

Introduction

- « Globalement, je suis très satisfait de ta performance cette année.
- Merci. Il est vrai que j'ai dépassé les objectifs qu'on s'était fixés de 10 % et que sur le plan managérial, mes collaborateurs ont bien progressé.
- Parlons justement de ton management. Si je reprends notre référentiel – leadership, conduite du changement, travail en équipe, initiatives – centré sur les résultats et les clients, tout va bien. Mais il faut aussi prendre en considération la "vision". Quelle est ta vision de l'entreprise ?
- Ma vision ? C'est d'atteindre nos objectifs...
- Ce n'est pas ça une vision. Une vision consiste à aller au-delà des objectifs, ce doit être porteur d'espoir.
- Tu as une vision, toi ?
- Là n'est pas la question. C'est TON entretien annuel que tu es en train de passer. Comme tu n'as pas de vision, ce sera ton objectif de progrès pour l'année prochaine. Il faudra qu'on l'intègre dans ton plan de développement. »

Ceci est une saynète à peine caricaturale de la vie des managers. La question n'est pas tant ce qu'ont à faire les managers (tout) que ce qu'ils pourraient ne pas faire. Être manager aujourd'hui, c'est évidemment être garant des résultats et de la croissance de l'entreprise.

Mais c'est aussi, en vrac :

- développer ses collaborateurs ;
- gérer les désaccords ;
- motiver son équipe ;
- favoriser la transversalité ;
- permettre la mobilité ;
- être un recours en situation de crise ;
- être la boîte à idées des améliorations à mettre en place ;
- être le relais de l'information ;
- participer à un comité de direction ;
- décliner la stratégie au niveau de son équipe ;
- suivre ses collaborateurs ;
- prendre les décisions ;
- sanctionner et féliciter ;
- donner un avis compétent en lien avec le secteur dirigé ;
- faire en sorte que son équipe s'entende bien avec les autres équipes ;
- être disponible pour les projets prioritaires et transversaux ;
- ...

Arrêtons là l'énumération, non pas qu'elle soit achevée mais par crainte de lasser le lecteur (dès l'introduction, ce serait regrettable). Le manager, lui, est lassé depuis longtemps. Sa réaction est simple, il comprend très vite l'échelle de valeurs de ceux qui l'évaluent. En général, elle repose principalement sur la capacité à produire de bons résultats opérationnels, et il s'y conforme. Il montre ensuite à quel point il est débordé, anticipant ainsi des critiques éventuelles sur son mode de management ou sur n'importe quel autre rôle qu'il aurait dû remplir. Le manque de temps devient alors le prétexte absolu pour ne rien faire d'autre que de produire des résultats en essayant tous les ans de faire un peu plus avec un peu moins.

Ajoutons à cela, comme dans tous les grands groupes, une dose d'organisation matricielle et une dimension internationale donc multiculturelle, et le manager, lorsqu'il n'est pas dans un avion, passe des heures sur sa petite machine électronique qui lui déverse des e-mails en permanence. Machine avec laquelle il entretient une relation de dépendance/rejet, à la fois stimulé par les informations qu'il reçoit et en même temps découragé par ce flot continu.

Crise du management

Cette surcharge, l'absence de reconnaissance de l'acte managérial, l'ensemble des soucis liés aux responsabilités, la complexité du jeu relationnel et des organisations, conduisent de nombreux candidats naturels au poste de manager à hésiter. D'autant que les inévitables restrictions de coût qui ont touché tous les compartiments de l'entreprise, et notamment les fonctions, ont ajouté de nouvelles tâches. Par exemple, dans le domaine des ressources humaines ou de la finance, il est demandé aux managers de suppléer au manque d'effectifs dans la gestion de carrière, le recrutement d'un côté et le suivi budgétaire et le contrôle de gestion de l'autre.

On commence à voir certains managers confirmés déclarer ne plus vouloir de poste à responsabilité managériale. Nous n'en sommes pas à ne pas trouver de managers. Encore que... Les DRH que nous rencontrons témoignent souvent du manque de candidats à la responsabilité managériale : « Pour être chef de projet, nous avons des candidats mais ils ne veulent pas avoir à s'occuper des autres. » Il reste que l'envie de prendre du galon et la reconnaissance financière et sociale qui va avec demeurent un puissant moteur. Pour autant, ce n'est pas la fonc-

tion qui est recherchée la plupart du temps, mais le titre et les attributs qui y sont associés. Ou, plus naïvement encore, l'envie d'être « chef » sans en réaliser réellement les conséquences.

Cette crise est accentuée par l'écart qui se creuse entre les dirigeants et les managers. Les premiers adoptent la logique de l'actionnaire et trouvent leur valeur ajoutée sur les questions stratégiques. Les seconds ont à mettre en œuvre.

Des dirigeants qui mettent la pression

Pendant longtemps les dirigeants ont pu être performants sans avoir à s'occuper de questions managériales. Leur domaine était celui de la stratégie et de l'organisation. De plus, ils s'occupaient des interfaces extérieures, d'image, de communication externe. Sur le plan des hommes, seules les questions de nomination et de rémunération les concernaient. Pour le reste, il fallait que cela suive et, de fait, la plupart du temps ça suivait.

C'est que le modèle managérial était simple : directement issu du taylorisme, il s'agissait de bien organiser le travail, de veiller aux coûts et de mettre la pression sur tous. Aujourd'hui, ce mode de management ne fonctionne plus. Les collaborateurs ne sont plus de simples exécutants, on leur demande de s'adapter et d'apporter de la valeur ajoutée par leur capacité de réflexion. S'ils ressentent trop de pression, ils redeviennent de simples exécutants et toute la chaîne de valeur s'appauvrit, sans compter que les meilleurs s'en vont. Car s'il y a bien une chose que les salariés ne supportent plus, ce sont les petits chefs.

Les marchands de rêves et les garçons de café

Si le manager ne peut plus se contenter d'être un relais de pression, il fait lui-même l'objet de pressions très fortes de la part des dirigeants. Ceux-ci sont devenus des marchands de rêves pour actionnaires. Choisissez-moi et je vous promets de faire plus, d'aller plus vite, de gagner des places dans la compétition avec les concurrents et des points de rentabilité. La plupart d'entre eux fixent les objectifs et laissent les managers en charge de les atteindre.

Comment ? Ce n'est plus leur domaine de compétence. À chacun ses responsabilités ; eux fixent le cap, aux managers de faire en sorte d'atteindre les objectifs. De plus en plus, les dirigeants sont perçus comme les clients d'un restaurant confortablement installés qui passent commande, et les managers comme le personnel (serveurs et cuisiniers) qui n'a qu'à se débrouiller pour y répondre. Ces derniers voient encore leur tâche complexifiée par les changements permanents alors que leur rôle de manager est toujours le même.

Un management idéalisé dans un environnement mouvant

Tout bouge dans l'entreprise. La stratégie d'abord, en fonction de l'environnement, des clients et des concurrents ; l'organisation ensuite, si fréquemment que tous en sont lassés ; les hommes et les femmes enfin, happés par des carrières de plus en plus internationales. Ce mouvement correspond à des choix, des options prises par les dirigeants selon les circonstances. Heureusement d'ailleurs que des choix sont faits. Personne ne demande à l'entreprise de courir plusieurs lièvres à la fois. Au contraire, on

attend qu'elle définisse une stratégie qui consiste à faire des choix. Ne faites pas tout, enjoignent les actionnaires aux dirigeants, mais choisissez avec discernement et faites-le bien !

La consigne ainsi transmise aux managers par leurs dirigeants devient : vous devez tout faire et être les meilleurs dans tout. En effet, alors que la stratégie et l'organisation changent, le rôle des managers, lui, reste le même. Les responsables des ressources humaines, influencés par les consultants et répondant à la mode, établissent des référentiels de compétences. Ces référentiels pour les managers sont construits sur le même modèle que ceux des experts : ils ont vocation à être universels. Ce sont les mêmes pour tous les managers, quels que soient leur âge et leur secteur d'activité. Les nuances se font en fonction du niveau hiérarchique et donc du nombre de collaborateurs. Comme ils ont été établis par des gens sérieux, ils sont exhaustifs. Rien n'a été oublié, toutes les situations ont été prévues. Le référentiel devient une sorte d'absolu que personne n'atteindra jamais mais tout le monde fait semblant de croire qu'il doit être appliqué par les managers.

Cela revient à dire que dans une entreprise où tout est priorisé, le manager, lui, est censé être un être complet qui réalise tout et possède l'ensemble des compétences. Présentée comme cela, la fonction est moins attrayante !

L'exigence de cohérence et de simplicité

Cette incohérence entre les changements de l'entreprise et le modèle figé de ce que doit faire le manager n'est qu'une petite parcelle de la multitude d'incohérences perçues au quotidien par les collaborateurs.

Sur quoi pourrait reposer la perception de cohérence interne ? La stratégie ? Bien souvent, les collaborateurs disent ne pas la connaître ou ne pas la comprendre. L'organisation ? Elle change en permanence, dans une sorte de quête mythique de l'organisation idéale. Ce qui conduit d'ailleurs à retrouver à quelques années d'intervalle, après en avoir tentées plusieurs autres entre-temps, des organisations similaires. Les comportements des acteurs ? Ce qui frappe, c'est évidemment la montée de l'individualisme et le décalage qui existe entre les discours débordants de bons sentiments portés par les valeurs des entreprises et la réalité des comportements. Implicitement, cette dérive comportementale est validée par l'évaluation des individus qui repose presque exclusivement sur leur performance personnelle. Le cadre relationnel entre les salariés et l'entreprise ? Il est principalement d'ordre juridique. Quels sont les dirigeants qui osent une promesse partagée avec leurs collaborateurs ?

Il est vrai que trouver de la cohérence dans la complexité du monde dans lequel on vit n'est pas une mince affaire. Cela explique peut-être pourquoi les dirigeants préfèrent se laisser immerger dans la gestion des affaires courantes plutôt que de veiller à faire en sorte de produire de la cohérence interne dans leur entreprise. D'ailleurs, l'absence de cohérence ne produit que du coût masqué. On ne mesure pas l'énergie perdue dans les luttes de pouvoir, de frontières ou les jeux politiques. On ne compte pas le coût de la démotivation. On ne comptabilise jamais vraiment les coûts des réorganisations successives.

Notre propos dans ce livre est le suivant : plus l'entreprise est confrontée à un environnement complexe, plus la pression extérieure est forte, plus son organisation doit s'adapter, plus ses collaborateurs ont une valeur ajoutée de réflexion, **plus l'efficacité de l'entreprise repose sur**

sa cohérence interne et une simplification de la part des dirigeants. Cette cohérence interne doit se décliner à un double niveau : une cohérence structurelle et une cohérence du modèle managérial.

L'entreprise, secouée par un environnement mouvant et des contraintes contradictoires, doit être beaucoup plus vigilante à sa cohérence interne entre la stratégie et l'organisation bien sûr, mais en intégrant aussi les comportements des acteurs. Lorsque cette cohérence est clairement définie, elle permet de simplifier en **limitant le rôle des managers** de telle façon que ce qu'on leur demande devient spécifique à l'entreprise et à son contexte. Enfin, pour alléger le poids qui pèse sur eux, les managers ont un chemin personnel à parcourir et doivent rétablir eux-mêmes la hiérarchie de leur valeur ajoutée. **Managers, faites-en moins mais ciblez** ce que vous allez faire en fonction de la cohérence de votre entreprise.

Ceux qui s'attendent à trouver une liste de recettes qui remplissent les livres de gestion du temps vont être déçus. Les interfaces et interdépendances sont telles que pour en faire moins la démarche collective est incontournable. Aussi commencerons-nous par montrer comment l'entreprise doit construire sa cohérence interne, puis les trois derniers chapitres reviendront sur la marge de manœuvre de chaque manager pour mieux gérer cette énorme charge qui pèse sur eux.