

CARTE BLANCHE À...

Distinguez être, laisser-faire et désir d'entreprendre

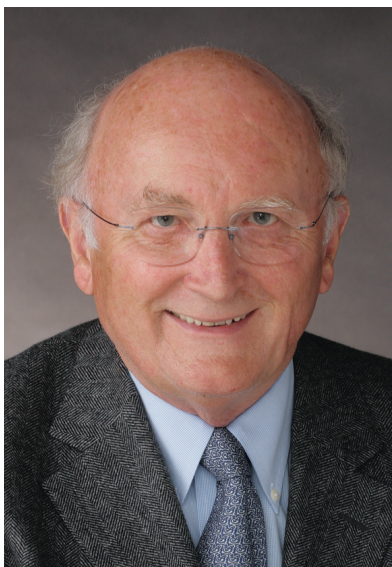
BERNARD MOLLAND, consultant en gouvernance du système d'information, s'interroge sur les risques d'une spirale descendante de la structure humaine dans nos organisations, car le temps se chargera de les ruiner.

L'entreprise, l'Administration, le monde associatif et politique connaissent, vivent et subissent divers types de pouvoir aux différentes étapes de leur existence. Celui de la fonction attire et enivre l'égo des personnes qui recherchent une reconnaissance, et qui souhaitent exister avant même de se poser la question de l'adéquation entre leur « savoir-faire », la mission qui leur est confiée et leur « capacité à faire ». L'essentiel : obtenir le job, être nommé ou élu. Après, on verra bien.

Sélectionner un collaborateur dont les compétences ne sont pas adaptées à une mission critique s'avère une décision grave. L'entreprise a besoin d'un leader qui sera jugé sur ses capacités à établir une vision crédible, à la faire partager par le management et les équipes afin de galvaniser leurs énergies, et à identifier les collaborateurs qui, à leur tour, incarneront cet « empowerment » (*prise en charge d'un individu par lui-même - NDLR*). Ce mot, absent de nos dictionnaires, octroie à chacun responsabilité et autonomie afin qu'il réalise ce que l'on attend de lui, et cela de la manière la plus humaine possible. Alors, peut importe le « qui » dès lors que cet individu détient le « savoir-faire », démontre sa capacité à répondre au « comment », au « pourquoi » et au « quand », exprime son envie et partage les valeurs et l'éthique qui forgent les bons managers.

Installons la compétence au pouvoir

La fonction de DSI se révèle exemplaire de cette complexité. Au service des métiers, la direction des systèmes d'information est tenue de faire preuve d'agilité tout en étant une force de pro-



position, en déployant des infrastructures ouvertes et un catalogue de services répondant aux divers besoins. Cela impose une industrialisation des processus de la DSI qui va se structurer et s'organiser au plus proche des métiers, tout en optimisant ses moyens de développement et de maintenance, ainsi que ses services afin d'en maîtriser les coûts.

« L'entreprise a besoin d'un leader capable de faire partager sa vision par le management et les équipes »

C'est pourquoi elle se doit d'être représentée au cœur même des domaines d'activité stratégiques et des métiers par un représentant qui dispose de tous les pouvoirs pour s'engager au nom de la DSI centrale et de ses partenaires tels les éditeurs, les sociétés de services et d'externalisation. Cette organisation tend à faire disparaître l'assistance technique, génératrice de spécificités, en la remplaçant par des services industrialisés et centralisés, et donc optimisés et pérennes. Cette problématique s'avère

encore plus critique au sein de l'Administration, où les critères de management émergent seulement, et où le « qui » est trop souvent imposé par le plan de carrière dans un corps d'Etat. Tout décideur qui nomme un DSI se doit donc de distinguer « ce pouvoir pour faire » du « pouvoir pour être », qui induit trop souvent de ne rien faire, de faire semblant, voire au pire, de laisser faire ou d'éliminer celui qui veut faire parce qu'il sait faire !

Transformer radicalement management et gouvernance

Nous avons hérité d'une situation résultant d'un type de management où le pouvoir est trop souvent éloigné des acteurs du terrain. Soyons-en conscients. Conférons une véritable vision d'avenir à tous les acteurs qui souhaitent s'engager afin qu'ils reprennent confiance en eux-mêmes, dans leur métier, leur entreprise, leur Administration et dans leur avenir. C'est pourquoi nous devons sortir de nos traditions de « clubs » qui se cooptent et se protègent, pour passer à un management où la compétence, l'esprit d'équipe, le courage, l'envie d'entreprendre, l'engagement, le travail et la modestie représenteront les nouvelles valeurs. Elles insuffleront de la fierté à ceux qui souhaitent s'épanouir dans leur métier, devenu l'une de leur passion. En aimant faire ce que l'on fait, on le fait mieux, plus facilement, et la spirale vertueuse s'engage vers la compétence.

Acceptons de changer profondément notre façon de manager et de gouverner. Saisissons les opportunités qui se trouvent à notre portée, et ne nous laissons pas dépouiller par les lobbies qui défendent leurs sponsors. Notre jeunesse nous en tiendrait pour responsable. Ne gâchons pas son avenir dans nos égoïsmes de classe. La France peut demeurer une grande nation si elle choisit les bonnes options : installons la raison, la compétence et l'engagement au pouvoir. ■

BERNARD MOLLAND