

PAR ROBERT BRANCHE (74)



conseil de direction

# Diriger sans tout décider

Un dirigeant ne peut ni tout savoir, ni tout comprendre, ni tout maîtriser. Il ne peut non plus tout décider, mais doit apporter une vision et un cap à tenir. Tout en étant conscient de ses limites, il doit aussi créer la confiance et diffuser dans ses équipes l'ADN propre à l'entreprise.

## Ne pas tout décider

Comment, dans notre monde tissé d'incertitudes croissantes, un dirigeant seul pourrait-il sauver une collectivité ? Diriger efficacement, c'est admettre que l'essentiel n'est plus de bien décider soi-même, mais de mettre en place et d'animer des processus qui font qu'à partir de mouvements massivement chaotiques et lâchement coordonnés, une performance globale émerge. Diriger efficacement, c'est aussi comprendre que l'on est dépassé par l'entreprise que l'on dirige. Diriger efficacement, ce n'est réduire ni l'incertitude ni la complexité : c'est vivre avec et en tirer parti. Bref, c'est diriger par émergence.

## Créer une stabilité stratégique

L'agilité est le mot à la mode du management contemporain. Mais, dans notre monde incertain et tourbillonnant, est-ce, à la moindre brise, changer de cap plus vite que les autres ? Qui peut croire que la création de valeur naîtra de tels mouvements erratiques ?

Au contraire, la performance est dans la stabilité, et la capacité à maintenir son cap : arriver à construire dans la durée, sans être désarçonné par tout ce que l'on n'a pas pu prévoir. Tel un fleuve, modifier son cours en fonction des mouvements de terrain, du volume des pluies, des barrages imprévus, mais sans changer de destination.

Si toutes les entreprises sont nées par hasard, intuition ou volonté, celles qui sont devenues des leaders mondiaux durables ont pris, à un moment donné, le temps de trouver leur mer : elles sont les fleuves qui attirent et structurent le cours des autres.

## REPÈRES

L'influence directe d'un dirigeant est réelle. Mais, au fur et à mesure du développement de l'entreprise, cette influence est de plus en plus limitée : dès une certaine taille, la plupart des décisions sont prises sans lui et loin de lui, au sein de l'organisation, parmi ses clients ou partenaires. Si tout remontait à lui, non seulement l'entreprise mourrait d'asphyxie, mais encore, comme il ne peut pas être omniscient, souvent la pire des décisions serait prise.

L'entreprise est structurellement stable et changeante au quotidien : le chaos des initiatives apporte la résilience globale. Telle est la puissance des « matriochkas stratégiques » (ou poupées russes stratégiques), dont les emboîtements successifs permettent de passer progressivement de la vision stratégique ou mer, jusqu'aux actions quotidiennes et locales.

## Développer l'initiative à tous les niveaux

L'art du management est, comme l'art militaire, celui de savoir tirer parti de l'énergie locale, et de la compréhension dynamique et décentralisée : faire de l'entreprise un corps vivant, réactif, alliant souplesse et cohésion. Avec le lâcher-prise, qui n'est pas le laisser-faire, le maintien de réelles marges de manœuvre et l'existence de réserves effectivement disponibles, l'action locale est possible. Alors,

## Viser la beauté

L'Oréal ne cesse jamais de viser la beauté, reste centrée sur les cheveux, la peau et le parfum, développe des marques mondiales dédiées toujours aux mêmes circuits de distribution, tout en allongeant sans cesse la liste, ne renonce pas à ses principes d'action, avec au cœur, une réactivité extraordinaire, celle de l'énergie de la vie : les actes élaborent des produits, produits qui construisent des marques, marques qui rapprochent l'entreprise chaque jour un peu plus de sa mer.

**Comprendre  
que l'on est  
dépassé par  
l'entreprise  
que l'on dirige**

## Colle sociale

**Pour assurer à l'entreprise la puissance du collectif et la respiration de l'ouverture, le couple confiance et confrontation est la bonne « colle sociale » : être confiant en soi et dans les autres pour ne pas avoir peur de l'avenir et oser ; se confronter en permanence pour ne pas tomber dans une cohésion dangereuse et factice. Confiance et confrontation sont le binôme clé de l'ergonomie des actions émergentes, qui assure cohésion et respiration. Elles sont l'équivalence des forces qui lient la matière, tout en permettant les mouvements.**

L'incertitude n'est plus source de peurs, mais d'initiatives. Simultanément, jour après jour, mois après mois, année après année, les matriochkas stratégiques doivent se diffuser profondément dans l'entreprise, pour que chacun les fasse siennes. Le mélange entre cet objectif jamais changé et l'histoire effectivement vécue forme un compost qui génère une culture partagée, culture qui guide les initiatives et maintient les cohésions.

## Le besoin d'un ADN

Une entreprise a-t-elle besoin d'un dirigeant ? Peut-elle, à l'instar des fourmilières et des ruches, fonctionner sans leader, simplement par l'application de règles et la puissance de l'auto-organisation ? Non, parce que, d'abord, elle ne naît pas d'elle-même : il y a toujours à l'origine une ou plusieurs personnes. Non, parce que, pour devenir un fleuve, elle a besoin de la stabilité et de la puissance des matriochkas stratégiques : sans un dirigeant qui les repère et les définit, elle est dépourvue de cet ADN, végète, meurt ou se désagrège. Non, parce que c'est au dirigeant d'être l'apôtre de cet ADN, de le diffuser dans toute l'entreprise, de s'assurer que tout un chacun l'a compris, d'être un recours quand c'est nécessaire, de trancher quelques décisions rares et exceptionnelles, de diffuser confiance et calme.

## Un dirigeant porteur de sens et de compréhension

C'est au dirigeant de comprendre, chaque jour, mieux et davantage, comment aller plus efficacement et avec moins d'efforts vers la mer choisie. À lui de savoir que le changement détruit et fragilise, alors que la transformation renforce et fait grandir. À lui de ne pas avoir peur

de vivre dans une organisation complexe et différenciée, qui, jardin à l'anglaise de l'entreprise, est à l'image de la diversité des situations. À lui d'être prêt à sous-traiter les calculs, mais jamais ni l'approfondissement de la compréhension ni la recherche et la propagation du sens. À lui d'intégrer que seule la performance collective compte, et c'est elle qui importe. L'acceptation de soi-même avec tous ses mystères est un préalable pour pouvoir lâcher prise, et avoir confiance en soi et dans les autres. C'est un défi, car nous ne pouvons pas nous empêcher de comprendre ou de vouloir le faire : la tension entre cette volonté et l'acceptation du dépassement est réelle et irréductible.

## Vision, modestie et confiance

Finalement, l'entreprise est donc d'autant plus puissante que son dirigeant est visionnaire, c'est-à-dire capable de rêver un avenir qui, à l'instar des mers pour les fleuves, attire le cours de l'entreprise. Personne ne peut le faire à sa place. Qu'il soit modeste aussi, c'est-à-dire conscient de ce qui lui échappe, car alors il privilégie le lâcher-prise, en se situant en recours et en veillant à la performance des organisations collectives. Enfin surtout, qu'il soit créateur de confiance, c'est-à-dire calmement déterminé, propageant un climat de respect et de confiance les uns dans les autres. Sans confiance individuelle, il n'y a que des peurs, et aucune anticipation positive. Sans confiance collective, il n'y a ni cohésion ni création de valeur globale durable. Acceptation du dépassement, priorité à la stabilité stratégique, promotion des actions locales, lâcher-prise, rien de cela ne viendra d'un zapping managérial et d'une approche à court terme de son actionnariat. À ces conditions, alors, les entreprises sauront s'adapter à ce qui advient et avanceront, chaque jour plus fortes, vers leur avenir, cette mer dont elles ne cesseront de se rapprocher, sans jamais l'atteindre. ■

**Seule la performance collective compte, et c'est elle qui importe**

## Pour en savoir plus

**Robert Branche (74),  
Les radeaux de feu,  
Éditions du Palio,  
octobre 2013.**

