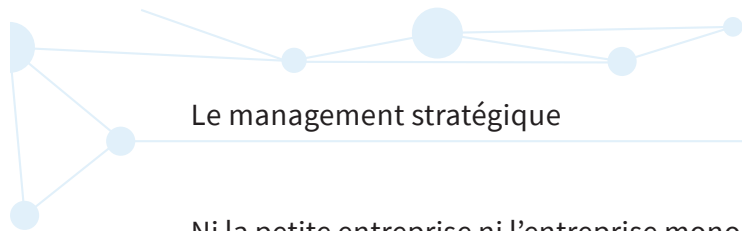
Henderson, 1970 (p. 67)

Quand Hippocrate illustre sa méthode, il décrit la situation du médecin qui devait agir malgré l'insuffisance de ses connaissances, et malgré beaucoup d'incertitudes sur les relations de cause à effet. Pour que le médecin puisse prendre des décisions, il lui faut, pensait-il, « d'abord une familiarité intime, intuitive avec les choses, ensuite une connaissance systématique de ces choses et enfin une approche pour y penser ». Le parallèle avec le gestionnaire est non seulement pertinent mais saisissant.

Le gestionnaire se trouve dans une situation semblable à celle du médecin décrite par Hippocrate. Pour les étudiants examinant l'action collective, il devient vite évident qu'on a besoin d'un instrument pour mettre de l'ordre, une sorte de bâton d'aveugle pour retrouver son chemin dans le fouillis de la gestion quotidienne.

Ce qui caractérise la gestion, avec l'explosion des technologies de l'information et la chute progressive des frontières douanières entre nations, c'est l'incroyable complexité des contextes et des phénomènes.

2. Le premier élément de la méthode (d'Hippocrate) est un travail difficile, persistant, sans relâche, dans la chambre du malade, et non dans la bibliothèque; une adaptation complète du médecin à sa tâche, une adaptation qui est loin d'être simplement intellectuelle. Le deuxième élément de cette méthode est fait d'observations précises des choses et des événements, de sélection, guidée par un jugement basé sur la familiarité et l'expérience, des phénomènes récurrents et qui ressortent, puis leur classification et exploitation méthodiques. Le troisième élément de la méthode est la construction judicieuse d'une théorie – non pas une théorie philosophique, ni un grand effort d'imagination, ni un dogme quasi religieux, mais une modeste affaire piétonne ou peut-être, devrais-je dire, un bâton de marche utile pour le chemin – et son utilisation ensuite.



Le management stratégique

Ni la petite entreprise ni l'entreprise monoproduit n'échappent à cela. La complexité n'épargne plus aucune organisation. En conséquence, donner un sens à l'action collective devient une nécessité importante pour le gestionnaire.

A. LE GÉNIE DE LA GESTION

Dans la pratique, les gestionnaires qui réussissent font preuve d'une capacité à comprendre, souvent de manière intuitive, et à créer qui est impressionnante. Prenons deux exemples, rapportés par les travaux des chercheurs³. Radio-Canada (RC), un réseau francophone public de médias radiophoniques et télévisuels, faisait face au tournant du 3^e millénaire à des défis considérables. Premier service public en français, RC était dépendante du gouvernement pour environ 30 à 50 % de son financement, un montant considérable et constamment menacé de restrictions budgétaires. Par ailleurs, les chaînes de télévision généralistes étaient toutes menacées par les avancées technologiques et l'émergence de médias alternatifs. En particulier, les médias numériques étaient en très forte croissance et menaçaient de rendre obsolètes les médias traditionnels comme RC. De plus, la concurrence dans le domaine radiophonique et télévisuel était très intense. Non seulement les chaînes québécoises publiques et privées, notamment TVA, Quatre-Saisons et Radio-Québec étaient dynamiques, mais la concurrence se mondialisait et se complexifiait, avec l'émergence de chaînes spécialisées, comme RDS (le réseau des sports) ou TV5 Monde et même Youtube. Le câble et l'accès par satellite commençaient aussi à rendre disponibles les chaînes du monde entier.

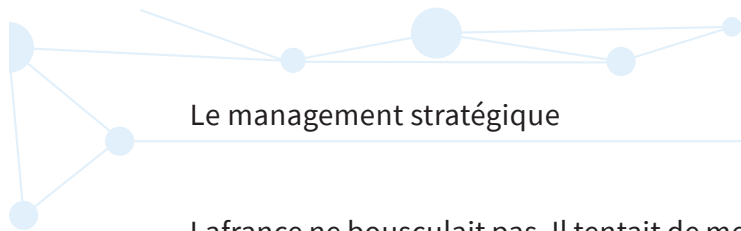
Ce phénomène était généralisé. Tous les réseaux traditionnels étaient menacés. La presse rapportait notamment les efforts de la BBC anglaise pour faire face à la menace. Elle entreprenait de réaliser une meilleure coordination entre la radio et la télévision et pensait à devenir un acteur important sur Internet. À Radio-Canada, cela paraissait impensable, tellement la radio et la télévision étaient différentes. Les cultures étaient différentes et les personnes des deux réseaux n'avaient pratiquement pas de relations entre elles. C'étaient deux cultures différentes comme le décrit Geneviève Rossier, alors directrice des services numériques :

3. Voir Fadil, A. et T. Hafsi. 2015. La stratégie d'intégration à Radio-Canada : converger tout en restant différents. *Revue Internationale de Cas en Gestion*, Vol. 13. N° 3. Et Dobosz, R. et T. Hafsi. 2017. Gildan Activewear inc. *Revue Internationale de Cas en Gestion*, Vol. 15, N° 3.

« Il existait des rivalités entre les professionnels de la Radio et de la TV. Ils se chicanaient toujours et ne reconnaissaient pas les bons coups que pouvait porter l'un ou l'autre. Tout ce qu'ils voyaient, c'était leur différence. À la radio, ils se définissaient comme des gens qui pensent, avec de vraies valeurs, et voyaient ceux de la TV comme des gens qui faisaient du sensationnel pour aller chercher des cotes d'écoute. Les deux activités étaient gérées de manière totalement séparée, comme des divisions distinctes. L'activité numérique était en émergence. »

En 2005, Robert Rabinovitch, président du CA de Radio-Canada, se rapproche de Sylvain Lafrance, directeur de la radio. Il lui propose de prendre en charge l'ensemble radio-télévision et de tenter d'en faire une seule organisation. Cela devait alors servir de modèle à une action similaire dans le réseau anglophone, CBC. Pour le préparer et l'aider à réfléchir, il l'envoya en formation des cadres pendant trois mois à la Harvard Business School.

Le regroupement des activités de RC était une véritable révolution. Le niveau de tension et d'inquiétude augmenta rapidement lorsque Sylvain Lafrance commença à exercer officiellement ses fonctions. Il arriva avec un projet de « convergence » qui devait permettre d'intégrer complètement les trois grandes activités. Or, dès le départ, Sylvain Lafrance annonça ses couleurs. Il organisa en février 2006 un grand forum avec les professionnels de l'entreprise et présenta de manière stimulante la nouvelle direction. Guylaine Bergeron, directrice des communications, le décrit ainsi : « L'objectif, c'était de les sensibiliser et d'aller chercher des questions. On mesurait ensuite l'impact de notre activité par un questionnaire de rétroaction. » Les gestionnaires ont-ils compris le message? Faut-il insister sur certains points? « Dans les premiers discours, les personnes se sentaient menacées. Elles percevaient l'intégration comme des coupures [sic]. C'est là que Sylvain s'est ajusté pour rassurer. Il insistait sur le fait qu'il voulait profiter des synergies, de notre force de frappe pour survivre aux autres médias et que c'était la stratégie à prendre pour préserver l'identité de nos médias. » G. Rossier ajoute : « C'était un coup de génie culturel pour arriver à l'intégration! Sylvain ramenait tout le monde dans une même salle et livrait un discours dynamique sur une vision d'ensemble de l'entreprise. Cela motivait les gens et éveillait un sentiment de fierté. Ensuite, nous étions réduits en plus petits groupes et on nous faisait parler selon des activités. En termes d'intégration, cela donnait du *boost*... nous étions physiquement ensemble! Un *team building*! »



Le management stratégique

Lafrance ne bousculait pas. Il tentait de mettre l'accent sur les aspects positifs de la nouvelle direction tout en réduisant les impacts négatifs. Il permettait ainsi à chacun de s'adapter, mais répétait : « c'est là qu'on s'en va! ».

Une des actions importantes pour l'intégration fut la réalisation du Centre de l'information. À la Maison Radio-Canada, on introduisit l'une des plus importantes réorganisations de l'histoire. Qu'ils soient journalistes, recherchistes, rédacteurs, présentateurs, techniciens, producteurs, pour le compte de la radio, de la télévision ou du Web, tous allaient cohabiter désormais au sein du Centre de l'information (CDI). Véritable point névralgique de l'information, cet espace abriterait l'ensemble des équipes de rédaction et compterait huit plateaux à partir desquels les bulletins de nouvelles seraient enregistrés (Téléjournal, Réseau de l'information [RDI], Météo...). Alain Saulnier, alors directeur de l'information rappelle l'état d'esprit : « Personne ne pensait au départ que cette réorganisation pourrait se faire. En information, la télévision et la radio, c'étaient deux entités qui s'affrontaient constamment. » Sylvain Lafrance le rassure et lui offre des garanties quant au modus operandi : « On va peut-être prendre quatre ans, mais on va y aller, c'est là qu'on s'en va. » Sur le fond, il y avait quelque chose de non négociable : « On va le faire en tenant compte des craintes sans jamais perdre le nord, en laissant le temps au temps. »

Sous la direction de Sylvain Lafrance, le réseau Radio-Canada s'est ainsi complètement transformé. Après quelques hésitations, les professionnels ont perçu le changement comme une occasion d'étendre leurs savoir-faire, de faire des choses stimulantes et en même temps de donner un nouveau souffle à RC. Dix ans plus tard, les trois services sont complètement et naturellement intégrés, avec des professionnels passant facilement de l'un à l'autre et ayant une vision plus générale de ce qui se passe dans l'entreprise. Radio-Canada a renforcé son leadership intellectuel et sa présence sur le marché. L'entreprise regroupe maintenant une série d'activités, toutes liées entre elles et gérées de manière coordonnée. Radio-Canada, le Réseau de l'information (RDI), ARTV (une chaîne spécialisée dans les arts), TouTV (une chaîne de divertissement télévisuel), Musique, Explora (chaîne d'écologie), Radio Canada International, Zone-Jeunes et Zone-Petits ont permis de renforcer la capacité concurrentielle de RC en diversifiant et en spécialisant son offre. Tout cela a été possible parce que la stratégie