



LES
9 VERTUS
DU MANAGER
AUTHENTIQUE

OSEZ MANAGER COMME VOUS ÊTES

Yves Lacomblez
Nicolas Pluinage
François-Xavier Py



Nos convictions



CONVICTION N° 1

MANAGER N'EST PAS QU'UNE AFFAIRE DE TECHNIQUE. C'EST D'ABORD UNE QUESTION DE PERSONNE

Il existe mille et une recettes du « bon management », que les organismes de formation et les consultants s'évertuent à distiller, en s'adaptant aux modes du temps : de l'école des relations humaines à la direction par objectifs, de la gestion par les compétences à la gestion des processus, de la recherche de l'excellence à l'entreprise libérée, autant de modes qui se succèdent et autant de difficultés à entrer dans le réel... la martingale du « bon » management semble ne jamais avoir été trouvée. Pourquoi ?

D'abord, parce que nous ne sommes pas « égaux » face au management, mais tous « singuliers ».

Combien de « managers » de circonstance, nommés plus dans le cadre d'un plan de carrière ou pour répondre aux besoins de l'organisation se sont retrouvés face à une responsabilité qui les effraie, qu'ils ne savent pas maîtriser... ou qu'ils n'aiment tout simplement pas, sans oser l'avouer ?

Combien de managers pourtant expérimentés se sont trouvés désemparés face à une situation de crise qu'ils n'avaient pu ni anticiper ni prévenir ?

Combien de managers chevronnés se sont trouvés désarçonnés par les réactions de jeunes équipiers qu'ils ne comprennent plus, ou se sont sentis perdus face à une modification profonde de l'organisation qu'ils ont fidèlement servie jusque-là ?

L'acquisition des compétences du management est longue et difficile. Elle requiert du travail... mais aussi des convictions. Que faire quand le cadre de référence change ? Ce qui était un absolu hier devient une hérésie aujourd'hui, ce qui faisait sens commun est devenu ineptie...

CONVICTION N° 2

LE MONDE ET LES VALEURS CHANGENT

Nous faisons nôtres un certain nombre de croyances collectives qui caractérisent notre génération, au travers desquelles nous percevons – et interprétons – la réalité, et que nous avons beaucoup de mal à remettre en cause. Ce système de valeurs externes constitue un véritable carcan qui va nous encadrer durant toute notre vie professionnelle. Mais le monde bouge, et les convictions d'hier ne sont plus adaptées aux contingences d'aujourd'hui. Le « bon » manager d'hier se trouve ainsi perdu, son expérience n'éclaire plus que le passé... Le culte du chef omnipotent fait place à celui du leader inspirant, le management hiérarchique cède le pas à l'organisation transversale, l'organisation en silo à l'entreprise agile...

Chacun se positionne par rapport à un système de valeurs prôné par la société et son système éducatif... Mais ces systèmes évoluent dans le temps. Les nouvelles générations ont d'autres croyances et d'autres attentes. La génération au pouvoir doit alors se heurter à la génération montante... et renoncer douloureusement à ses croyances qui ne trouvent plus preneur.

La numérisation galopante fait que nombre de collaborateurs ne parlent plus qu'à une machine et ne savent plus pour quoi et pour qui ils travaillent. Le rôle du « chef » s'en trouve réduit à la portion congrue, l'engagement fait place au conformisme...

L'extrême partition des tâches, le fonctionnement en mode projet, le recours croissant à des ressources externes, à des free-lances font que les interlocuteurs changent sans cesse, mettant à mal la notion d'équipe qui était jusque-là la pierre angulaire du management...

L'époque actuelle est donc marquée par des changements considérables qui remettent profondément en cause le modèle encore dominant de la performance et de la réussite, qui sacralise l'individu. Nous devons vivre maintenant avec de nouvelles exigences : bien-être au travail, santé, épanouissement, solidarité, sobriété, développement durable, équité... Le modèle précédent, fondé sur le mérite individuel, la compétition, le toujours plus, est mis à mal.

Apparaissent alors de lourdes tensions qui mettent en cause l'économie générale du système et nos propres croyances. Cette transition est douloureuse, comme nous le rappelle souvent l'actualité ; le système libéral pour de nombreux citoyens ne constitue plus un horizon indépassable mais la source de tous les maux d'une société déboussolée.

CONVICTION N° 3

UNE MULTITUDE DE MANAGERS, UNE PROBLÉMATIQUE COMMUNE

MANAGER EST TOUT SAUF UNE SINÉCURE !

Livres, recettes, formations ne suffisent plus à « fabriquer » de bons managers. Nous devons d'abord apprendre à manager avec notre principale ressource : nous-mêmes. Ressource qui constitue aussi notre limite !

Dans l'activité de management, il y a trois composantes : le managé, le manager et l'objet du management (un objectif, une règle, un projet, une activité). Se centrer sur l'objectif ne garantit pas le succès, pas plus que se centrer sur la personne. On sait depuis Blake et Mouton qu'il faut faire les deux. Ce n'est pas chose simple ! Les caractéristiques de notre personnalité nous poussent à faire l'un ou l'autre, l'un au détriment de l'autre... rendant ainsi bancal notre efficacité. C'est bien le premier élément (le manager), qui est déterminant !

C'est pourquoi il est urgent de se connaître soi-même, de comprendre ses modes de fonctionnement privilégiés face aux activités courantes, et d'apprendre à s'adapter au mieux aux situations et aux différents interlocuteurs que nous rencontrons quotidiennement.

Notre expérience de formateur et de coach nous a montré qu'il n'y a pas de « bons » ou de « mauvais » managers, mais des femmes et des hommes souvent pleins de bonne volonté, parfois empruntés dans un système relationnel qu'ils comprennent mal, souvent inhibés par la peur de « mal faire », encombrés par leurs croyances, se défiant de leurs émotions, bref, ne sachant pas vraiment comment s'y prendre...

CONVICTION N° 4

MANAGER, C'EST UN MÉTIER !

La première étape est pour chacun de déterminer ce dont il est réellement responsable : le résultat, la satisfaction du client, la maîtrise du système, la qualité et la pérennité de la relation, la croissance des compétences... et avec qui il doit exercer ces responsabilités : collaborateurs, collègues, clients, patron... ce qu'il doit donner à chacun et ce qu'il est en droit d'attendre de chacun.

La seconde est de savoir quoi faire. Nous avons choisi dix activités du manager (il en existe d'autres, mais elles sont souvent subordonnées à celles que nous avons définies).

1 \ FIXER LES OBJECTIFS

Il lui appartient en effet de définir les buts de son action et de celle de son équipe, de les traduire en objectifs concrets, c'est-à-dire mesurables ou observables.

2 \ ACCOMPAGNER

Son rôle est d'abord de faire faire, si possible en inspirant plus qu'en imposant. Il doit donc accompagner ses collaborateurs sur le chemin du succès.

3 \ ÉVALUER

Il lui faut en permanence mesurer les résultats de l'action de son équipe et les compétences de chacun.

4 \ **ORGANISER**

Il doit réunir et mettre en œuvre les moyens et les systèmes d'information, de production, de mesure, de contrôle dans un système plus vaste, qui est celui de l'entreprise.

5 \ **DÉVELOPPER LES PERSONNES**

Il a en charge l'identification et le développement des talents et des potentiels des personnes placées sous sa responsabilité.

6 \ **DÉCIDER**

Il doit savoir poser les termes du problème et trancher avec discernement lorsque c'est nécessaire.

7 \ **NÉGOCIER**

Il doit obtenir des tiers (clients, fournisseurs, collègues, collaborateurs...) les ressources qui lui sont nécessaires et composer avec eux.

8 \ **REPRÉSENTER**

Il doit représenter son entreprise vis-à-vis des tiers et son équipe vis-à-vis de son entreprise.

9 \ **ANTICIPER**

Il doit se projeter dans l'avenir, imaginer ce que pourrait ou devrait être sa responsabilité, son activité, à quoi ressemblera son équipe, son organisation, ce à quoi il devra faire face.

10 \ **ASSUMER**

Enfin, il doit régulièrement rendre des comptes, défendre ses projets, revendiquer ses succès et ceux de son équipe... et reconnaître ses erreurs!

**Ces activités sont bien entendu modulables
selon le type de manager.**

Il est courant d'associer le management à la notion d'encadrement, c'est-à-dire à une responsabilité hiérarchique. Cependant, nous ne limitons pas notre approche à ce seul registre. Nous considérons comme « manager » toute personne en responsabilité d'une ou plusieurs autres personnes ou d'une équipe, mais aussi d'une mission transversale ou d'un projet.

L'autorité ne repose pas dans ces derniers cas sur les mêmes éléments : pouvoir hiérarchique délégué dans le premier cas, domaines d'attribution dans les seconds. Les responsabilités et activités ne sont pas exactement les mêmes : le manager hiérarchique a à s'occuper de la croissance des compétences de ses subordonnés, de leur évaluation... Le manager transversal ou le chef de projet n'a pas cette responsabilité déléguée.

L'emploi occupé a aussi son importance : le manager dans une centrale d'achat a à négocier journallement, le cadre administratif moins...

Enfin, le niveau hiérarchique est déterminant : un chef d'équipe opérationnel n'a de toute évidence pas les mêmes responsabilités qu'un manager de managers ou un directeur général, même si tous sont réputés manager. Ils n'ont donc pas les mêmes activités et ne doivent pas s'appuyer sur les mêmes compétences. D'ailleurs, ce n'est pas ce qu'on leur demande !

En revanche, leurs problématiques de manager peuvent avoir des similitudes : que faire, quoi décider, comment s'y prendre ? Quelle posture adopter ?... Ces questions sont communes à tous les managers. Et tous doivent apprendre à trouver leurs propres réponses.

Chacun, quels que soient son niveau et son type de responsabilité, a donc intérêt, pour progresser et se sentir plus « confortable », à interroger sa pratique, à la confronter à celle de ses pairs, à écouter les messages implicites ou explicites que lui envoie son environnement, et surtout à s'écouter lui-même !

IL FAUT SAVOIR « FAIRE AUTORITÉ »

La littérature managériale actuelle oppose souvent le terme, devenu classique, de « manager » à celui, censément plus moderne (et peut-être plus consensuel), de « leader ».

Ainsi le manager serait davantage centré sur le « business », tandis que le leader le serait davantage sur la conduite des hommes.

Cette opposition nous semble vaine. Le manager a selon nous à la fois la responsabilité de piloter une activité (dans le système marchand ou non marchand) et celle de conduire, de mener, d'emmener (*to lead* en anglais) des femmes et des hommes placés, pour un temps, sous sa responsabilité... ou son leadership.

Il est responsable parce qu'il est en position de donner les réponses aux questions que (se) posent naturellement ses collaborateurs : que dois-je faire ? Que puis-je faire ? Que suis-je autorisé à faire ? Quel est le but ? l'objectif ? Que pouvons-nous espérer ? Que puis-je espérer ?...

Il rend compte également à sa hiérarchie des résultats et du fonctionnement de l'entité.

Ces responsabilités, de plus en plus larges en fonction du niveau atteint, lui sont attribuées par son employeur, son conseil d'administration, sa direction, son chef de service, etc. C'est là qu'il trouve sa légitimité. Toute organisation ayant besoin d'ordre, cette légitimité est acquise de droit et de fait.

Ce qui nous intéresse dans ce livre est la réalité des pouvoirs conférés et leur effectivité. La question du rapport au pouvoir est d'un autre ordre, nous ne l'aborderons pas... Nous invitons néanmoins tous les responsables dans les organisations à s'y pencher.

La légitimité étant donc conférée par un tiers, la vraie question est celle de l'autorité¹.

¹ \ Le joli mot « autorité » vient du latin *auctoritas*, substantif du verbe *augere* qui signifie « augmenter », « créer ».

Le pouvoir est délégué, et il doit être soutenu tant que les règles sont respectées.

L'autorité est puisée dans les ressources propres du responsable : ses compétences, bien sûr, celles qu'il a forgées au cours de son apprentissage et renforcées tout au long de son parcours ; mais aussi et surtout sa personnalité. C'est ici que l'on retrouve le concept de leadership, qui évoque les notions de charisme, de savoir-faire, de volonté, de capacité d'expression...

Cela nous mène à notre dernière conviction.

CONVICTION N° 6

SAVOIR QU'ON NE PEUT AGIR... QUE SUR SOI-MÊME !

Nombreux sont les marchands de martingale qui proposent de constituer l'équipe de rêve avec des personnalités complémentaires, qui vont se comprendre à merveille, se compléter parfaitement, unir leurs talents dans une ambiance idyllique, produire des résultats extraordinaires...

Pourtant la réalité est bien plus triviale ! Combien d'énervements, d'agacements, d'incompréhensions, de coups de gueule chaque jour ? Qu'il est difficile d'accorder sa confiance à un collaborateur dubitatif ou pusillanime... Qu'il est difficile d'inspirer confiance à chacun, dans un climat parfois lourd, sous la pression de l'enjeu ou l'incertitude du lendemain...

La plupart de ces dysfonctionnements révèlent une vraie difficulté à accorder notre personnalité à celle de notre interlocuteur : chacun a sa propre représentation du monde, ses valeurs profondes, à savoir ce qui vaut pour lui, ce qui structure sa personnalité et active ses comportements.

Il ne s'agit pas des valeurs morales ou culturelles qui permettent de vivre en société, mais de valeurs internes, profondément ancrées en nous et qui nous permettent d'être nous-mêmes.

Et souvent, ces valeurs ne sont pas compatibles à tout instant avec celles de l'autre.