

COMMENT ÊTRE UN BON MANAGER



Patrice Ras



Qu'est-ce que le management ?

« Le manager est un professionnel
de la performance des autres »

Philippe Gabilliet

Définition(s) du management

► Ce que n'est pas le management

- **Complexité du terme**

Le management est difficile à définir. La preuve en est que les définitions pullulent et qu'il n'y a aucun consensus à ce sujet. Pourtant manager n'est pas une activité nouvelle ou confidentielle, bien au contraire : elle est universelle et intemporelle. Mais définir le management revient à lui donner un sens, une orientation particulière. Or aucune orientation n'est neutre. Chacune d'entre elles comporte ou s'appuie sur une idéologie...

Étymologie

L'origine du mot « management » est française. Il provient en effet du mot « ménager ». Ménager, ce n'est pas faire le ménage, mais gérer le ménage. Mais selon Wikipédia et l'Oxford English Dictionary « *il découle d'un autre terme français mesnager, signifiant en équitation "tenir en main les rênes d'un cheval", provenant lui-même de l'italien maneggiare (et du latin manus: "la main"). Il a subsisté en français en équitation au travers du mot "manège" ».*

Le management est-il un métier, une fonction ou autre chose encore ? C'est une des grandes fonctions génériques de l'entreprise et il devient un métier précis lorsqu'il se couple avec un secteur d'activité ou une entreprise précise : Directeur commercial, chef d'entreprise ou infirmière coordinatrice.

• **Les distinctions éclairantes**

La distinction manager/chef

Le mot manager est souvent confondu ou amalgamé avec celui de chef. Pourtant ces deux mots sont bien distincts. Le terme de management est apparu récemment dans l'histoire (après la Deuxième Guerre mondiale) d'abord aux États-Unis. Il a immédiatement concurrencé et détrôné le terme de « chef », issu de l'armée et sans doute devenu inadéquat avec l'entreprise « moderne ». Pourtant, le terme de chef n'a pas totalement disparu. Il a évolué et pris un sens... négatif, proche du terme de tyran. C'est le « petit chef » (de service) si décrié dans la presse et si rabaissé dans les conversations des collaborateurs qui le subissent. Dès lors ces deux termes ont constitué les deux pôles opposés du même métier :

- Le chef est le pôle négatif que l'on doit éviter à tout prix.
- Le manager est le pôle positif que l'on doit suivre.

La distinction manager/directeur

Historiquement, le terme de manager est arrivé après celui de directeur. S'agit-il seulement d'un changement d'étiquette ? Au contraire ! Cette évolution sémantique traduit une véritable révolution de l'entreprise : auparavant, elle était calquée sur le modèle de l'armée, avec la hiérarchie et la discipline qui l'accompagne : le patron et ses « cadres » (notion héritée elle aussi de l'armée) dirigent l'entreprise de façon « descendante » : ils savent et décident seuls (ou presque). Les salariés ne sont que des exécutants, comme les soldats, dressés à obéir aveuglément à leurs chefs (supposés tout savoir).

La distinction manager/gestionnaire

Ces deux termes sont parfois utilisés comme synonymes l'un de l'autre, pourtant ils ne le sont pas. Quelle est leur différence alors ? La meilleure distinction entre ces deux termes a été faite par le site suivant : Pour Petite entreprise.net : « *Le management désigne les pratiques et le savoir-faire associés à l'organisation du travail collectif et aux relations humaines avec une attention particulière à la dimension qualitative (management stratégique, management de projet, management participatif). La gestion, se focalise plutôt sur la conduite des affaires en général avec, pour sa part, une dimension quantitative (gestion comptable, gestion de patrimoine, contrôle de gestion...). En somme, le management est l'art de conduire des hommes et d'en tirer le meilleur.* »

Autrement dit, on gère (quantitativement) des ressources, tandis que l'on manage (qualitativement) des personnes. Ces deux activités ne sont pas incompatibles mais complémentaires, puisqu'il s'agit de deux dimensions à la direction d'une entreprise ou d'un service.

La distinction manager/leader

Ces deux termes assez proches sont souvent confondus, notamment par les journalistes et auteurs de posts, qui les utilisent comme synonymes bien pratiques. Inversement, certains experts les sont progressivement différenciés de la sorte :

- Le manager est le modèle négatif à éviter à tout prix.
- Le leader est le (nouveau) pôle positif que l'on doit suivre.

L'histoire se répète indéfiniment, car les termes s'usent et perdent de leur force avec le temps. Le terme de leader semble ne pas faire exception à cette règle et il est en passe de se faire détrôner à son tour par celui de coach plus à la mode, semble-t-il.

- Le leader est le pôle négatif que l'on doit éviter à tout prix.
- Le coach est le (nouveau) pôle positif que l'on doit suivre.

Chaque mot peut être défini par sa dénotation (ce qu'il désigne) et sa connotation (sa charge affective positive ou négative). Quand la connotation est trop forte, elle brouille la dénotation : on ne sait plus de

quoi on parle. C'est le cas ici... Pourtant, en 1977, Abraham Zaleznik a clarifié cette distinction dans la revue Harvard Business Review (HBR) : le manager est un chef qui a le pouvoir officiel (imposer et interdire) et il est nommé par son supérieur. Tandis que le leader est un influenceur qui a le pouvoir officieux (influencer et entraîner) et il est élu/suivi par ses pairs (Jésus, Gandhi, Rosa Parks). Par ailleurs, le management est un métier, tandis que le leadership est un rôle au sein d'un groupe de pairs (égaux).

Un leader peut devenir manager, notamment en politique : tout chef de parti et d'état était leader avant de devenir manager. Un manager peut devenir leader... à condition qu'il renonce (provisoirement) à son pouvoir de manager.

Distinction Manager/Leader

	Manager	Leader
Domaines	Entreprise/Administration	Association formelle ou informelle
Milieu	Cadres d'entreprises privées ou publiques	Chefs politiques ou spirituels
Exemples	Tous les chefs de service ou d'entreprise	Jésus • Gandhi
Groupe	Hiérarchisé	De pairs
avec	Un objectif à atteindre	Un problème non résolu
Pouvoir	Officiel	Officieux
Origine	Supérieur	Les pairs
Levier	Pouvoir	Charisme
Action	Contraint et sanctionne Impose et interdit	Influence et entraîne Propose et dissuade
Réaction	Est craint et obéi	Est admiré et suivi
Critère	Efficacité	Intégrité
Profil	Compétent expérimenté	Volontaire • Visionnaire
Compétence	Manager	Entraîner

	Manager	Leader
Qualité	Autorité polyvalence	Charisme • Assurance • Détermination
Légitimité	Cohérence entre action et résultat	Cohérence entre paroles et actions

Une remise en question salutaire

En 1988, Hervé Serieyx, un des plus grands spécialistes français du management publie un article explosif dans un hebdomadaire national sous le (faux) nom de Konosuke Matsushita, le pape du management au Japon et fondateur de Panasonic. Son article est une fausse déclaration de guerre économique, mais une vraie gifle aux « dirigeants » occidentaux et français en particulier. Son objectif était simple : faire évoluer les mentalités de ces chefs d'entreprise, qui n'ont pas encore compris que le changement (mondialisation, accélération et interaction) rendait le modèle militaire complètement obsolète... Voici un extrait de son faux discours : *« Vous êtes totalement persuadés de faire bien fonctionner vos entreprises en distinguant d'un côté les chefs, de l'autre les exécutants ; d'un côté ceux qui pensent, de l'autre ceux qui vivent. Pour vous, le management c'est l'art de faire passer convenablement les idées des patrons dans les mains des manœuvres. »*

► Ce qu'est le management

• Les définitions existantes

Commençons par étudier quelques définitions du management.

Pour Google

Le management est *l'ensemble des techniques d'organisation et de gestion des entreprises*. C'est la définition la plus courte et la plus large (ou générale) qui soit. Par conséquent, c'est la définition la plus consensuelle, mais aussi la plus vague.

Pour le dictionnaire Larousse

C'est l'ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise. Cette définition ressemble étrangement à celle de Google, la notion de « direction » en plus.

Pour Wikipédia

Le management est *« la mise en œuvre des moyens humains et matériels d'une entreprise pour atteindre ses objectifs. Il correspond à l'idée de gestion et de pilotage appliquée à une entreprise ou une unité de celle-ci. Il consiste à :*

- Fixer des objectifs (stratégiques et opérationnels).*
- Choisir les moyens de les atteindre.*
- Mettre en œuvre ces moyens (recherche d'efficience).*
- Contrôler la mise en œuvre et les résultats obtenus.*
- Assurer une régulation à partir de ce contrôle (Gouvernance). »*

Pour Cap RH.Fr

Le management est *« l'ensemble des techniques de gestion, de planification, d'organisation, de direction et de contrôle mises en œuvre dans une entreprise ».*

Pour Petite entreprise.net

« Le management a pour vocation la planification, l'organisation, la direction et le contrôle d'une organisation afin qu'elle atteigne ses objectifs. »

• Synthèse

La meilleure définition du management est aussi la plus simple : c'est **l'art de faire travailler les autres**. Elle nous vient d'un formateur (en management) qui a explicité chaque mot :

- L'art de :** il ne s'agit pas de se prendre pour un artiste (façon rock star) mais de circonscrire la nature de cette étrange fonction : il s'agit d'un artisanat. Ce n'est pas une activité scientifique non plus. La science vise à produire une connaissance au travers de vérités universelles et rationnelles. Or le management est une pratique

qui vise à produire... des résultats. Concrètement, cela signifie que le manager ne doit pas (perdre son temps et son énergie à) chercher la vérité ou (ce qui revient presque au même) à chercher à avoir raison... C'est évidemment plus facile à dire qu'à faire!

Le management n'est pas activité industrielle, automatique ou mécanique qui fabrique des produits identiques en grand nombre à partir d'un modèle unique, de process et de machines. L'artisanat crée des produits ou des services semblables mais jamais identiques, car l'artisan intervient directement et quotidiennement pour fabriquer chaque jour son produit ou sa prestation. L'artisanat est plus difficile et plus stressant que l'industrie, mais le résultat est qualitativement supérieur (souvent) ou du moins différent (toujours). En conséquence, le manager ne peut pas reproduire mécaniquement ce qu'il a fait auparavant : chaque décision est nouvelle, chaque situation est nouvelle, chaque rencontre est unique et chaque action est originale. Rien n'est exactement identique et il faut donc s'adapter à chaque instant, à chaque cas particulier et à chaque personne...

- **De faire** : le management est un métier d'action. Il ne s'agit plus de savoir comme à l'école, mais d'agir seul ou (la plupart du temps) avec les autres. : alors que l'école valorise l'intelligence et la connaissance, l'entreprise valorise l'action et les résultats concrets. En conséquence, le manager n'a pas besoin de savoir quoi que ce soit (*a priori*) ni d'être plus intelligent ou savant que ses collaborateurs. Son rôle consiste davantage à faciliter l'action individuelle et collective et à lui donner du sens.
- **Travailler** : faire n'est pas toujours facile, mais faire faire (ou travailler) est infiniment plus difficile. C'est sans doute une des raisons qui pousse nombre de managers à faire les choses eux-mêmes plutôt qu'à les déléguer. Ainsi, ils ont la certitude que ce sera bien fait... mais cette attitude est dangereuse, aussi bien pour le manager (débordement, épuisement) que pour les collaborateurs (qui ne progressent pas). En conséquence, le manager ne peut pas se contenter de bien travailler (de bien faire son travail), mais il doit aussi et surtout s'occuper des autres et

penser sans cesse pour eux et parfois à leur place. Comme le dit Philippe Gabilliet, « *Le manager est un professionnel de la performance des autres* ».

- **Les autres** : c'est sans aucun doute la particularité la plus difficile à gérer. L'altérité est une différence irréductible qui constitue le plus grand défi du manager. En effet, les autres (ses collaborateurs) ne sont pas comme lui et ne le seront jamais. Ils ne perçoivent pas les choses de la même façon, parce qu'ils ne sont pas dans la même position. De plus, les collaborateurs ne sont pas identiques entre eux (non plus). Enfin, ils changent, s'adaptent ou évoluent en permanence. En conséquence, le manager ne peut pas se contenter de communiquer ses messages de façon naïve et simple, car ce qui est évident pour lui ne l'est pas forcément pour les autres. Il doit donc « traduire » son message dans le langage de ses collaborateurs. Et ce qui est valable pour l'un ne l'est pas forcément pour les autres. Il doit donc traduire son message en plusieurs langues. Enfin, ce qui a fonctionné hier ne fonctionnera pas forcément demain. Il doit donc s'adapter et se remettre en question en permanence... et travailler sans filet ni certitude...

► Les différentes missions du manager

- **Une liste de missions difficile à établir**

Le management est une fonction complexe et changeante, c'est pourquoi il est presque impossible de lister toutes les missions d'un manager. C'est aussi pourquoi il n'y a pas unanimité et il n'existe pas de liste officielle des missions du manager type. Cela n'a pas empêché les tentatives, malgré tout...

Pour la Maison du management

Cette entreprise dédiée exclusivement au management a contourné l'obstacle par l'exhaustivité, en rédigeant le référentiel du manager, une liste de **cent** tâches incontournables. Cette liste est, évidemment, trop longue pour la citer ici.