

Cet ouvrage a été dirigé par **Jean-Louis Muller**, directeur à la Cegos où il est responsable de l'offre internationale « Stratégie et pilotage ». Il est chargé de cours dans le mastère Management global de l'université Paris-IX Dauphine, où il fut responsable de la formation permanente avant de rejoindre la Cegos. Auteur de nombreux ouvrages, il pilote la politique éditoriale de la Cegos. Concepteur de séminaires destinés aux dirigeants, il accompagne en temps réel des équipes de direction lors des transformations de leurs entreprises. Expert auprès de la Commission européenne, il y anime le club du leadership.

Édition : Catherine Cornu
Corrections : Gérard Tassi
Conception couverture : Langage Graphique
Conception intérieure : Langage Graphique
Mise en page : COMPO 2000

ISBN 978-2-7256-2590-4

© Retz, 2007

Sommaire

Préface (<i>Jacques Coquerel</i>)	
Introduction : Partager le plaisir de réussir (<i>Jean-Louis Muller</i>)	

1 Des missions et des rôles multiples

Introduction (<i>Jean-Louis Muller</i>)	
1. Comprendre la stratégie de l'entreprise (<i>Hervé Chapaud</i>)	
2. Assurer l'alignement stratégique (<i>Pascal Desbordes</i>)	
3. Anticiper le changement (<i>Jacques Hérard</i>)	
4. Manager la performance économique (<i>François-Xavier Simon</i>)	
5. Satisfaire le client (<i>Yvelise Lebon</i>)	
6. Motiver et impliquer les équipes (<i>Nathalie Piot Esnault</i>)	
7. Réussir sa prise de fonction (<i>Christophe Périllhou</i>)	
8. Trouver sa propre voie (<i>Bénédicte Ménard</i>)	

2 Des outils à manier avec savoir-faire

Introduction (<i>Jean-Louis Muller</i>)	
9. Faire fructifier le capital humain (<i>Michel Fourmy</i>)	
10. Manager par projet (<i>Jean-Louis G. Muller, Yannick Tréhorel</i>)	
11. Garantir la qualité (<i>Bernard Séno</i>)	
12. Décider... quand ce n'est pas facile (<i>Daniel Latrobe</i>)	
13. Communiquer (<i>Olivier Carré</i>)	
14. Clarifier les rôles (<i>Bruno Barjou</i>)	
15. Manager les connaissances (<i>Christian Maige</i>)	
16. Se faire assister (<i>Marie-Luce Dubois-Chabernaude, Yolande Gavrilot, Martine Eva Launet</i>)	
17. Manager à distance (<i>Bertrand Déroulède</i>)	

3 Des talents à cultiver

Introduction (<i>Jean-Louis Muller</i>)	
18. Tenir compte de l'équation humaine (<i>Alain Duluc</i>)	
19. Construire les solutions plutôt que gérer les problèmes (<i>Étienne Roy</i>)	

-
20. Laisser sa place à l'émotion (*Catherine Lainé*)
21. Négocier le stress (*Anne Duhaubout*)
22. Avoir le sens du temps (*Jean-Pierre Testa*)
23. Cultiver la créativité (*Clément Boyé*)
24. Développer ses compétences (*Denis Cristol*)
25. Se mettre en scène (*Richard Pineault*)
26. Favoriser le développement personnel (*Emmanuel Portanéry*)
27. Coacher qui, par qui et comment ? (*Jean-Yves Arrivé, Pascal Domont*)

4 Des défis à relever

- Introduction (*Jean-Louis Muller*)
28. Faire face au management par les compétences (*Claire Beyou, Martine Nivard Zerkovitz*)
29. Faire face à une fusion d'entreprises (*Laëtitia Lethiellieux*)
30. Faire face au pouvoir et aux jeux politiques (*Anne Pallatin*)
31. Faire face aux conflits et à la violence (*Christine Marsan*)
32. Faire face aux paradoxes culturels de la globalisation (*Abdellah Ben Mlih*)
33. Faire face aux contraintes du développement durable (*Jean-Pierre Billard*)
34. Faire face aux questions éthiques (*Annick Allegret*)

5 Des sources d'inspiration pour demain

- Introduction (*Jean-Louis Muller*)
35. Ce que montre la sociologie des organisations (*Marie-Noëlle Guillot*)
36. Ce qu'enseigne la systémique (*François Balta*)
37. Ce que suscite le questionnement réflexif (*Naïma Bouda, Alexandra Ciaccia*)
38. Ce que l'histoire apprend à l'entreprise (*Pascal Griset*)
39. Ce qu'exige et ce qu'apporte un vrai management public (*Yves Carnac*)
40. Ce que changer signifie pour un Anglo-Saxon (*Ralph Houston, Andy Parsons*)
41. Ce que pense un manager chinois (*Catherine Tournier*)
- Conclusion (*Jean-Louis Muller*)

Préface

Jacques Coquerel, président du directoire de la Cegos

Ce guide constitue un précieux recueil des concepts et pratiques des entreprises en matière de management et de leadership. J'ai donc accepté d'en écrire la préface à double titre : en tant que manager d'abord – puisque mon parcours m'a bien entendu conduit à encadrer des équipes et à piloter des projets –, ensuite et surtout parce que, en tant que président de la Cegos, j'ai la chance de travailler au cœur d'un formidable observatoire des pratiques de management et de leur évolution, au niveau d'entreprises de tailles, de secteurs et de cultures d'une extrême diversité, et cela dans les principaux pays du monde.

Nous avons acquis la conviction que toute entreprise est d'abord une aventure humaine et que c'est en faisant réussir ses hommes et ses équipes qu'elle construit sa propre réussite.

Le management opérationnel est un élément clé de l'accélération de cette réussite, non seulement comme relais des impulsions stratégiques de la direction générale, mais aussi comme développeur des compétences de chacun.

Le bouleversement des marchés, les mutations technologiques, la montée en puissance des contraintes sociales, l'évolution rapide des mentalités, l'émergence de nouvelles formes d'organisations n'ont fait qu'accroître la complexité de ce métier de manager, sans nécessairement que chacun y ait été bien préparé.

Ce métier est aujourd'hui en « zone de fragilité » : son attractivité baisse, car l'équation objectifs/temps/moyens n'a pas été suffisamment redessinée, alors que le management reste fondamentalement l'épine dorsale et le bras de l'entreprise.

En matière de management et de leadership, les entreprises se trouvent donc aujourd'hui face à plusieurs défis.

Le premier d'entre eux est celui de l'univers instable dans lequel elles évoluent. Pendant longtemps, il s'est agi de piloter et de gérer les organisations dans des environnements peu évolutifs. Désormais, les entreprises sont dans une logique de changement permanent ; elles évoluent dans un contexte incertain, mouvant, et sont en prise avec des évolutions rapides. Les managers doivent donc exercer leur

rôle en tenant compte simultanément de deux échelles de temps : agir et réagir vite en faisant preuve de souplesse et d'agilité, tout en accompagnant des évolutions parfois longues et fondamentales.

Le deuxième défi est celui d'une réelle individualisation. En effet, si la dimension humaine collective a déjà pris sa place dans bon nombre d'organisations, trop peu d'entre elles ont su adopter une approche individualisée dans l'accompagnement de leurs salariés. Il est pourtant fondamental aujourd'hui de reconnaître que ces derniers sont les premiers clients de l'entreprise pour laquelle ils travaillent. Le choc démographique est là, les jeunes refusent de voir la sphère professionnelle cannibaliser leur vie, ils sont plus volatils et quittent plus facilement les entreprises. Plus que jamais, celles qui sauront se vendre à leurs salariés, attirer les meilleurs et les garder s'assureront une performance durable. Les managers deviennent donc des développeurs de compétences et des révélateurs de talents permettant de retenir les hommes clés.

Le troisième défi est de taille : trouver un juste équilibre entre performance économique et performance sociale. On évoque souvent la recherche de cet équilibre au plan de l'entreprise tout entière, mais c'est au plan de l'individu que cette transformation doit s'opérer. Il s'agit donc, pour chaque manager, de rechercher et de maintenir cet équilibre au quotidien. Ce barycentre, à la mécanique complexe et fragile, ne s'improvise pas. Il nécessite des règles du jeu claires, des systèmes d'objectifs et de reconnaissance équilibrés, un pilotage bien ajusté.

C'est au prix d'une cohérence totale de ses actes, d'un investissement formation important, de signes de reconnaissance tangibles que l'entreprise saura mobiliser ses managers et garder leur confiance. Cela signifie aussi que le moindre écart, la moindre incohérence peut mettre en péril et bouleverser l'écosystème que chaque manager aura su construire pour lui-même, pour ses collaborateurs et pour l'ensemble de l'entreprise.

Il est donc de la responsabilité de tout dirigeant de favoriser cet équilibre, de croire au pouvoir de ses hommes et de ses équipes, de les aider à l'exercer pleinement et de donner à chacun le désir et le plaisir de manager, que ce soit au sein d'entreprises privées, du service public ou de tout type d'organisation *non profit*, dans laquelle la notion de management reste un élément clé de réussite.

Introduction

Partager le plaisir de réussir

Jean-Louis Muller, directeur à la Cegos

S'il ressemble encore un peu à celui du xx^e siècle, le manager du xxi^e siècle se transforme inexorablement. Dans des entreprises mouvantes, équipées d'outils informatiques sophistiqués et de bases de connaissance à portée de tous, le manager, qui sait tout et contrôle tout, se fatigue inutilement.

Les modèles classiques d'exercice de l'autorité sont la famille, l'école, l'armée, la religion et le sport. Les mythes, les romans, les pièces de théâtre et les films véhiculent des images de héros sachant se faire respecter et bâtir de grands projets. Mais les femmes et les hommes réels sont différents de ceux évoqués dans les modèles. Les collaborateurs ne sont ni des enfants, ni des élèves, ni des soldats, ni des ouailles, ni des coéquipiers, même si certains d'entre eux acceptent de se comporter comme tels, car ils peuvent y trouver un certain confort. Bien que critiquée, la relation hiérarchique reste pratique et pratiquée.

De nos jours, le simple fait d'être nommé responsable donne du pouvoir. C'est une aide, mais cela ne suffit pas pour manager une équipe ou un service avec succès.

Savoir piloter la création collective de valeurs

Une manière brutale de définir l'efficacité du management aujourd'hui se trouve dans la réponse à la question : « Pourquoi êtes-vous rémunéré et maintenu dans vos fonctions de manager par la direction et les actionnaires ? »

Le manager efficace, c'est celui qui sait *obtenir* de son équipe ou de son unité les *résultats prévus et durables* ; et cela en intégrant trois types de performances : *économiques, sociales et psychologiques*.

• Faire faire plutôt que faire

La plupart du temps, le manager a été nommé à ce poste grâce à des qualifications validant ses expertises techniques et ses connaissances culturelles et scolaires. Rien ne le prépare au management, hormis des séminaires de prise de fonction. Si ce manager désire

rester un bon expert, il exécute à la perfection la totalité des tâches techniques. Il offre ainsi de la sécurité aux membres de son équipe ; son pouvoir dépend alors de son savoir.

Mais les technologies et les méthodes évoluent très rapidement et si le manager adopte une posture d'expert, il fait stagner le niveau de compétence ou d'incompétence de ses collaborateurs. Le but du manager efficace est de rendre ses collaborateurs plus experts que lui.

Au-delà du simple « faire », manager, c'est :

- faire faire : déléguer, coacher, former, informer... ;
- défaire : remettre en cause, changer les routines et les habitudes ;
- ne pas faire, mais décider : choisir entre plusieurs options, refuser, maintenir l'équilibre présent, réfléchir.

Parfois, le manager « met la main à la pâte », en particulier dans les situations tendues ou urgentissimes, afin de conserver un contact avec ses collaborateurs, ses clients et ses usagers.

L'expérience de l'encadrement commence au moment où l'emploi du temps est consacré à des activités distinctes de celles de ses collaborateurs. Autrement dit, la compétence d'un manager ne se mesure pas à la qualité de sa propre contribution personnelle ; ou encore, sa réussite future se construit sur des critères différents de ceux qui motivèrent sa promotion. La voie de sa réussite est celle de la réussite de ses collaborateurs.

• Garantir des résultats

Dans les entreprises régies par les lois du profit, les managers sont évalués sur la croissance du chiffre d'affaires et la marge bénéficiaire ; dans les services publics, sur leurs capacités à accroître la qualité du service avec des budgets au mieux stables, le plus souvent en baisse. Quels que soient les indicateurs, les pouvoirs de tutelle et les pourvoyeurs de ressources attendent des résultats.

Les entreprises ne perdurent que si elles créent de la valeur. C'est pourquoi les managers s'engagent sur des résultats quantitatifs et qualitatifs, et sont évalués sur leur aptitude à les obtenir. Dans les grands groupes multinationaux, la pression sur les résultats est entretenue par de nombreux « reportings » conçus pour permettre un suivi serré de l'activité des unités.

Le manager qui annoncerait : « Les résultats ne sont pas atteints, mais si vous saviez combien nous avons travaillé et fait d'efforts ! »

risquerait un retour cinglant : « Les efforts sans résultats ne servent à rien ! Déployez vos efforts là où les résultats seront au rendez-vous, sinon... »

C'est aussi pourquoi les responsables d'encadrement ont intérêt à bien savoir en début d'année sur quels résultats ils seront évalués et à ne pas se satisfaire de réponses du type : « Faites de votre mieux », engendrant des jeux de pouvoirs pervers, en l'absence d'indicateurs factuels clairs.

Tout ce qui n'est pas mesuré n'est pas managé ; c'est pourquoi il convient au manager de se doter d'un tableau de bord de suivi de son activité comportant des indicateurs précis et négociés.

Chaque entreprise élabore ses propres indicateurs, en cohérence avec son activité. La part variable de la rémunération des managers est généralement indexée sur les variations de ces indicateurs.

Les résultats étant un puissant facteur d'implication des collaborateurs, les managers avisés informent en permanence leurs collaborateurs sur les résultats économiques et les invitent à participer à la recherche de solutions et à l'élaboration de plans d'action.

• Optimiser les ressources allouées

Les ressources étant par définition limitées et prévues dans le budget annuel, le manager est le gardien de celles qui lui sont confiées. La valeur ajoutée économique du manager réside dans l'optimisation de ces ressources et la production d'un service maximum par ses équipes. Dans le secteur public, le challenge actuel consiste à proposer davantage de services avec le même budget.

Deux grandes voies se présentent, qui sont à emprunter simultanément.

La première, mais surtout pas la seule, est la chasse aux gaspillages et la réduction des coûts : matières premières, tarifs des fournisseurs, processus fiabilisés. Les verbes d'action les plus appropriés pour optimiser les ressources sont : supprimer, ajouter, reconfigurer, compter, optimiser, gagner... De nombreux programmes d'optimisation économique visent à transformer les coûts fixes en coûts variables. La vague actuelle d'externalisations et de délocalisations en témoigne.

La deuxième consiste à mettre en œuvre des actions à haut coefficient multiplicateur : moins d'efforts mieux conduits pour obte-

nir encore plus de résultats. Il s'agit de distinguer l'essentiel, les priorités et les urgences, et d'orienter les actions vers la création de valeur.

• Satisfaire les clients ou les usagers

Pour créer et développer des activités rentables, la focalisation vers les clients est de plus en plus intégrée dans l'ensemble de l'activité de l'entreprise.

Les managers contribuent à la construction d'une organisation orientée vers la satisfaction des clients. Les collaborateurs travaillent pour les clients et non pas pour leurs responsables hiérarchiques. D'ailleurs, il suffit de les observer pour s'apercevoir que certains d'entre eux obéissent mieux et plus vite aux sollicitations des clients qu'aux injonctions de leur hiérarchie, même si d'autres, minoritaires, considèrent encore que les clients sont des « empêcheurs de tourner en rond ».

Cette focalisation sur les clients et les résultats est un puissant paramètre de motivation du personnel. La chasse aux coûts, aussi nécessaire soit-elle, revêt à la longue un caractère réducteur et lassant. En revanche, la recherche de nouveaux débouchés rentables est un facteur d'implication pour tous.

Le manager s'inscrit dans une approche offensive de la compétitivité : plus de qualité, de valeur ajoutée, de part de marché, d'innovation. Les nouveaux services utiles offerts grâce à la démarche visant la compétitivité offensive sont alors des sources de gains supplémentaires et de fidélisation des clients.

Savoir gérer les tensions et les pressions excessives

La qualité des services et la productivité dépendent certes du management, des moyens et de l'organisation, mais surtout de la « bonne volonté du personnel ». Des salariés tristes fournissent une production faible. Les griefs non traités, les conflits latents ou brutaux engendrent des coûts économiques et humains non négligeables.

Il existe deux grandes catégories de coûts sociaux : les coûts d'investissement et les surcoûts sociaux :

– *les coûts d'investissement* : information, formation, amélioration des conditions matérielles et psychologiques du travail, coaching,

traitement « à chaud » des griefs, négociation sociale avec les représentants du personnel... ;

– *les surcoûts* : absentéisme, accidents du travail, passivité des salariés, vols, démissions non souhaitées, réclamations des clients liées à un traitement médiocre, à des gaspillages...

• Régler les conflits

Le manager est en permanence confronté aux risques conflictuels. L'un d'entre eux est celui de l'émergence de conflits collectifs parfois organisés ou relayés par des organisations syndicales. Les conflits collectifs se déclenchent particulièrement dans les situations d'incertitude et de changement.

Un autre risque, plus aigu car invisible au départ, est dû à l'accumulation de griefs et de conflits interindividuels non traités ou mal traités, transformant l'entreprise ou l'unité en scène dramatique.

Les conflits collectifs sont des réponses stratégiques aux relations de pouvoir induites par le management dans une organisation. Les collaborateurs expriment de diverses manières leurs inquiétudes et leurs désaccords quant aux évolutions proposées ou imposées. Certains conflits proviennent de l'extérieur : appel à la grève pour le maintien du niveau de vie, solidarité avec d'autres catégories de salariés, pression sur les élus, etc. D'autres sont liés à des problèmes internes : réorganisations, politique salariale, plan social, harcèlement, etc.

Les représentants syndicaux, lorsqu'ils existent, sont à la fois des organisateurs, des amplificateurs et des régulateurs des conflits. Les conflagrations non canalisées se transforment en revendications maximalistes relayées par des « coordinations ».

Il existe une multitude de stratégies conflictuelles. À des fins pédagogiques, nous les classons en quatre catégories : l'accord, l'accord assorti de demande de compensations, le conflit déclaré, le conflit larvé. L'ordre de présentation de ces quatre stratégies part de la plus coopérative pour aller vers la plus problématique.

• Faire face au stress

L'exercice des responsabilités d'encadrement est fort consommateur d'énergie. Faire travailler les autres est généralement plus stressant que se cantonner dans son expertise. Les soucis, les

conflits ouverts et larvés, les imprévus, la pression des dirigeants et des actionnaires émoissent la résistance psychologique du manager.

Une promotion est tout aussi stressante que la réclamation d'un client.

Le même événement crée des niveaux de stress différents selon les personnes. Par exemple, un même incident « qualité » peut, pour certains, être un élément amplifiant : « Encore un problème ! » ; pour d'autres, une péripétie relative : « Après ce que j'ai vécu... » ; ou encore un aiguillon : « Comment faire mieux ? »

Visible et invisible, le stress se manifeste par des comportements observables : irritation, tristesse, colères intempestives. Il agit aussi sourdement, hors de la conscience claire et raisonnée de sa victime. Le manque de stress est aussi dangereux que le trop-plein de stress. Les urgences, les dérangements, les événements impromptus, le zapping, les conflits stressent autant que l'ennui, le sentiment de vide existentiel et l'inaction.

Le stress touche particulièrement les managers qui ont à régler non seulement leurs propres problèmes, mais aussi ceux de leur environnement professionnel.

Les journées difficiles du manager polluent parfois son climat familial. Et si l'ambiance à la maison se dégrade, le début de la journée suivante commence sous de mauvais auspices... Le manager risque d'être pris dans le tourbillon infernal du stress. Il s'énerve pour un rien, un détail se transforme en montagne. Il perd le recul nécessaire au management de son équipe, oblitérant ainsi son efficacité.

Or le stress excessif est l'un des facteurs majeurs d'atteinte de la santé, tant mentale – dépressions, troubles du sommeil et du caractère, décompensations importantes de personnalités fragiles – que somatiques – hypertension, maladies cardiovasculaires, maladies dites « psychosomatiques », etc. D'où un coût important pour l'entreprise en termes d'arrêts de travail et, pour la société, en termes de soins médicaux.

Comment manager demain

L'exercice de l'encadrement est d'autant plus exposé qu'il s'adresse à des personnels de plus en plus instruits et cultivés, sachant déco-

der les attitudes et les comportements du manager, et développant en outre la dérision et la distanciation par rapport à la hiérarchie et au pouvoir.

Dressons l'esquisse des paradoxes que les managers se devront de traiter demain :

- la satisfaction des clients ira de plus en plus à l'encontre du confort du personnel : les clients « désirent » l'ouverture des équipements dans des horaires étendus sept jours sur sept et vingt-quatre heures sur vingt-quatre, tandis que le personnel, en particulier celui qui bénéficie d'un statut, aspire quant à lui à une diminution des horaires de travail ;
- la prise d'initiatives sera encouragée pour améliorer la qualité du service et, pourtant, les systèmes de gestion et les procédures seront de plus en plus précis et contraignants ; les systèmes informatiques permettent d'automatiser les opérations répétitives mais, paradoxalement, rendent difficiles la gestion des cas particuliers et des exceptions ;
- les valeurs sociétales ainsi que les aspirations des collaborateurs se conjugueront pour limiter les contraintes ; le manager sera le garant de la coopération entre les équipes et les membres des équipes et, pourtant, les évolutions technologiques de plus en plus rapides le conduiront à oser des ruptures avec les pratiques habituelles ;
- le manager est focalisé sur l'intérieur de son unité pour optimiser le rapport entre la qualité du service rendu et les coûts, tout en étant fortement orienté par les événements et données externes ; la gestion des risques sera exacerbée ;
- il sera impossible de manager dans le secret : les réseaux seront des vecteurs de rumeurs et de fuites ; de surcroît, le management à distance et les « *virtual offices* » accentueront ce processus de transparence exacerbée ;
- les dirigeants exigeront des postures de leaders et demanderont de bousculer les routines et l'ordre établi ;
- enfin, de plus en plus à l'écoute des autres et de leur diversité, le manager continuera à décider seul.

S'ajoutent aussi des finalités environnementales et sociales, comme en témoigne le mouvement de fond sur le développement durable.

Les intentions du *Guide du management et du leadership* : intelligence, innovation et plaisir

Aujourd'hui, la nécessité d'apprendre à manager est devenue une évidence. Les croyances du type : « On naît manager ou on ne l'est pas » font place à des actions de professionnalisation des managers dans un nombre grandissant d'entreprises.

Les responsables d'encadrement sont des professionnels du management. La bonne volonté, le bon sens et les bons sentiments ne suffisent pas.

Le manager vit en perpétuelle contradiction : il est mandaté pour orienter et faire progresser son service tout en suscitant le « bon vouloir » de ses collaborateurs.

Alors que l'expert ne gère que sa propre complexité, le manager assume l'ensemble des contraintes de son organisation. De beaux challenges et du plaisir en perspective.

Le manager est le garant de la raison d'être de l'entreprise auprès des clients, des usagers, des actionnaires et du personnel. Il est le comptable de l'allocation des ressources, des résultats économiques et de la qualité du service rendu. Il est le développeur des compétences du personnel.

À partir du moment où il est déclaré manager, il incarne l'identité de son entreprise ou de son service, il décide et assume les risques. Son entourage professionnel devient très sensible à son intégrité morale et veille en permanence aux écarts entre le « dire » et le « faire ».

Dans ce guide, nous voulons contribuer au développement de trois séries de compétences requises pour faire face aux enjeux d'aujourd'hui et, plus encore, de demain :

- *les compétences stratégiques* : anticiper, inventer le futur, donner du sens, proposer des scénarios, faire des choix, orienter les actions de l'encadrement et du personnel de l'entreprise vers la qualité du service aux clients ;
- *les compétences de gestion* : conduire des processus et des projets, accompagner les changements, traiter les écarts entre objectifs et résultats, optimiser le rapport coût/efficacité de l'entreprise ;
- *les compétences relationnelles* : faire émerger la compétence collective, relier les cultures et les métiers dans l'entreprise, relier l'entreprise avec son environnement économique, social et culturel.

Nous offrons aux managers actuellement en fonction et aux futurs managers une vision complète des concepts, démarches et méthodes utiles pour manager avec efficacité et aisance dans des contextes qui semblent de plus en plus complexes, tant dans le secteur privé que dans les services publics.

Ce guide leur propose une large palette de références qui apportent des réponses et des pistes de réflexion en lien avec leurs problématiques vécues. Outre des démarches et méthodes transposables, les auteurs invitent les lecteurs à se familiariser avec une triple perspective : tout d'abord, la prise de distance pour développer l'intelligence du système dans lequel ils évoluent ; ensuite, une décentration par rapport aux répétitions routinières afin d'être tournés vers la recherche permanente de l'innovation ; enfin, un ensemble de démarches et d'outils contribuant à l'aisance, à l'élégance et au plaisir de manager.

Partie 1 - Des missions et des rôles multiples

Les managers exercent leurs fonctions dans le cadre de stratégies élaborées et définies par les dirigeants. Au sein des entreprises privées, dans un contexte de concurrence mondiale exacerbée, les stratégies s'apparentent à l'art de la guerre. Des batailles titanesques opposent les grands groupes pour prendre des parts de marché et imposer leur leadership. Les entreprises à taille humaine, le plus souvent sous-traitantes des plus grandes, s'ajustent en permanence aux exigences accrues de leurs donneurs d'ordres. Dans les organisations publiques, l'exercice de la stratégie est à la fois plus simple et plus complexe : plus simple, parce que sa vocation sociale, médicale, culturelle et éducative ne la soumet pas à la contrainte du profit financier ; plus complexe, car la mesure des résultats est soumise à la subjectivité et à des critères politiques, surtout dans les périodes de changement électoral. La stratégie des services publics s'inscrit dans la stratégie des pouvoirs de tutelle.

Les managers sont au mieux écoutés et informés lors de l'élaboration stratégique ; ils ne décident pas des buts et du dessein de leur entreprise.

Pourtant, ils incarnent les orientations des dirigeants auprès de leurs collaborateurs. Pour y parvenir sans avoir décidé eux-mêmes, il leur est nécessaire de comprendre les stratégies pour

savoir les expliquer avec pédagogie aux personnes et aux équipes. Si le profit et l'optimisation des ressources assurent des emplois pour les collaborateurs, ils ne sont pas les seuls facteurs dont dépendent leur enthousiasme et leur niveau d'implication. Ils souhaitent aussi être utiles, développer leurs compétences, être rassurés sur l'avenir, être fiers de leurs gestes, rêver...

Les managers sont, pour une grande part, les garants de l'optimisation des ressources et des coûts. C'est à eux qu'incombe de faire des choix prioritaires, d'assurer les transitions et de piloter les changements majeurs. Ils doivent en outre contribuer à la cohésion sociale, entretenir la motivation et développer la coopération des collaborateurs.

Le manager joue en fait trois rôles interdépendants : donneur de sens, gestionnaire et coopérateur.

Partie 2 - Des outils à manier avec savoir-faire

Les missions et les rôles étant clarifiés, il convient de les « mettre en musique » au fil des actions quotidiennes, dans des contextes où existent des processus, des procédures et des règles. Le manager a une marge de liberté dans un univers contraint.

On ne peut aujourd'hui ignorer la charte qualité de son entreprise, ni la politique de ressources humaines, ni l'existence des projets transversaux pour lesquels le manager lui-même et certains de ses collaborateurs sont sollicités. En outre, avec la généralisation de la bureautique, des Intranets et d'Internet, le temps où chaque manager disposait d'une assistante personnelle est révolu. Il faut aujourd'hui apprendre à partager et même parfois à fonctionner dans un contexte de télétravail ou de bureaux virtuels (*virtual offices*). Les projets planétaires font émerger le management à distance qui, s'il reste une exception aujourd'hui, se généralisera probablement demain grâce aux innovations en matière de technologies de la communication.

L'entreprise est aussi une scène où se jouent des rôles et des coulisses où se trament des jeux de pouvoirs et des ajustements entre les personnes. Le terme de « posture », actuellement à la mode, reflète cette dimension théâtrale du management. Les talents de communication et de persuasion sont de précieux atouts dans les entreprises où, sous des accords de façade, les intérêts divergent souvent, et il est naturel qu'il en soit ainsi.

Les méthodes et outils présentés dans cette partie sont des « recettes intelligentes » à adapter à ses enjeux, à son contexte, à ses objectifs et aux personnes à conduire vers des résultats performants.

Le manager est, de fait, un expert de la résolution de problèmes décidant en permanence pour trouver et faire trouver des solutions idoines.

Partie 3 - Des talents à cultiver

Et si le premier outil du manager, c'était lui-même ? « Osé ! », direz-vous ? Pourtant, le manager s'expose constamment et il est le repère principal des collaborateurs dans les situations mouvantes. Un sourire ou une « grise mine » sont immédiatement interprétés par l'entourage professionnel, alors que ces manifestations émotionnelles sont parfois le fruit de joies ou de peines personnelles. Même si, en Europe, nous assistons à une désaffiliation du personnel par rapport à l'entreprise, le manager constitue encore un pôle d'identification. Il est aussi celui qui cristallise toutes les peurs, les tristesses et les colères.

Un changement de manager dans une unité ou un service peut engendrer une dégradation ou, au contraire, une amélioration des indicateurs sociaux que sont l'absentéisme, les accidents, les rumeurs, la productivité, la qualité..., et cela sans modifier les conditions de travail ni le système de rémunération.

Les dirigeants sentent bien cette sensibilité à l'« équation humaine » du management lorsqu'ils lui confient des objectifs sociaux en complément de ses objectifs économiques. Le développement des pratiques telles que le « 360° feed-back », le coaching ou les séminaires d'efficacité personnelle en témoignent.

L'intelligence conceptuelle est certes toujours nécessaire, mais elle ne suffit plus pour susciter la coopération, la synergie, la créativité, l'innovation et la prise de responsabilités des collaborateurs. Il convient aujourd'hui de développer son intelligence émotionnelle, son intelligence relationnelle et son intelligence contextuelle.

L'exposition personnelle du manager a un prix, si l'on n'y prend garde. Les situations stressantes rodent et d'aucuns s'adonnent à une réactivité outrancière où tout est urgent. Plus les managers sont réactifs, plus leurs interlocuteurs sont enclins à les tyranniser !

Les talents personnels des managers ne sont pas les seuls garants de leurs résultats. La stratégie, l'organisation, la qualité des produits et des services, les réseaux commerciaux et le marketing priment sur la personnalité des encadrants. Les talents agissent comme un « effet turbo ». C'est pourquoi la formation aux méthodes de gestion est complétée aujourd'hui par une sensibilisation au leadership. Le leader incarne et représente son organisation et, dans le même temps, les dirigeants l'exhortent à bousculer cette organisation. Des attitudes telles que prendre des risques calculés, être différent, faire la différence, ouvrir des possibilités pour un nouveau monde sont élevées au rang de nouvelles normes. De surcroît, ce leader capable d'influencer son contexte doit aussi savoir s'y adapter, d'où l'émergence du concept de « leadership situationnel ».

Partie 4 - Des défis à relever

Le terrain de jeu économique est aujourd'hui global. Certes, pourrait-on rétorquer, les grandes découvertes et les échanges économiques de la Renaissance étaient déjà globaux. Les conquêtes d'Alexandre le Grand aussi. Tout nouveau défi est, par essence, inédit pour ceux qui le vivent, générant un mélange d'angoisse et de désir.

Les cinq défis du moment résident dans : l'émergence de groupes multinationaux ; l'arrivée de la Chine, du Brésil, de l'Inde, de l'Iran dans le concert des « grands » ; les données démographiques ; les effets de la croissance mondiale sur le climat et les équilibres sociaux ; la financiarisation de l'économie.

Ce qui représentait, il y a peu encore, un tournant à négocier – le basculement des technologies de l'information et de la communication (TIC) est aujourd'hui tellement entré dans les mœurs que nous avons choisi de ne pas le traiter en tant que tel.

À lui seul, le manager a peu de prise sur ces défis ; et pourtant il traite leurs impacts au quotidien ; des divergences peuvent apparaître quant aux réponses à apporter. La violence et les conflits prennent des formes inédites et le manager est concerné par les enjeux et les jeux de pouvoir. Ses responsabilités sont politiques. Son éthique est disséquée et challengée en permanence par ses collaborateurs. Les actions du manager concourant au développement des compétences des personnes et des équipes renforcent sa crédibilité, tant vers le « haut » que vers le « bas ».

Lors des fusions et des alliances, le manager intègre les diversités nationales, culturelles, sociologiques dans ses pratiques. Dans un mouvement dialectique, la diversité s'accroît en même temps que les modèles de gestion anglo-saxons dominant, dans les formations, les publications, les normes et la langue. Le « *globish* » – un anglais global de trois cents mots – est devenu le vecteur des échanges entre cadres des organisations internationales.

En contact avec les personnes et les équipes, le manager fait face aux peurs du personnel, en particulier en Europe où s'ébrèchent les droits acquis après la Deuxième Guerre mondiale. Les compétences et les connaissances constituent à la fois l'« assurance vie » des collaborateurs et le creuset des innovations pour les entreprises. C'est pourquoi il convient d'y apporter une attention soutenue.

Enfin, poussés par la réglementation ou les projets de dirigeants, gagnés à la préservation de l'environnement, les managers intègrent les économies d'énergie et la diminution des rejets polluants dans leurs préoccupations et leurs pratiques. Il ne s'agit plus de produire en quantité, mais de produire durablement, selon des systèmes de récupération et de recyclage qui engendreront encore plus de services et de nouvelles professions intermédiaires.

Partie 5 - Des sources d'inspiration pour demain

Cette cinquième partie invite à la prospective, au vagabondage et au décalage. Sont présentés ici des concepts et des démarches permettant de prendre du recul et d'intégrer des apports lointains, tant dans l'espace que dans le temps. Des disciplines telles que la sociologie des organisations, la systémique, les théories de l'émergence et l'histoire donnent des éclairages précieux pour comprendre ce qui peut sembler complexe de prime abord. Cette compréhension est l'une des sources de l'intelligence et du libre arbitre.

Le manager a besoin de se décaler des organigrammes officiels et des règles formelles pour atteindre ses objectifs et gérer sa propre trajectoire professionnelle. Les réseaux tissés dans et à l'extérieur de son entreprise accroissent son capital relationnel et ses pouvoirs. Il existe une face cachée des organisations, communément nommée management « clandestin », qui résout des problèmes complexes et transversaux.

Allons voir du côté du secteur public, engagé dans une modernisation titanesque. Les managers n'y disposent pas des leviers de récompenses et de sanctions du secteur privé, et pourtant ils sont nombreux à déclencher le « bon vouloir » de leurs collaborateurs. Ils nous rappellent ce que sont les motivations intrinsèques telles que le service à la collectivité et la fierté du travail bien fait.

Allons voir aussi du côté de la Chine qui, tout en adoptant des formes de production contemporaines, reste l'immuable empire du Milieu.

Évaluons aussi les conceptions anglo-saxonnes du management du changement, où les résistances et les tactiques d'opposition sont peu abordées ; comme si le changement était un état normal et permanent...

Ce guide présente les concepts du management avancé, les pratiques éprouvées et à venir, mais aussi les bruits lointains qui seront les réalités de demain. Il s'adresse aux managers en formation initiale ou continue, en poste ou en mobilité, engagés dans l'ensemble des entreprises, quels que soient leur secteur d'activité et sa taille. Il s'adresse aussi aux managers des services publics, des institutions et des organisations.

Pour le rédiger, nous avons fait appel à des consultants seniors, des experts et des praticiens ayant capitalisé leurs connaissances directes du terrain et dont le commun dénominateur est l'ajustement permanent aux défis présents et à venir ; nous avons également fait appel à des universitaires et à des chercheurs, afin de bénéficier de leurs apports conceptuels en provenance de domaines périphériques à l'univers des entreprises. Tous ces auteurs ont accepté de partager leurs expériences réussies et leurs analyses novatrices, comme ils le font souvent dans les séminaires de formation destinés aux managers et chefs de projets. Nous les remercions tous vivement d'avoir contribué à cet ouvrage, au service de votre intelligence et de votre plaisir.