

## **Le manque de direction : calamité des organisations<sup>1</sup>**

par Laurent Lapierre<sup>2</sup>

Diriger est difficile. C'est une responsabilité lourde et complexe parce qu'elle implique la direction de personnes par une autre personne. La direction suppose l'exercice du libre arbitre et du jugement. Elle repose donc sur la liberté et sur une utilisation judicieuse et responsable d'une marge de manoeuvre. Même si cela est difficile et que la liberté est restreinte, diriger, c'est assumer complètement la responsabilité de cette marge de manoeuvre.

Il s'agit d'une tâche certainement plus complexe que certains gourous le laissent entendre. Il ne suffit pas d'avoir une vision originale, d'élaborer et de formuler une bonne stratégie. Il ne suffit pas non plus de se doter d'une structure et d'un encadrement adéquats. Une direction responsable prend sous sa gouverne la mise en oeuvre et le fonctionnement le plus harmonieux possible de toute l'organisation, sans perdre de vue les résultats à atteindre. Diriger implique un choix éclairé de la part de la personne qui assume cette responsabilité. Le *casting*, ici comme ailleurs, est primordial. La direction doit savoir s'entourer de collaborateurs responsables dont elle oriente le travail et encadre l'action. Elle évalue la performance de personnes qu'elle valorise, qu'elle stimule et dont elle favorise le développement. Sans de telles directions, nos entreprises ne seront pas compétitives et n'atteindront jamais la qualité et la rentabilité visées.

L'autorité et les figures d'autorité n'ont pas bonne presse dans les milieux de formation et dans la plupart des organisations de professionnels. L'autorité y est mal portée aussi bien par ceux qui ont à l'exercer que par ceux qui ont à la subir. On y pratique la manipulation, par en dessous, par en arrière, quand ce n'est pas carrément par devant, avec les habituelles bénédictions savantes, dont la pseudo-tranparence. On préconise que le dirigeant n'a pas à diriger ou que diriger est suspect. On invite le dirigeant, directement ou indirectement, à vider sa tâche de son pouvoir, sous prétexte que l'autorité hiérarchique est dépassée et qu'elle brime les employés. On prétend que le dirigeant n'aurait qu'à mettre en place des processus ou des rituels de participation, à créer ou à commander une culture participative ou à prêcher la qualité totale ou la dernière recette à succès pour que son organisation atteigne une haute

---

<sup>1</sup> Ces idées ont été exprimées dans *Gestion*, sous une forme différente et plus courte.

performance. On vante les mérites du travail en équipe et la gestion par réunions en faisant semblant de tenir compte des suggestions de tout le monde et en entretenant l'espoir illusoire que la recette conduira aux résultats anticipés et que l'organisation sera concurrentielle.

Pourtant, les dirigeants qui exercent ce métier de façon intelligente, sensible et respectueuse des qualités et des contributions de chacun n'abdiquent pas leur autorité et ils n'ont pas besoin de la camoufler derrière les rituels et les nouveaux slogans. Le dirigeant qui n'exerce pas son pouvoir légitime, soit au nom d'une idéologie ou d'un idéal, soit par désir d'être à la mode et de plaire ou par incapacité d'assumer la saine agressivité nécessaire à la vision et à l'exercice de la direction, se coupe du respect de ceux et celles qui s'attendent à le voir se comporter de façon responsable. L'absence de direction est une invite aux jeux de pouvoir, à la politicaillerie et aux luttes intestines, où s'en donnent à coeur joie les ambitieux invétérés, plus intéressés à la griserie du pouvoir qu'à la poursuite de la finalité de l'organisation et à sa performance optimale.

---

<sup>2</sup> Laurent Lapierre est titulaire de la Chaire de leadership Pierre-Péladeau à HEC Montréal.