

Les cadres ont-ils droit à l'égoïsme ?

par Alan Schoonmaker

Votre entreprise a ses objectifs. N'oubliez pas les vôtres

Les méthodes de gestion permettant une meilleure intégration des cadres dans l'entreprise commencent seulement à être appliquées en France. Une certaine mode, importée d'outre-Atlantique, contribue à les diffuser. Cela n'interdit pas de conserver son esprit critique sur les rapports entre le cadre et l'entreprise. C'est même recommandé si l'on veut convaincre les Français que le management n'est pas un nouveau dieu exigeant l'abjuration de toute autre foi, car ce serait le meilleur moyen de les en détourner.

Les Américains eux-mêmes se préoccupent de défendre l'autonomie du cadre à l'égard de l'entreprise. Il est vrai que celle-ci a pris chez eux un empire qu'elle n'a peut-être pas, chez nous, au même degré. Mais le fait que le

cadre doive moins compter sur son entreprise que sur lui-même, pour réaliser son épanouissement et garantir son équilibre, est vrai partout. Aussi bien en France qu'aux Etats-Unis. Reste à savoir comment. C'est l'objet de cet article, rédigé par Allan N. Schoonmaker, diplômé de l'Ecole d'administration industrielle de l'université Carnegie-Mellon, consultant dans de nombreuses entreprises. Ce texte a été publié dans la California Management Review, de la Business School de l'Université de Californie.

Volontiers provocant, il surprendra sans doute ceux des dirigeants d'entreprise qui s'imaginaient naïvement que la firme américaine était le meilleur des mondes pour les meilleurs des cadres.

*Il est temps
pour les cadres
d'apprendre à résister
à l'entreprise*

Nous sommes des employés dépendant d'un patron et nous le serons toujours davantage. Or, d'un employé, on n'attend pas qu'il agisse dans son intérêt, mais plutôt pour le bien de l'entreprise, en laissant à d'autres le soin de décider de sa carrière. Entre ses besoins et ceux de son entreprise, un certain conflit est inévitable ; on peut le réduire, pas le supprimer. Il sera particulièrement aigu quand, au besoin qu'a l'entreprise de contrôler et de prévoir, s'opposera un désir de liberté et d'indépendance de l'individu ; quand le besoin de standardisation s'opposera au désir de changement et de travail agréable ; quand l'exigence de loyauté sans restriction envers l'entreprise s'opposera au fait que l'individu estime devoir être loyal envers lui-même, ses idéaux, sa carrière, sa famille.

Cet antagonisme, de nombreux spécialistes du « management » l'ont constaté. Ils ont noté que l'individu en devenait aigri, apathique, agressif, anxieux, hostile, etc. Mais ce qui les préoccupe, ce sont surtout les effets de cette tension psychologique sur l'entreprise, sa productivité, son chiffre d'affaires. Pour eux, la satisfaction personnelle et la réalisation de soi ne constituent pas une fin, mais un moyen — le moyen d'accroître l'efficacité dans l'entreprise. Pourtant, il est sûrement aussi légitime d'aider les gens à atteindre leurs objectifs propres que d'aider une société à grossir son chiffre d'affaires.

Une erreur que ne commettent pas les ouvriers

Affirmer que les individus feraient mieux d'agir dans leur intérêt, et pas pour le bien de leur entreprise, peut certes paraître dangereux. Mais où est le danger, aujourd'hui ? Comme dit William H. Whyte, l'auteur de *The Organisation Man* : « Précisément parce que nous sommes à l'âge de l'entreprise, c'est l'envers de la médaille qu'il faut mettre en valeur. » Plaidons par conséquent en faveur de l'individualisme, sans craindre d'excès dans ce sens à l'ère des managers. On nous a tant appris à coopérer avec l'entreprise qu'il est temps d'apprendre à lui résister.

Prenons le cas des cadres supérieurs dans les moyennes entreprises. Ce sont les plus touchés, parce que les cadres des grandes firmes ont un plus grand contrôle sur leur société et une plus grande liberté d'action.

— Les cadres ne sont pas conscients des conflits entre eux et l'entreprise : ils admettent, ou font comme s'ils admettaient que leurs intérêts et ceux de l'entreprise coïncident. C'est une erreur qu'évitent généralement les ouvriers. Et, bien sûr, tant qu'il n'y a pas conscience du conflit, il n'y a pas d'action possible.

— Les cadres sont isolés : ils doivent traiter avec l'entreprise comme individus, et l'entreprise est trop puissante pour qu'ils puissent l'influencer sérieusement. Les ouvriers, eux, ont leurs syndicats, qui représenteront leurs intérêts face à ceux de la société.

— Les cadres sont attachés à leur métier : plus que

pour les ouvriers, leur métier, leur carrière ont beaucoup d'importance dans l'idée qu'ils se font d'eux-mêmes et de leur réussite. C'est autre chose qu'une simple source de revenus. Mais ce sentiment les lie davantage à l'entreprise. En outre, celle-ci influence considérablement leur vie privée : les cadres passent plus de temps hors de chez eux, leur épouse participe parfois à la vie sociale de l'entreprise, leur famille doit se déplacer en cas de changement de poste, etc.

— Les cadres sont « tenus » : par des promesses de pensions, par des revenus différés. Ils ne peuvent se permettre de quitter leur travail.

Bref, pour une série de raisons de ce genre, la plupart des cadres supérieurs n'ont pas de liberté d'action : ils sont liés à l'entreprise. On les accuse d'être du camp des « exploités » ? Ils sont parmi les plus « exploités » de notre société. Ils ont de l'argent, du prestige, du confort ; mais ils l'ont payé très cher, au prix de leur indépendance et du respect d'eux-mêmes.

On propose volontiers des solutions à cet état de choses. Elles tournent autour de trois thèmes : des réformes dans le patronat ; un éclatement de la société en unités de petite taille ; un encouragement à l'individualisme.

De l'éloquence de fin de banquet

Réformer le patronat ? Beaucoup de spécialistes ont conseillé de réduire l'autoritarisme, d'accroître la participation aux responsabilités, d'utiliser les comités, de faciliter les communications, de favoriser les initiatives, etc. Ils ont obtenu des résultats : ils ont augmenté l'efficacité dans l'entreprise et également rendu la vie plus plaisante pour de nombreux cadres. Mais ils ne leur ont pas donné pour autant plus de possibilités d'indépendance et d'individualisme. Ils ont en effet commis une erreur cruciale, en ne sachant pas reconnaître un fait évident : la plupart des patrons aiment l'autorité. Ils aiment l'avoir et en faire usage ; ils aiment contrôler les autres et ne sont pas prêts à leur accorder leur indépendance. Pour les salariés, le seul moyen d'accéder à l'indépendance est d'augmenter leur propre pouvoir pour l'exercer contre le pouvoir de leurs supérieurs et de l'entreprise.

Ramener la société à de petites unités ? Il existe plusieurs suggestions de ce type, depuis la création de petites communautés autonomes jusqu'aux propositions visant à réduire le pouvoir du « big government » et augmenter celui des gouvernements fédéraux. C'est bien sympathique, mais absolument pas réaliste. Nous ne pouvons pas revenir en arrière, pour retrouver une forme plus simple d'économie, de politique ou de société. Les entreprises grandissent parce qu'elles ont en elles leur propre poussée dynamique. D'ailleurs, les gens qui craignent le « big business » veulent en même temps ce qu'il produit, la voiture ou la télévision. Ceux qui redoutent le « big government » veulent la sécurité sociale, l'aide gouvernementale pour les autoroutes et l'éducation, etc. Bref, si l'individualisme doit survivre, c'est sous une forme nouvelle, au sein même des grandes entreprises.

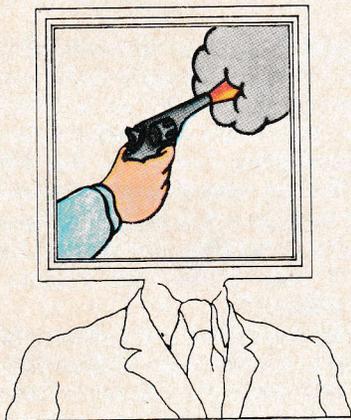
Plaider pour plus d'individualisme ? C'est de l'éloquence de fin de banquet. La proposition la moins banale, parmi toutes ces pieuses paroles, a été énoncée par M. Whyte, assurant que les individus « devaient se battre contre l'entreprise ». Mais le cadre supérieur qui

conseille à son patron d'aller au diable... retrouvera toujours un autre patron. Et l'essentiel n'est pas de combattre, mais de combattre avec succès. Or M. Whyte ne nous dit pas comment lutter, ni sur quel terrain. Voilà ce qu'il faut essayer de définir.

► Le terrain : l'indépendance apparaît particulièrement légitime et indispensable dans le déroulement de la carrière (promotion, obligations, dédommagements, responsabilités, transferts, etc). C'est le domaine où les conflits d'intérêts entre l'individu et l'entreprise sont les plus forts, et celui où les décisions ont le plus de répercussions sur la vie, le bonheur, la famille du cadre. Si l'on considère normal d'investir un capital pour en tirer des fruits, il ne l'est pas moins d'« investir » sa vie et ses capacités.

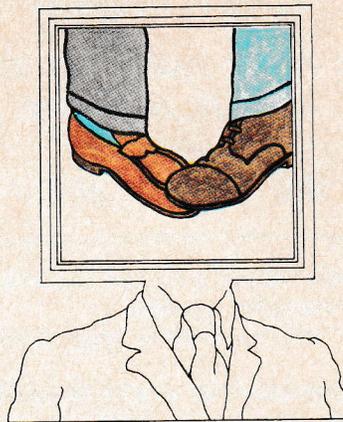
► La stratégie : c'est le point le plus difficile, parce que le cadre qui décide de résister à l'entreprise et de diriger le cours de sa carrière manque cruellement d'informations et de conseils. Une fois encore, le problème n'intéresse les spécialistes que dans la mesure où sa solution profite à l'entreprise. Dire, comme le sociologue W. Bennis : « ... une manière de diriger efficace dépend d'abord d'une médiation entre l'individu et l'entreprise, pour que l'un et l'autre puissent obtenir un maximum de satisfactions » — dire cela, c'est refuser d'admettre que certains conflits sont inévitables et insolubles. Tout expert doit commencer par reconnaître cette évidence, et ensuite choisir son camp. Celui qui, au nom d'une prétendue objectivité, veut servir à la fois le patron et le salarié, devient un « esclave du pouvoir », au même titre que celui qui se dévoue avec enthousiasme aux intérêts des patrons.

Il faudra donc, pour l'avenir, améliorer l'information. On peut toutefois proposer au cadre en mal d'indépendance un programme général, susceptible d'ailleurs de servir pour les recherches ultérieures.



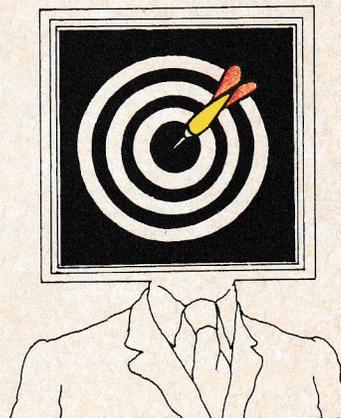
1° Vous devez accepter le fait qu'il existe des conflits inévitables et insolubles entre vous-mêmes et l'entreprise

Ce qui est bon pour l'entreprise ne l'est pas toujours pour vous, et inversement. Faites le point en prenant conscience des intérêts communs comme des intérêts en conflit ; travaillez pour les intérêts de l'entreprise lorsque cela est possible, pour les vôtres quand cela est nécessaire. Soyez loyal, mais pas aveuglément. Il faut que vous donniez l'impression d'être loyal tout en montrant à vos supérieurs que vous êtes conscients de vos intérêts propres.



2° Vous devez accepter le fait que vos supérieurs font preuve d'une indifférence totale envers vos ambitions

Ne les croyez pas quand ils vous disent : « Nous avons prévu pour vous de grandes choses. » Vous êtes pour eux un instrument, pas une fin en soi. Ils se préoccupent avant tout de leur propre carrière, de leurs ambitions, du développement et du bon fonctionnement de leurs « unités », de leur entreprise. Leur tâche, leur responsabilité, c'est la bonne marche de l'affaire. Pas votre bien-être. Vos ambitions, ils ne s'y opposent pas ; ils y sont complètement indifférents.



3° Vous devez analyser vos propres buts

Si vous ne savez pas ce que vous voulez, vous ne l'obtiendrez évidemment pas. Beaucoup de gens se contentent des objectifs que le milieu leur détermine : « Nous devrions nous attacher à progresser », « Nous devrions viser plus haut »... Peut-être seriez-vous plus heureux si vous vouliez reconnaître honnêtement que vous n'êtes pas l'homme le plus ambitieux du monde, que vous détestez cette tension permanente, que vous aimeriez consacrer plus de temps à vous-même, que l'argent n'est pas si important que cela, que votre famille vous tient plus à cœur que votre travail, etc. Si vous êtes sûr que votre objectif est la réussite matérielle, je n'y vois pas d'inconvénient, mais si vous attendez autre chose de votre carrière, ne vous bercez pas d'espoir : changez tout de suite de métier et ne vous gâchez pas l'existence inutilement.

Pour analyser vos buts, posez-vous des questions,

*Pour rester maître de sa vie :
bien se connaître
et se fixer
des objectifs précis*

posez-les à votre femme, à un ami. Ecrivez les réponses, cherchez des exemples concrets.

— Si vous pouviez choisir, quel métier prendriez-vous ?

— Est-ce important de gagner beaucoup d'argent ?

— Combien voulez-vous gagner ? Combien votre femme veut-elle que vous gagniez ?

— Désirez-vous vraiment un poste d'autorité, ou plutôt un travail indépendant ou de « conseil » ?

— Préférez-vous travailler pour une petite, une moyenne ou une grande entreprise ?

— Quelle entreprise préféreriez-vous : celle où les décisions appartiennent à chaque individu, ou celle qui est dirigée par des comités ?

— Quelle situation préféreriez-vous : la situation stable, ou celle où la possibilité d'une grande réussite s'accompagne d'un risque d'échec ?

— Quelles concessions seriez-vous prêt à faire pour améliorer votre situation ? Et votre femme ?

— Êtes-vous prêt à sacrifier vos amis au fur et à mesure de votre ascension ?

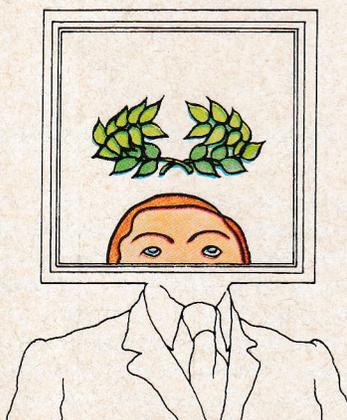
— Combien d'heures acceptez-vous de travailler par semaine ?

— Êtes-vous prêt à passer beaucoup de temps hors de chez vous pour des voyages d'affaires ?

Enfin, deux questions clés :

— Parmi tous les facteurs à considérer (les revenus, les obligations, les honneurs, la société, les déplacements, etc.), quels sont les plus importants pour vous ? Quel est le degré d'importance de chacun ?

— Quel est le but véritable de votre carrière ?



4° Vous devez analyser vos qualités et vos défauts

Il ne suffit pas que vous connaissiez vos objectifs ; vous devez bien connaître également les qualités qui vous permettront de les atteindre, et les défauts qui feront obstacle. Il ne vous viendrait pas à l'idée de dresser des plans pour l'avenir d'une entreprise sans

connaître son actif et son passif ; pour votre plan de carrière, il vous faut une connaissance équivalente. Malheureusement, l'introspection n'est pas aussi facile qu'une analyse financière.

— Quel est votre degré d'intelligence ? N'établissez pas votre comparaison par rapport à l'homme moyen, mais plutôt par rapport à ceux qui sont vos rivaux.

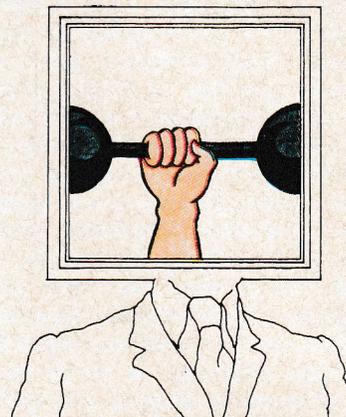
— Comment votre salaire évolue-t-il par rapport à celui des autres dans votre entreprise ?

— Avez-vous la possibilité de contacts intéressants autour de vous au sein de votre propre entreprise ?

— Quelles sont vos compétences sociales par rapport à celles de vos rivaux ?

— Avez-vous en main tout ce qu'il faut pour le travail que vous désirez : diplômes, expérience, éducation, etc. ? Pouvez-vous, sinon, acquérir tout cela ?

— Dans quelle mesure votre expérience est-elle valable pour votre entreprise ? Dans quelle mesure sera-t-elle valable pour l'avenir ?



5° Vous devez analyser vos possibilités

Le mot « possibilités » se rapporte ici à vos chances de parvenir à vos objectifs quels qu'ils soient, que vous visiez le poste de directeur ou un horaire plus régulier. Méfiez-vous : la plupart des entreprises font miroiter de fausses possibilités. Gardez la tête froide. Mesurez les possibilités dont vous disposez réellement.

— A quel rythme votre entreprise progresse-t-elle ?

— Quel est son bénéfice par rapport aux autres ?

— Quel est votre salaire par rapport à celui que vous auriez ailleurs ?

— Quel effet aurait sur votre entreprise une importante diminution des dépenses militaires ou publiques ?

— Quelle différence y a-t-il entre l'expansion et les bénéfices de votre entreprise par rapport au reste de l'industrie ?

— Combien de produits nouveaux dans votre entreprise par rapport au reste de l'industrie ?

— Combien de produits nouveaux votre entreprise a-t-elle lancés depuis dix ans ?

— Votre patron donne-t-il facilement de l'avancement ?

— Votre patron veut-il vous aider à progresser ?

— Avec combien de personnes susceptibles d'améliorer votre avenir êtes-vous en contact ?

— De combien votre salaire a-t-il augmenté depuis votre entrée dans l'entreprise ?

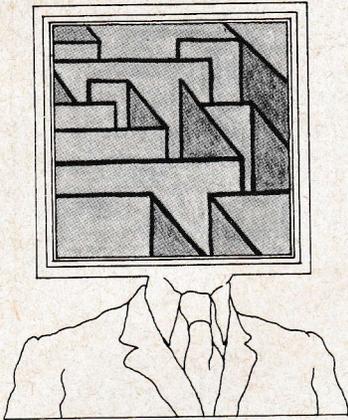
— Combien de promotions réelles avez-vous eues ?

— Raisonnablement, jusqu'à quel échelon pensez-

vous pouvoir monter au sein de votre entreprise ?

Et quatre questions clés :

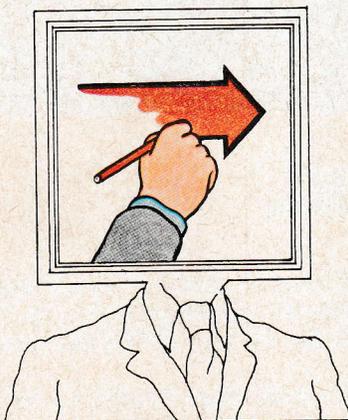
- Devez-vous conserver votre situation actuelle ?
- Devez-vous chercher un autre travail dans la même entreprise ?
- Devez-vous chercher ailleurs ?
- Quelles firmes devez-vous considérer ?



6° Vous devez apprendre les règles des "politiques d'entreprise"

Beaucoup de cadres supérieurs ne doivent ni à leur compétence ni à leur efficacité l'emploi qu'ils occupent. La carrière d'un cadre dépend avant tout, en effet, de l'opinion que se font de lui ses supérieurs ; en un mot, de la « politique ». Dans tous les bureaux, dans toutes les sociétés, il existe un ensemble de règles qui permettent de progresser vite ou de survivre dans la quiétude. Essayez de déceler ces règles, choisissez celle qui vous convient et jouez-la à fond. Ou bien allez chercher ailleurs un « jeu » qui vous convient mieux. Mais, pour commencer, déterminez deux choses :

- Quels hommes détiennent le véritable pouvoir — surtout celui de déterminer votre carrière ?
- Sur quels critères fondent-ils leurs décisions ?



7° Vous devez tracer votre carrière

Les hommes qui réussissent font des plans d'action précis pour leur entreprise, plus rarement pour leur propre carrière. Ils prennent un job et se laissent ensuite conduire par la loi de l'inertie et leurs impulsions. Mais ils ne savent pas clairement où ils veulent aller et par quels moyens. On ne peut pas dire qu'ils ont vraiment

réussi — si du moins la réussite ne se mesure pas seulement au montant du chèque de fin de mois, ou à un avancement de temps en temps, mais à la réalisation d'un ensemble d'objectifs rationnels.

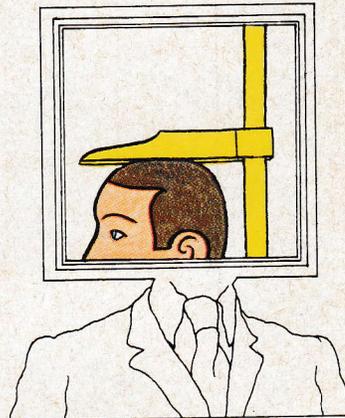
Distinguez trois phases :

— Etablissez des objectifs réalistes à long terme : une fois bien éclairés tous les points précédents, quel emploi visez-vous comme sommet de votre carrière ?

— Etablissez des objectifs à moyen terme : pour réaliser votre aspiration suprême, de quelle expérience, de quelle formation, de quels certificats, de quelles relations avez-vous besoin ? Soyez réaliste : si les sacrifices à consentir sont trop grands, votre but final est peut-être déraisonnable.

— Envisagez votre avenir immédiat : votre prochain emploi (si vous êtes encore assez jeune), vous le choisirez non pas pour le salaire, mais pour les possibilités d'avancement, l'expérience et les relations que vous y aurez. Vos projets immédiats doivent correspondre parfaitement à vos objectifs à long terme.

L'erreur de la plupart des gens est de prendre un poste parce qu'il leur semble attrayant ; ensuite seulement, ils voient ce qu'ils peuvent en tirer. Il vaut mieux voir très loin ; tout ce que vous faites doit s'accorder avec un projet intelligent, et vous serez ainsi le « maître de votre vie » au lieu de faire le jeu des circonstances.

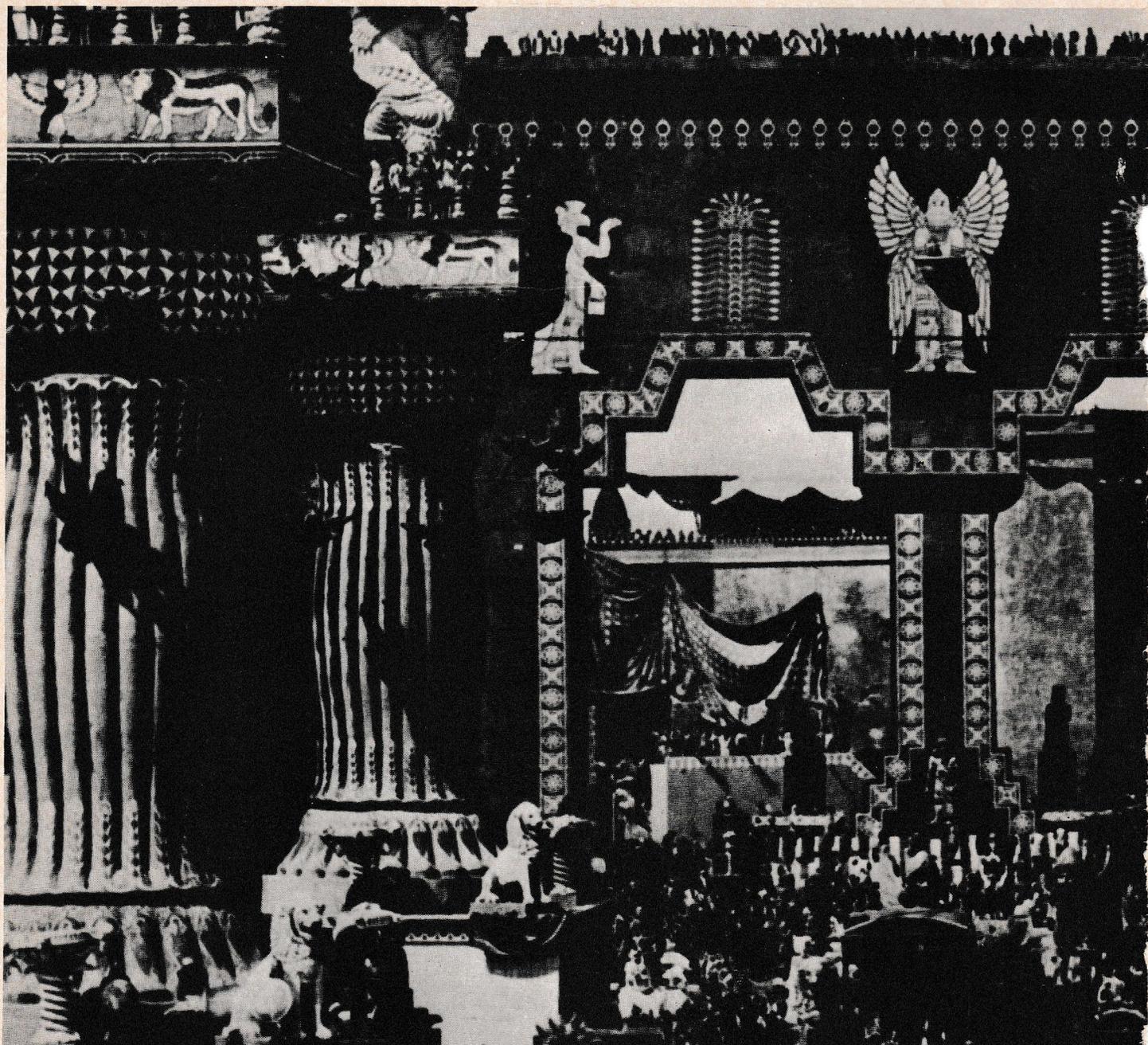


8° Vous devez analyser régulièrement vos progrès et rajuster périodiquement votre plan de carrière

Faire un plan est bien ; encore faut-il le suivre. Le poste que vous considérez comme un tremplin peut être un cul-de-sac. Les buts mêmes que vous vous étiez fixés peuvent perdre leur attrait à mesure que vous en approchez. Faites le point régulièrement et modifiez vos plans selon les nécessités.

D'ailleurs, il ne suffit pas d'appliquer ce programme point par point : 1°, 2°, 3°, etc. Ce serait trop simple. Le cheminement à suivre n'est pas linéaire, il est circulaire : à mesure que vous prenez conscience de vos possibilités réelles, des techniques à employer et des sacrifices à consentir pour atteindre vos objectifs, ces objectifs eux-mêmes peuvent provoquer des transformations de vos possibilités ou de vos techniques. Finalement, ce programme vous aidera surtout à vous mieux connaître, à mieux percevoir vos objectifs et à mieux choisir ce qu'il faut faire pour y parvenir. Alors, alors seulement, vous serez votre maître. ♦

(© 1968 by the Regents of the University of California. Reprinted from California Management Review.)



Babylone à Hollywood.

En 1916, tous les regards étaient fixés sur le premier film épique du monde: "Intolérance". Son créateur, D.W. Griffith, avait rempli l'écran cinématographique comme personne ne l'avait encore fait. C'était une première extraordinaire dans le domaine visuel que de voir 20.000 babyloniens envahir 125 hectares de terre biblique.

Le mode particulier par lequel Griffith s'exprimait - la communication visuelle - a constamment attiré de nouveaux disciples.

Ces dernières années, Rank Xerox a réalisé un progrès spectaculaire dans ce mode de communication avec la Xérogaphie. Ce procédé permet de reproduire des informations graphiques. Directement de l'original, sur du papier ordinaire, juste en poussant un bouton.

Les applications de ce procédé continuent à se développer. Et simplement au cours des deux dernières années, la Xérogaphie a créé des procédés pour agrandir les microfilms... réduire les états d'ordinateurs... et rajeunir les vieux dessins. De nombreuses possibilités restent encore à exploiter. C'est pourquoi Rank Xerox est appelé à explorer l'avenir de la communication visuelle.

Stands au Sicob: niveau 1, zone b, n° 1230-niveau 5, zone a, n° A 5106.