

En bande !

Par Laurent Lapierre

Laurent.lapierre@hec.ca

<http://www.hec.ca/pages/laurent.lapierre/>

Il y a quelques mois, j'ai eu le privilège d'avoir une entrevue avec le dirigeant d'un centre d'histoire naturelle, un lieu qui constitue un événement majeur s'adressant au grand public et aux enfants et qui se prête bien aux sorties en famille. Ses activités sont surtout saisonnières et une partie importante des effectifs est liée à un achalandage cyclique.

Cette organisation, située dans le nord de la France, est le résultat d'une initiative privée et se finance surtout par ses visiteurs, c'est-à-dire par les recettes du guichet.

J'étais étonné d'entendre ce dirigeant français faire l'éloge du marketing et de l'importance du financement privé, alors que dans ce pays, la culture (artistique aussi bien que scientifique) est en grande partie financée par l'État.

Cette façon de faire me semblait plutôt nord-américaine et j'ai voulu en savoir davantage. Je lui ai posé la question suivante : « Quelle est votre façon de faire la gestion ? » Sa réponse a été rapide et simple : « En bande ! » La formule était claire, mais il me fallait des explications. Dans ce pays qui, dans l'esprit des gens du moins, valorise le collectivisme sous toutes ses formes, y compris dans la gestion, il me semblait qu'il y avait là une façon de faire assez différente.

Ce dirigeant est un entrepreneur qui a une très bonne réputation, vraisemblablement à cause des succès qu'il obtient avec son organisation. On l'invite pour qu'il raconte son histoire; mais lorsqu'il s'adresse à des assemblées universitaires ou à des forums de discussion sur la gestion, il admet qu'on n'apprécie guère cette façon un peu « directive » de mener et ce « clientélisme », pour reprendre une expression assez péjorative en France.

Qu'est-ce donc que la gestion « en bande » ?

Pour notre dirigeant qui exerce un leadership évident, il n'est pas question que l'organisation fonctionne selon les principes hiérarchiques et bureaucratiques reconnus. Pendant la période de pointe, il n'y a pas que les employés saisonniers et temporaires qui sont affectés aux services à clientèle. Tout le monde sort des bureaux pendant ces périodes de pointes et vient mettre la main à la pâte. « Même si je suis le directeur, pendant cette période, je suis dans le stationnement et je m'occupe de l'accueil des visiteurs. Je leur parle, je veux savoir ce qui les intéresse, ce qu'ils pensent, etc. On saisit rapidement ces choses-là. Je tiens à ce que les personnes qui viennent se sentent bienvenues, accueillies et que le directeur soit là pour le leur exprimer. »

Le message est clair. Dans un pays reconnu pour son fonctionnement hiérarchique et bureaucratique, ce discours d'un dirigeant étonne un peu.

Je poursuis donc ma petite investigation. « Et si une personne, une secrétaire par exemple, refuse de changer ses tâches pour se mettre au service du public, que se passe-t-il ? » Encore là, la

Le journal de Montréal, Votre Argent, Lundi 9 juin 2008.

réponse ne se fait pas attendre : « Elle est congédiée. » Comme les conditions sont claires dès le départ, il ne semble pas que le syndicat vienne s'interposer.

On a beau avoir été embauché pour faire une tâche spécialisée en temps régulier, cette organisation existe pour une mission précise, et cette mission prévaut en période clé. On doit s'adapter et jouer des rôles différents, selon les besoins de ce moment.

Cette façon de faire est sans doute un peu extrême. C'est dommage qu'elle ne soit pas applicable partout. Elle a le mérite de replacer les pendules à l'heure. Lorsqu'on est au cœur de la raison d'être d'une organisation, ne serait-ce que pendant un temps, on comprend mieux ensuite le sens de ce qu'on fait dans les bureaux par la suite, et pourquoi on le fait. Plus besoin de vouloir briser les « silos »; la réalité devient évidente pour tous.

Cette gestion « en bande » pourrait servir d'exemple à des organisations, publiques ou privées, où l'on a plus souvent qu'autrement l'impression que le personnel n'est plus au service des clients, mais à son propre service.

Je ne m'attendais pas à ce qu'un tel exemple nous vienne de la France, célèbre pour ce qu'un grand sociologue a qualifié de « cercle vicieux bureaucratique ».

Le journal de Montréal, Votre Argent, Lundi 9 juin 2008.