



Markus Gmür

Facteurs de succès de la conduite bicéphale

Exposé au Forum Swiss Olympic 2019

Point de départ

La conduite bicéphale est un défi complexe, car elle ne peut être gérée par une seule personne, mais uniquement en interaction.

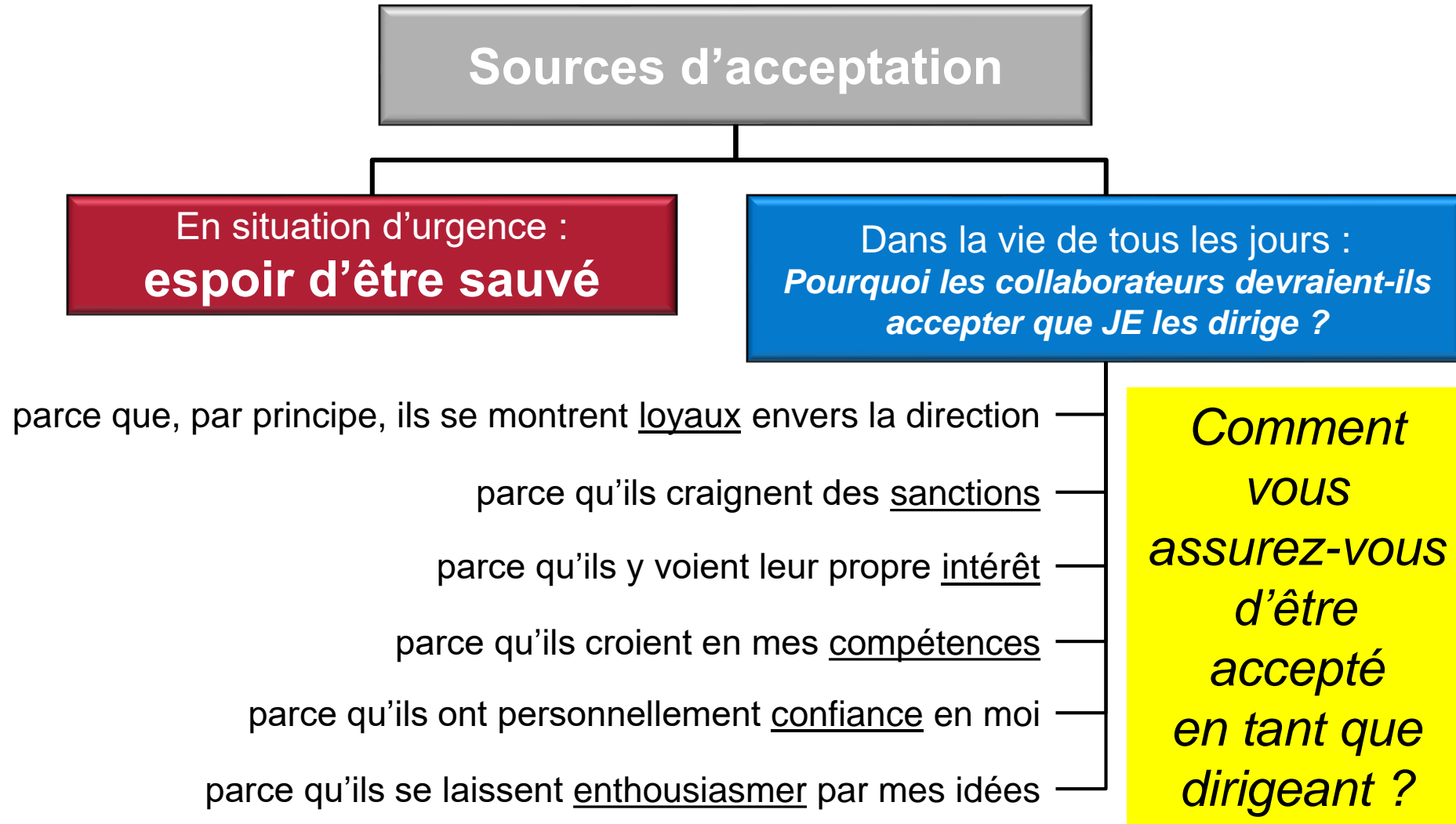
Thèses relatives à la conduite

Le succès en matière de conduite naît de
l'acceptation et des impulsions :

- Le leadership est-il reconnu et les subalternes se laissent-ils diriger ?
- Le dirigeant investit-il au bon endroit et obtient-il ainsi l'effet désiré ?

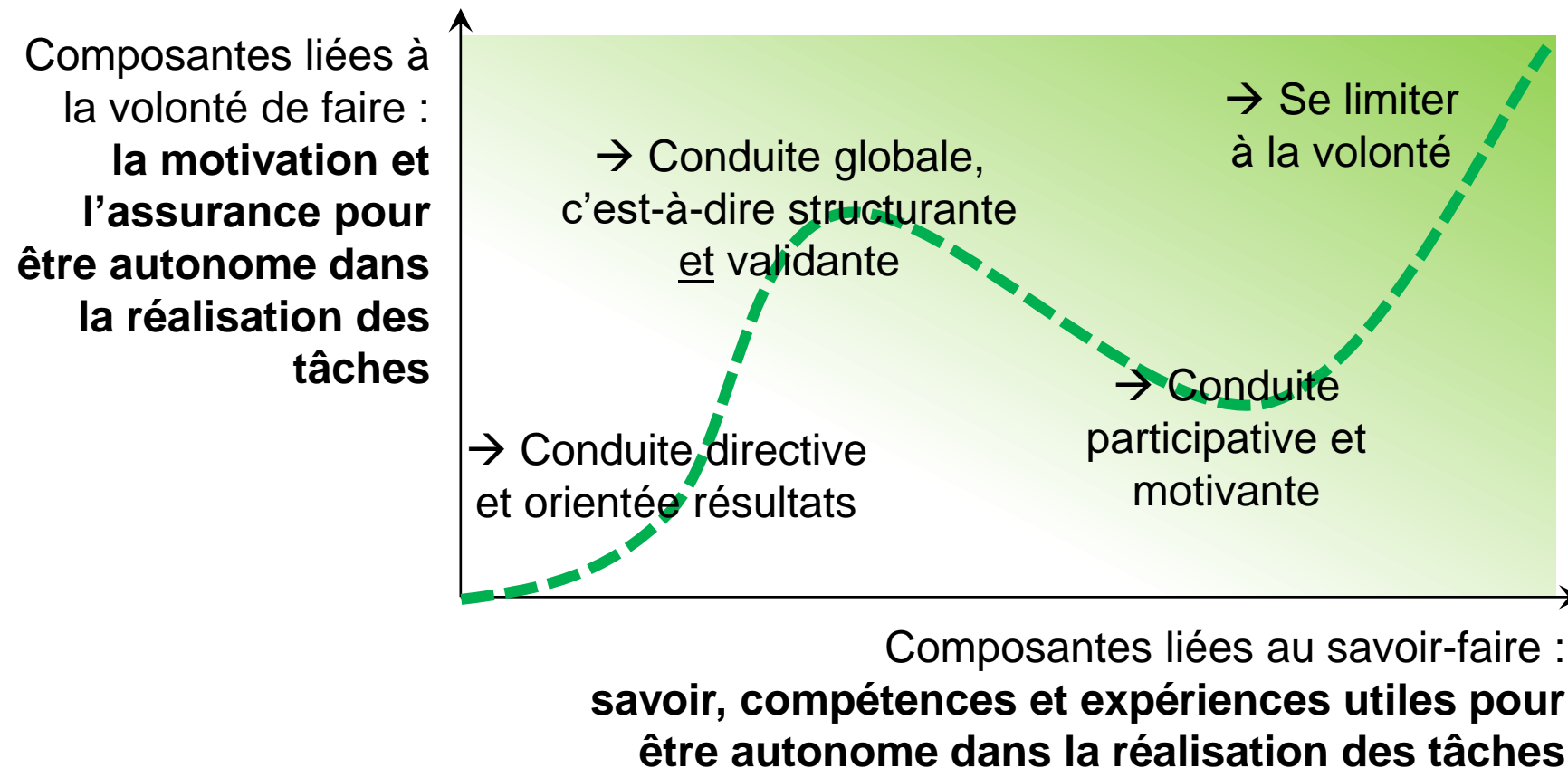
Pour qu'une conduite réussie soit aussi le vecteur de la réussite de l'organisation, la direction doit bien entendu agir de manière compétente et adaptée à la situation.

Une conduite réussie grâce à l'acceptation



Une conduite réussie grâce à des impulsions tenant compte du niveau de maturité

Quel est le niveau de maturité de vos collaborateurs par rapport à leurs tâches ? (selon Hersey & Blanchard)



Formule gagnante de la conduite

Conduite réussie = acceptation x impulsions

Thèse relative à la conduite bicéphale

La réussite d'une conduite bicéphale dépend en outre des relations et de la coordination :

- Qui assume quelle fonction vis-à-vis de l'intérieur et de l'extérieur ?
- La mission de conduite suit-elle des règles définies ?



La conduite bicéphale, un défi

Acceptation :

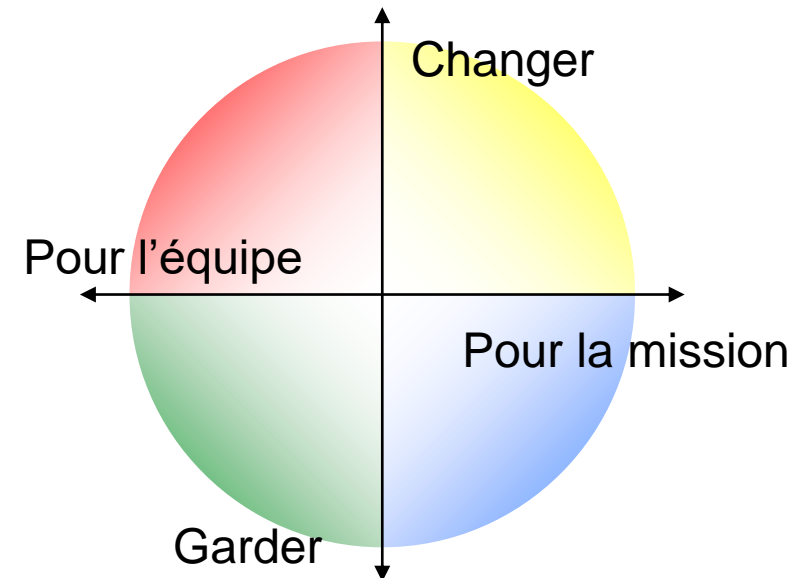
- 1. Quels sont les points importants dans l'organisation et quelle est la contribution du/de la président(e) et du/de la directeur/directrice à cet égard ?*
- 2. Le/la président(e) et le/la directeur/directrice sont-ils acceptés dans l'organisation à la mesure de leur rôle et de leur ambition ?*
- 3. Les partenaires font-ils preuve de respect mutuel s'agissant des compétences et des valeurs de l'autre ?*

Impulsions :

- 1. La conduite de la fédération est-elle axée sur les objectifs et les résultats ?*
- 2. La répartition des rôles des dirigeants est-elle clairement établie au sein de la dyade et au yeux des collaborateurs ?*
- 3. Le/la président-e et le/la directeur/directrice gèrent-ils l'organisation en tenant compte du niveau de maturité et se concertent-ils à ce sujet ?*

La conduite bicéphale, une chance

- Les tâches de gestion sont diversifiées.
- Les personnes qui occupent des fonctions dirigeantes le sont tout autant, mais (quasiment) aucune ne peut venir à bout de toutes les tâches de la même manière.
- La conduite bicéphale est une chance, en ce sens que la responsabilité de la conduite est répartie en fonction des points forts et des points faibles de chacun.



Partage du pouvoir au sein de la direction bicéphale

Une réalité classique dans les fédérations ?

« Selon les statuts de notre organisation, le pouvoir de décision revient au président pour les grandes questions, et au directeur pour les petites. »

« C'est le directeur qui décide ce que sont les petites et les grandes questions. »

En référence à une citation d'Arno Sölter « *Der Verbandsmanager* », Otto Schmidt Verlag, Köln 1976, p. 266

La collaboration au sein de la direction bicéphale

Etude du VMI sur la collaboration entre salariés et bénévoles dans les fédérations suisses (Bürgisser 2010)

- Enquête auprès des présidents et directeurs de 160 fédérations suisses
- L'étude s'est intéressée à la fréquence des conflits au sein de la direction bicéphale et à l'influence de causes possibles de conflit :
 - Personnalité
 - Expériences et expertise
 - Relation de confiance
 - Partage du pouvoir
 - Répartition des tâches et fréquence de communication
 - Structure de l'organisation

Partage du pouvoir au sein de la direction bicéphale

Perception du partage du pouvoir dans les dyades :

Le/la président(e) se considère comme....

		plus fort(e)	égal(e)	plus faible
<i>Le/la directeur/ directrice se considère comme....</i>	plus faible	10 %	7 %	1 %
	égal(e)	15 %	37 %	4 %
	plus fort(e)	3 %	18 %	3 %

La fréquence des conflits est (ceteris paribus) la plus faible lorsque les deux partenaires considèrent qu'ils sont aussi forts l'un que l'autre. Par contre, cette fréquence est la plus élevée en présence d'une domination du présidium.

Des divergences entre les propos rapportés par les personnes interrogées sont également synonymes d'une fréquence de conflits plus élevée.

Partage du pouvoir – autres constats

- Plus la fédération est grande, plus la position de la direction est forte (selon la branche).
- La fréquence des conflits est non seulement plus faible en cas d'équilibre du pouvoir, mais aussi dans les cas de figure suivants :
 - lorsque la relation de confiance est solide et que les valeurs concordent (en particulier en présence d'une importante asymétrie d'informations),
 - lorsque le présidium et la direction communiquent de manière intensive et
 - lorsque la répartition des tâches a été consignée par écrit.

Conclusion

- Pour qu'une direction bicéphale mène sa mission de conduite à bien, il faut que les deux protagonistes comprennent clairement et acceptent leur propre rôle, les relations et les interventions coordonnées vers l'extérieur.
- Une interaction productive au sein d'une direction bicéphale repose sur un partage équitable du pouvoir, un capital confiance mutuel et une structure suffisante.
- La conduite bicéphale est à la fois une chance et un défi. Saisissez les chances et relevez les défis !