

## CHAPITRE 1

# Un peu de ménage dans le rôle de patron

### 1.1 FAUT-IL JETER L'AUTORITE AU PANIER ?

Le premier réflexe d'un nouveau patron ou d'une nouvelle patronne est souvent de mettre l'autorité au panier. « Moi, je serai proche de mes employés. Je serai comme un ami pour eux. » La plupart des gens qui commencent à jouer ce rôle exigeant mais excitant de dirigeant d'équipe formulent le vœu de ne pas mettre de distance entre eux et leur équipe. Surtout que, depuis quelques années, on dit qu'il faut être un entraîneur pour son équipe. « Je ne suis pas un patron pour eux, je suis leur coach. » Comme si l'entraîneur n'était pas un patron...

Que vous le vouliez ou non, diriger une équipe, c'est un rôle d'autorité. L'autorité est un pouvoir légal, formel, un rôle qui vous donne la possibilité et le devoir d'agir et de prendre des décisions pour aider l'organisation (et les individus qui la composent) à poursuivre sa mission. On ne peut faire semblant que l'autorité n'existe pas. Par contre, vous n'êtes pas obligé de vous faire appeler Monsieur le directeur ou Madame la présidente-directrice générale. Bien qu'elle s'exerce de façon très différente, **l'autorité demeure présente et nécessaire dans les organisations les plus évoluées et même dans les organisations les plus rebelles à l'autorité.**

\* \* \* \* \*

**L'autorité est nécessaire, peu importe le type d'organisation. Toutefois, la forme de votre autorité, votre façon de l'exercer et votre titre peuvent être très différents selon le degré d'engagement et de mobilisation visé.**

\* \* \* \* \*

### 1.2 DEVEZ-VOUS ETRE AUTORITAIRE POUR EXERCER L'AUTORITE ?

*Denis M., syndiqué, rêvait depuis toujours de ne pas avoir de patron. On lui a dit que dans un groupe autogéré, il pourrait désormais prendre plus de décisions sans toujours faire appel à un patron. Quel bonheur! Cependant, depuis qu'il fait partie de ce groupe, on le fait courir comme un fou, sous prétexte de le responsabiliser. Il ne peut même plus se plaindre de son patron : il n'y en a plus. Il considère qu'il s'est fait rouler. Alors, il ne fait plus rien. Comme il ne fait plus rien, son dirigeant a mis de côté toutes ces belles expériences de participation et lui a donné un nouveau patron autoritaire.*

À quelles images associez-vous l'autorité? De nombreuses personnes parmi celles que vous allez diriger associent l'autorité à l'autoritarisme, à des ordres donnés, à de l'imposition, à de l'arbitraire. Il faut dire qu'autrefois, la seule façon connue d'exercer son autorité était d'être autoritaire et intransigeant. À l'ère de l'engagement et de la participation des employés (gestion participative, consultation, comités, groupes d'amélioration, etc.), l'autorité, qu'on associe à l'autoritarisme, est apparue de plus en plus dépassée, comme une relique désuète dont il faut se débarrasser avec ceux et celles qui la représentent. L'autorité empêche-t-elle vraiment l'engagement et la participation dans les organisations ?

Souvent, les employés que vous dirigez ne voient en vous qu'un *boss*, qu'un donneur d'ordres et ils rêveront de mettre à la poubelle toutes les contraintes, peut-être même sans exercer les responsabilités qui vont de pair avec l'autonomie. De leur côté, bien des patrons rêvent de ne plus exercer de contraintes et, impulsivement, jettent au rebut toute forme de contrôle, comme s'ils craignaient de créer de conflits.

Votre façon d'exercer l'autorité peut être limitative et empêcher le développement des individus, comme elle peut, si elle est bien ajustée, permettre et susciter une consultation, une mobilisation, un partage de responsabilités, un fonctionnement en groupes autogérés, rétablissement de coopératives, le dépassement des individus et la création d'opportunités autrement impossibles. Entre l'autoritarisme et le laisser-faire, il y a bien d'autres façons pour remplir votre rôle. Vous n'êtes pas obligé d'être autoritaire pour exercer votre autorité. Le modèle d'autorité que nous vous présenterons ici permet d'être autoritaire si c'est nécessaire, participatif si vous favorisez les conditions pour y arriver, et même « intelligent » si vous êtes prêt à vous y engager.

### 1.3 QUI S'OCCUPERA DE LA DISCIPLINE SI LE PATRON NE LE FAIT PAS ?

*Kim L. dirige une microentreprise d'informatique. Comme elle se voulait une patronne ouverte et libérale, elle a décidé de ne pas exercer de contrôle sur le comportement de ses employés :*

*« Ce sont des adultes, ils sont capables d'être responsables », disait-elle. Les employés entraient au travail quand ils le voulaient, travaillaient avec les méthodes qu'ils décidaient d'utiliser et devaient s'entendre pour établir des procédures de groupe. L'entreprise de Kim vient pourtant de perdre un troisième contrat parce que sa soumission était trop haute; de surcroît, après avoir réalisé les deux contrats précédents, l'entreprise a enregistré un déficit. Dans un geste d'éclat, Kim a mis au rancart tout ce qui a trait aux nouvelles approches participation.*

Susciter la participation et engagement ne signifie pas « instaurer laisser-faire » (la liberté ne donne pas automatiquement la maturité la cohésion). Toute organisation a des contraintes. Vous dirigez une équipe ? Vous devez sans aucun doute lui faire vivre énormément de contraintes: arriver à l'heure, accomplir telle tâche désagréable, et Une organisation comporte des contraintes: l'ignorer, c'est aller c hasard.

Par contre, en exerçant votre autorité de manière efficace, vous créez des opportunités qu'une personne assise chez elle serait dans l'impossibilité de saisir. Quelle belle façon de se mettre au défi, d'aller au fond de soi et de changer ! Une organisation est constituée d'opportunité. **C'est le sens même des organisations : les entrepreneurs bâtissent des organisations pour créer des opportunités, et non pour vivre des contraintes.**

Si vous dirigez une équipe, vous êtes la personne qui concrétise les contraintes et surtout les opportunités. Un chef qui n'intervient que pour faire respecter les règlements puis qui réprimande quand ils ne li sont pas, est contraignant dans l'exercice de l'autorité. Au mieux, i sera ennuyeux; au pire, il fera preuve d'autoritarisme. Un chef qui n'intervient que pour donner des opportunités à ses troupes risque de ne pas respecter la mission de l'organisation. Au mieux, tout le monde fera comme bon lui semble ; au pire, l'organisation s'éparpillera pour atteindre des objectifs secondaires et n'atteindra plus ses objectifs premiers. Vous devinez sans peine qu'il est normal d'avoir des contraintes et des opportunités et que, pour que l'organisation demeure saine, il faut avoir plus d'opportunités (en importance) que de contraintes<sup>1</sup>. Il faut aussi percevoir ces opportunités et non pas se centrer uniquement sur les contraintes.

*Guylaine est chef d'un groupe de professionnels qui n'est pas facile à diriger. Dernièrement, un conflit est survenu, et Guylaine s'apprête à sévir lorsque qu'une amie lui fait prendre conscience que ce conflit est peut-être une occasion de clarifier le fonctionnement de l'équipe et défaire une consolidation. Guylaine passe à faction. La rencontre est difficile, puisque, avant de se prendre en main, le groupe commence par lui faire plusieurs reproches,*

---

<sup>1</sup> Voir à ce sujet « 3. Où se cache le dynamisme de votre entreprise ? », dans *Dynamisme humain*, du même auteur, aux Éditions Agence d'Arc.

mais, ensuite, le climat s'améliore nettement. Son amie l'a aidée à favoriser une opportunité alors qu'elle s'apprêtait à établir une contrainte supplémentaire.

\* \* \* \* \*

**Une organisation est faite de contraintes et d'opportunités. Les chefs sont ceux qui concrétisent ces contraintes, mais plus encore ceux qui créent ces opportunités.**

\* \* \* \* \*

#### 1.4 POUR DIRIGER, FAUT-IL ETRE UN LEADER?

*Rita L., à 39 ans, décide déjouer le tout pour le tout et de succéder à son père à la tête de l'entreprise. Les employés Vont toujours écoutée parce qu'elle était la fille du président, mais elle sent que les autres actionnaires, de même que les directeurs, ne lui reconnaissent pas un grand leadership. Ils ne sont pas prêts à la suivre n'importe où. Prend-elle la bonne décision ?*

*Jean-Pierre V. compte 23 ans de service à titre de contremaître. On lui a dit dernièrement que s'il ne devenait pas un entraîneur en augmentant son leadership, il perdrait son emploi. Et il est chanceux, car son collègue Claude D. a été mis à la retraite: l'employeur ne croyait pas que Claude pourrait prendre le virage et lui-même disait que, à son âge, on ne le changerait pas...*

Ceux qui donnent une connotation péjorative au mot «autorité» utilisent plutôt le mot « leadership » en croyant étouffer la réalité de l'autorité. Ils vous demandent désormais d'être un leader capable d'inspirer vos troupes, de les contraindre sans jamais les contrarier, de leur faire accomplir ce que vous voulez comme si elles le voulaient elles-mêmes, de s'engager dans votre entreprise comme si c'était la leur : on vous demande de devenir un coach. (Comme si un entraîneur au hockey n'était pas arbitraire dans ses décisions !)

Le leadership repose sur des traits de la personnalité : c'est la façon d'insuffler un esprit particulier à une équipe, de l'inspirer et de lui donner le goût de partager une vision de l'avenir et de l'organisation. Quand on demande aux gens d'augmenter leur capacité de leadership, on leur demande de changer leur personnalité. Le leadership, c'est bien, mais ce n'est pas parce que vous êtes leader que vous savez diriger. **Et ce n'est pas parce que vous n'êtes pas un grand leader que vous ne pouvez pas diriger une organisation ou que vous êtes obligé de changer de personnalité.** C'est plus facile et plus rapide d'élaborer une gestion de l'autorité efficace et de vous entourer de leaders que de changer de personnalité. En faisant des interventions pertinentes au bon moment, vous pouvez diriger efficacement votre organisation sans devenir un technocrate froid et impersonnel. Dans ce livre, nous aborderons quelques éléments de la personnalité, mais nous nous concentrerons surtout sur les habiletés de direction.

#### 1.5 LES POSTES D'AUTORITÉ, UNE ESPÈCE EN VOIE D'EXTINCTION?

*Françoise C., diplômée de l'université, a passé huit ans dans le même bureau, huit ans à croire qu'elle pourrait un jour occuper le poste de son patron, huit ans à parfaire toutes ses ressources pour vaincre les incrédules et pour, enfin, devenir chef de son secteur. Le poste de son patron a été aboli. Quel cheminement de carrière peut-elle envisager maintenant ?*

Autrefois, lorsque l'on faisait appel à une autorité plus conventionnelle, centrée sur les contraintes à imposer et sur le contrôle des détails, il fallait mettre sur pied des escouades de chefs et de surveillants. Ce triste rôle, peu valorisant pour ceux et celles qui l'exerçaient comme pour ceux et celles qui le subissaient, est devenu de plus en plus coûteux avec l'amélioration des conditions de travail et de moins en moins efficace avec le développement de la scolarisation. Il est certain que, si l'on utilise moins de personnes pour exercer un rôle de surveillance, les occasions de gravir la hiérarchie sont plus rares. Mais on ne doit pas regretter pour autant la disparition de ce rôle de gardien de prison. L'autorité prend désormais toute sa valeur : diriger une équipe, c'est une profession et non plus un rôle secondaire !

## 1.6 LA PROMOTION EST-ELLE NÉCESSAIRE AU CHEMINEMENT DE CARRIÈRE?

*Jean-Charles M., après trois promotions en six ans, a fait un constat désagréable : il n'est pas plus heureux comme directeur d'une succursale qu'il ne l'était comme employé! En fait, ce serait plutôt le contraire. Chaque fois qu'il a accepté et même recherché une promotion, il croyait pouvoir maîtriser les ennuis qu'il rencontrait dans son travail grâce à son pouvoir hiérarchique. C'était vrai, sauf qu'il faisait face à des contraintes plus importantes encore et vivait un sentiment de frustration plus vif. C'est la rupture de son mariage qui lui en a fait prendre conscience. Malheureusement, la tentation est encore plus forte de se jeter dans le travail, d'obtenir une nouvelle promotion qui lui donnera un statut, qui lui donnera...*

La promotion et le pouvoir hiérarchiques agissent souvent comme des leurres : on se sent flatté, socialement valorisé et admis dans un groupe sélect dont on retirera de nombreux avantages. Occuper un poste de direction, assurer la présidence ou encore devenir entrepreneur vous apparaissent comme la seule possibilité pour progresser dans la vie et être heureux? Rien n'est moins sûr : plus on monte dans la hiérarchie, plus les opportunités sont fortes, mais plus les contraintes le sont aussi, et plus les rivalités sont puissantes. Si l'on s'engage dans un poste hiérarchique pour obtenir une plus grande reconnaissance, un apaisement des tensions et une diminution des problèmes, on doit s'attendre à de cruelles déceptions. Pour mener une excellente carrière, la progression hiérarchique n'est pas la seule possible. La valeur de la carrière est maintenant davantage liée à l'élargissement des responsabilités, aux défis surmontés et aux changements maîtrisés, ce qui a beaucoup plus de sens. S'engager dans un rôle de patron ou de patronne, c'est choisir un style de vie, et non franchir une étape nécessaire au cheminement de carrière.

## 1.7 VOUS RETROUVEREZ-VOUS TOUT SEUL ?

*Avec un groupe d'amis, Marc a quitté le ministère qui l'employait pour démarrer une petite entreprise en télédétection. Chaque partenaire compte le même nombre d'actions, même si les rôles varient de technicien à directeur général. Après un an, Benoît, qui est technicien, va moins souvent prendre une bière avec les autres. De l'avis de Marc, Benoît donne peu de rendement et répand une mauvaise atmosphère. Comme c'est un vieil ami, Marc n'ose pas lui en parler. Ses associés lui en veulent de plus en plus, et l'un d'entre eux le quitte, choqué de son inaction. Marc se retrouve seul à prendre des décisions vis-à-vis de ses amis qui n'en seront bientôt plus.*

*Pour Danielle, une excellente infirmière qui a décidé de faire le saut et de devenir infirmière-chef, la transition s'est faite comme une morsure. Du jour au lendemain, ses collègues et amies ont changé d'attitude à son égard: elles sont devenues froides et distantes. Comme si, parce qu'elle portait un nouveau «chapeau d'autorité», elle n'était plus la même et que les bonnes relations devenaient impossibles.*

La plupart des gens réagissent de façon émotive à l'autorité. Généralement, ils la nient, la contestent ou s'y soumettent, peu importe qui joue ce rôle d'autorité (même vous!). Alors, s'il faut, de plus, respecter la logique ou les impératifs d'une décision, les relations en prennent un coup. Comment se comportera votre meilleur ami, de qui vous devenez le patron, si vous lui faites des remontrances pour un travail mal effectué? Viendra-t-il si vous l'invitez à votre anniversaire ? Et comment se comportera votre organisation si vous refusez de prendre des décisions par crainte d'imposer votre autorité et sous prétexte que tout le monde est « égal » ?

Pour gérer des contraintes et des opportunités, vous devez considérer votre organisation dans sa globalité et prendre des décisions pour assurer son développement, comme s'il s'agissait d'un être vivant. Les décisions que vous prenez alors sont très différentes de celles prises dans les relations d'amitié. Il est difficile pour des amis d'accepter cet écart de « point de vision » (voir le chapitre 10).

Lorsque les points de vue sont conciliables, les relations tiennent. Toutefois, lorsqu'ils sont contradictoires, il y a un choix douloureux à faire. La plupart des gens dans une situation d'autorité remarquent la distance qui s'installe entre eux et leurs amis, constatent des tensions. Ils sentent qu'ils perdent leurs amis et vivent un sentiment de solitude. En devenant patron, si votre objectif premier devient le développement de votre organisation, il sera probablement nécessaire de vous créer un nouveau réseau de relations, car vous devrez vous tourner vers les affaires plutôt que vers le plaisir entre amis.

\* \* \* \* \*

**Au début : le plaisir de relever un défi et de construire une entreprise avec des amis.**

**Plus tard : le plaisir de faire vivre et croître l'entreprise.**

**La vie organisationnelle évolue, les objectifs actuels diffèrent de plus en plus des objectifs de départ, si bien qu'ils deviennent souvent incompatibles.**

\* \* \* \* \*

Beaucoup de jeunes cadres et de dirigeants vivent le même écartèlement entre la vie professionnelle et la vie familiale. Quand l'un des objectifs devient trop important par rapport à l'autre, les tensions s'installent, puis la rupture survient, laquelle entraîne la solitude. Il n'y a pas de solution miracle, mais plutôt des choix quotidiens à faire et une conscience de soi à gagner.

Si vous tenez à exploiter votre organisation tout en préservant votre couple ou votre famille et vos amitiés, voici quelques principes importants:

- 1. Investissez dans les trois sphères : même si la proportion de temps n'est pas la même, ne passez pas une longue période sans consacrer d'énergie à votre famille ou à vos amis.**
- 2. Distinguez explicitement le rôle que vous jouez quand vous prenez des décisions.**
- 3. Concluez une entente claire avec chacun sur ce qu'il peut attendre et ne pas attendre de vous.**

- 4. Prévoyez des moments où le couple, la famille ou les amis sont prioritaires par rapport au travail, et vice-versa.**
- 5. Faites en sorte que chacun reçoive des avantages du fait que vous vous investissiez aussi ailleurs.**

## **1.8 ETRE EN AUTORITE : ÊTRE RESPONSABLE DE TOUT ?**

Quand vous dirigez une équipe ou une organisation, vous avez effectivement une responsabilité supplémentaire : celle d'amener l'équipe (et l'organisation) à remplir sa mission. Si certains dirigeants n'assument pas leurs responsabilités et ne s'occupent que de leurs privilèges, d'autres, au contraire, pêchent par l'excès. Ils se sentent responsables de tout, aidés en cela par les membres de leur équipe qui fuient de façon systématique leurs responsabilités d'individu et de membre d'équipe et qui s'empressent de culpabiliser celui qu'on appelle malheureusement le « responsable » de l'équipe.

Pour trancher ce partage des responsabilités, nous vous proposons la formule suivante: considérez que, en tout temps, vous êtes responsable à vous seul de 50 % de la poursuite des objectifs et de l'atteinte des résultats. Ensemble, les membres de votre équipe détiennent l'autre 50 %, ce qui signifie que chacun a une responsabilité moindre que la vôtre, mais une responsabilité quand même. Ce chiffre, bien qu'arbitraire, veut illustrer un équilibre à conserver dans toute organisation.

## **1.9 FAITES-VOUS PARTIE D'UNE ORGANISATION ANTHROPOPHAGE ?**

La plupart des organisations offrent la possibilité de s'investir sans fin : une heure par-ci pour aider, une heure par-là pour compléter ; un projet par-ci pour régler un problème, un projet par-là pour mieux créer ; une connaissance de plus à acquérir, une responsabilité de plus à assumer ; un rôle proposé pour englober le tout et vous ne pouvez plus reculer... Bientôt vous serez épuisé: l'organisation vous aura dévoré. En fait, ce n'est pas le propre des organisations de provoquer cela, mais celui des humains. On éprouve un profond plaisir à s'investir dans la poursuite d'un objectif ou dans une cause à défendre ; on améliore ses capacités, on atteint des résultats, on rencontre des gens intéressants.

Quand le mouvement est en marche, on cherche à repousser ses limites, à voir jusqu'où on peut se rendre, à atteindre l'ultime objectif. Puis, tout d'un coup, tout s'effondre : problèmes de santé, de famille, d'affaires ou même perte d'emploi. Bien sûr, les conséquences sont lourdes: l'éparpillement et l'épuisement professionnel, l'oubli d'autres objectifs de vie tout aussi importants (l'enfant qui grandit, le conjoint qui se sent négligé, la musique qu'on ne pratique plus, etc.), l'amertume que l'investissement donné n'ait pas été reconnu et qu'il soit mis de côté par d'autres ou le sentiment d'échec personnel quand on se sent comme un colosse aux pieds d'argile...

Pour ne pas être la proie d'une organisation anthropophage, il faut d'abord soi-même investir son énergie de façon appropriée. Être patron, c'est d'abord faire un choix et cibler ses actions, plutôt que de se laisser entraîner dans « l'hyperstimulation » et l'éparpillement.

## **1.10 UN POSTE D'AUTORITÉ, N'EST-CE PAS QUE DES PAPIERS À REMPLIR?**

Un rôle d'autorité implique généralement une part plus importante de documents écrits, principalement dans les organisations conventionnelles. Une grande partie de ce travail sert à exercer un contrôle (sur les achats, sur les permissions spéciales, sur les horaires, etc.). Il est normal que les décisions qui ont des répercussions administratives soient mises par écrit de façon à pouvoir élaborer et maintenir des systèmes. Comme les systèmes se raffinent, tous les niveaux hiérarchiques et les secteurs gèrent plus de documents qu'autrefois.

Toutefois, dans les organisations qui évoluent, tous les membres du personnel, techniciens ou spécialistes, ont tendance à s'occuper eux-mêmes des documents qui les concernent parce qu'il est plus efficace de saisir soi-même les données à l'ordinateur. Si votre rôle d'autorité se limite à consulter ou à consigner des données, il convient d'examiner si vous ne faites pas le travail de quelqu'un d'autre ou si vous n'avez pas un rôle de commis déguisé. L'exercice de l'autorité, ce n'est pas de la gestion de documents.