

Conclusion

Mettre son grain de sel

Jean-Louis Muller, directeur à la Cegos

Les concepts, méthodes et outils de management présentés dans ce guide sont le fruit de recherches, d'expériences, de bonnes pratiques et d'échecs féconds. N'ont pas été pris en considération des modèles relevant plus de la mode et de l'idéologie que de la science. Comme les autres sciences humaines et sociales (psychologie, sociologie, économie...), celles de la gestion sont parfois le jouet d'errements, amplifiés par des gourous médiatiques. Mais ne jetons pas le bébé avec l'eau du bain ! La pensée managériale a facilité l'adaptation et les progrès des organisations depuis le début du xx^e siècle. Elle a contribué aux avancées technologiques et à l'amélioration générale du niveau de vie et des connaissances.

Quel que soit leur niveau de rationalisation, les sciences de la gestion restent toutefois indéterminées quant à leurs prescriptions pratiques. L'application *stricto sensu* d'une méthode, si éprouvée soit-elle, ne garantit pas à 100 % le résultat escompté. Les réponses humaines et sociales sont par essence imprévisibles. Elles peuvent être orientées, guidées, forcées... mais plus les managers apprennent et plus les collaborateurs apprennent également. La réussite du passé ne garantit pas celle du futur ; la réussite dans un contexte donné ne la garantit pas dans un contexte différent. La part de création et d'ajustement est constante dans les réussites collectives.

Pas de recette universelle, mais le bon grain de sel avec discernement

Le manager dispose d'un corpus de savoirs et de pratiques utiles pour se repérer, mais il doit innover en permanence pour traiter les données, sans cesse nouvelles, émanant du cours des événements et de son environnement. Lorsque de nombreux managers s'inscrivent à un séminaire de formation, leur demande spontanée est de pouvoir disposer d'outils directement applicables pour obtenir des autres les résultats et comportements attendus. Amusant paradoxe : vouloir être responsable tout en désirant suivre à la

lettre des recettes prémâchées ! Ainsi, les chevaliers de la Table ronde s'égarèrent longtemps dans la quête d'un Graal qu'ils croyaient inaccessible alors qu'il était en eux.

Les méthodes de management, si prometteuses soient-elles, ne valent que par ceux qui les incarnent. L'un des paramètres de l'efficacité est le manager lui-même. Disposant de listes de conseils, de bonnes pratiques, de modèles d'excellence, le manager avisé, loin de les suivre aveuglément, fait preuve de discernement. Et d'autant plus qu'il s'agit de résoudre des problèmes impliquant personnes et équipes. Le manager fait partie du problème, il fait aussi partie de la solution. Les modèles qui postulent qu'il agit de l'extérieur sur son système oublient ce que les ethnologues ont montré lors de leurs contacts avec les tribus qu'ils ont étudiées : les observés réagissent au regard de l'observateur. C'est le même phénomène que vit le manager : le comportement de ses collaborateurs et de ses interlocuteurs se fait en partie en réaction à son attitude.

Les collaborateurs sont sensibles aux comportements visibles du manager, ainsi qu'à ses pensées « cachées ». Prenons l'exemple d'un manager qui exprime un compliment de pure forme, car il a appris qu'il fallait en faire pour motiver. S'il pense que son interlocuteur est fondamentalement incompetent, ce dernier ressentira l'écart entre le compliment formulé et l'appréciation réelle. Et, sauf surprenante naïveté, ce collaborateur sera davantage sensible à la pensée cachée qu'au compliment explicite. C'est le même type de décalage qui peut apparaître lorsque, avec des techniques éprouvées, le manager pilote un changement auquel il ne croit pas. Et lorsque les collaborateurs se rendent compte que leur manager répète constamment les mêmes méthodes, ils ne croient plus en son authenticité. La confiance se fonde sur un au-delà des méthodes et des techniques managériales.

Petit éloge de l'intelligence managériale

Les bonnes pratiques présentées dans ce guide permettent d'économiser du temps et de l'énergie. Faut-il « réinventer la poudre » à chaque événement ? Elles assurent un socle de sécurité et de prévisibilité, denrées rares en ces temps de mouvance et de complexité. L'excellence se révèle par la rencontre évolutive d'un système et de talents.

En ce XXI^e siècle déjà bien entamé, quels sont les ingrédients de l'intelligence managériale en mouvement ?

- **Être orienté vers de buts et des résultats à atteindre**

Avant chaque action importante, le manager se pose des questions du type : quels sont les résultats que je veux obtenir ? quels sont les critères qui engendreront la satisfaction de nos clients ou de nos usagers ? qu'est-ce qui me fera dire : cette réunion ou cet entretien est une réussite ?...

Il s'agit aussi de focaliser ses collaborateurs et partenaires sur des buts et des résultats. Leurs engagements ont d'autant plus de chances d'être réalisés que les critères de réussite sont définis à l'avance et planifiés dans le temps.

- **Avoir la capacité et la volonté de créer et de maintenir des relations de coopération**

Qu'il soit de la même culture ou d'une culture différente de son collaborateur, le manager doit déclencher le « bon vouloir » de ses collaborateurs et de tous les acteurs participant aux projets, même s'ils ne sont pas sous sa responsabilité hiérarchique. C'est pourquoi il convient d'entrer dans le « modèle du monde » des autres, si étrange puisse-t-il être. Le management multiculturel n'est pas réservé aux relations avec des personnes de nationalités différentes : il concerne aussi les coopérations entre métiers différents à l'intérieur d'une même entreprise.

- **Observer avec finesse les attitudes et les comportements**

Le manager est en permanence à l'écoute des autres et repère ainsi les écarts entre le « dire » et le « faire ». Un collaborateur peut en effet affirmer : « Je suis d'accord ! », alors que son ton de voix et ses gestes expriment un désaccord. Ce talent consiste aussi à accueillir les critiques et les feed-back des autres en leur disant : « Merci de me dire cela ! » Les confrontations constructives sont plus productives que l'obéissance et la soumission.

- **Être flexible**

Lorsque la méthode employée par un manager pour influencer ses interlocuteurs fonctionne, pourquoi en changer ? En revanche, dès que les premiers signes de peur, de désapprobation ou de résis-

tance apparaissent, il est judicieux de changer immédiatement de méthode et d'attitude. Attention à cette forme d'expérience qui consiste à répéter les mêmes erreurs plus rapidement !

- **Rester authentique**

La flexibilité n'est pas le renoncement. Un manager qui joue un rôle trop éloigné de ce qu'il est devient désabusé ou cynique. Le manager authentique admet ses faiblesses et connaît ses ressources. Il accepte d'être fatigué, hésitant, perdu. Il reconnaît ses qualités sans fausse modestie. Et, malgré les difficultés, les situations tendues et les griefs, tel un randonneur, il sait entretenir son plaisir de manager en gardant à l'esprit le chemin parcouru et l'horizon vers lequel se diriger.