

Avant-propos

« Manager », terme anglo-saxon, vient du français « manège » : au XIX^e siècle, le *manéger* était chargé de dresser les chevaux et de leur apprendre à bien se conduire dans un manège. En traversant la Manche, le mot a pris à la fois une connotation de meneur mais aussi de gestionnaire.

Comble du paradoxe, il n'existe pas dans le vocabulaire français de mot exprimant cette double signification ! C'est pourquoi nous avons employé ce terme de « manager » tout au long de notre ouvrage, de préférence à « gestionnaire », « cadre », « dirigeant » ou autre « responsable ».

Enviée, mythique, ambiguë, la fonction de manager exige un dosage permanent de comportements variés, parfois antinomiques : rigueur et décontraction, recul et souci du détail, par exemple.

La réussite d'un manager exige vision, compétences financières et techniques, charisme et autorité, que le contexte soit facile ou que l'ambiance soit à la crise. Cependant, le succès passe aussi par son comportement, ses gestes, ses paroles, sa relation avec ses collaborateurs, tant au quotidien que lors de moments plus formels.

Si tout était facile, s'il suffisait de transmettre des instructions et de faire remonter des revendications, alors il n'y aurait pas besoin de managers. Derrière chaque manager se cache une femme ou un homme, avec ses certitudes et ses fragilités, mais aussi avec son sens du devoir et des responsabilités.

Visionnaire, stratège, meneur d'hommes, financier hors pair sont autant de traits du profil idéal que recherche tout actionnaire et que s'arrachent les chasseurs de tête. Toutefois, il est sur Terre un nombre considérablement plus élevé de managers que d'individus possédant toutes ces qualités.

On peut apprendre la gestion financière et comptable, le management de projet ou le B.A.-BA de la conduite de réunion. On n'apprend pas pour autant à devenir manager. Tel individu se révélera plus ou moins émotif, malin, créatif, diplomate ou psychologue, ce qui accélérera indéniablement son parcours vers des fonctions à responsabilité, mais sera-t-il d'emblée, pour autant, un « bon manager » ?

Seules les années d'expérience, renforcées par des temps de recul, d'échanges, de formations pertinentes et d'erreurs, permettront au débutant d'acquérir progressivement les compétences indispensables à la réussite dans cette fonction.

« L'expérience est le nom que chacun donne à ses erreurs » (Oscar Wilde).

Sous la pression du quotidien mais animé d'une bonne intention, le manager agit parfois de façon réflexe, tant le problème posé paraît simple et sa solution évidente. C'est alors qu'il tombe dans le piège et commet une erreur. Nous faisons ici allusions aux « petites » erreurs du quotidien, qui relèvent du comportement tactique de l'individu, et non aux décisions stratégiques qui engagent l'entreprise sur une vaste échelle.

Sur l'instant, les conséquences de ces bourdes ne sont pas dramatiques, en ce sens qu'elles ne mettent pas en péril l'existence de l'entreprise. En revanche, il n'en est pas de même de leur impact sur l'individu, ni de leur accumulation.

Dans notre parcours professionnel, où que l'on se situe dans la hiérarchie, nous avons tous commis ou subi des erreurs de management. Cela nous a permis de provoquer, d'observer ou de vivre, plus ou moins intensément, des situations critiques, tendues, parfois irréelles, toujours mémorables.

À première vue, ces erreurs semblent tellement surprenantes qu'elles ne peuvent arriver qu'aux autres. Pourtant, elles ont toutes été observées et bien souvent commises non sans un certain brio par des individus au QI réputé supérieur à la normale.

Aveuglement, indifférence, désarroi ? Les causes sont multiples :

- par quel concours de circonstances peut-on en arriver-là ? Comment se fait-il qu'un être plutôt intelligent tombe dans le piège sans même sans rendre compte ?
- comment aurait-il pu l'éviter ?
- comment agir différemment si des circonstances similaires se représentent ?
- comment détecter les fausses évidences, et réagir selon la réalité des situations qui nous sont exposées ?
- comment éviter quelques chausse-trapes ?
- comment disposer de quelques atouts afin de bien gérer une situation délicate ?
- comment intégrer de nouvelles pratiques dans son comportement quotidien ?

Autant de questions auxquelles nous proposerons des éléments de réponse au travers des chapitres qui suivent.

Nous laisserons de côté tant la stratégie que la finance, afin de nous consacrer exclusivement aux aspects humains, tactiques et opérationnels de la fonction managériale. Comment motiver, comment propager l'énergie, de quelle façon exercer son autorité, pourquoi et comment déléguer, comment apaiser une crainte, comment sublimer l'intelligence de ses collaborateurs ?

Il ne s'agit pas dans cet ouvrage d'aborder toutes les facettes du management. À l'exposé théorique et systématique, nous avons préféré la description vivante de faits réellement observés ou vécus, sous forme d'instantanés qui seront autant de miroirs pour le lecteur indulgent ou lucide.

Les six premiers chapitres de cet ouvrage correspondent aux grandes phases d'un cycle de management, de la prise de fonction à l'évaluation, en passant par les phases d'organisation et de pilotage. Le septième, plus transverse, est consacré à l'éthique et à l'exemplarité.

Chaque chapitre se compose de cas réels, observés ou vécus dans des sociétés européennes de toutes tailles, ces vingt dernières années. Certains cas sont autobiographiques, d'autres ont été directement observés par des proches de l'auteur. Nous nous sommes attachés à tous les relater aussi fidèlement et naturellement que possible, sans fioriture ni exagération. Toutefois, certaines simplifications se sont avérées inévitables.

En effet, de nombreuses difficultés de management sont liées à la complexité du contexte économique et opérationnel de l'entreprise, à son environnement extérieur, à son historique, à son organisation et à la technicité de ses métiers. Les décrire chaque fois en détail eût triplé le volume de cet ouvrage sans pour autant en renforcer le propos.

Dans le souci d'une meilleure compréhension, seuls subsistent donc les faits, en général dépouillés de considérations « métier ». Il en résulte inévitablement des simplifications qui forcent le contraste de certaines histoires et confèrent à leurs personnages des traits manichéens ou caricaturaux qu'ils n'ont pas dans la réalité.

Les secteurs économiques, les noms des entreprises et l'identité des acteurs ont été modifiés, dans un souci évident de discrétion et de respect, la plupart des « héros » de cet ouvrage étant toujours en activité. De même, la distribution des prénoms est aléatoire, et toute ressemblance avec des individus existant ou ayant existé serait fortuite et involontaire.

À noter, la présence, sporadique mais bien effective, de quelques cas emblématiques de bonnes pratiques et de comportements exemplaires. Le lecteur les identifiera aisément, et il eut été dommage de l'en priver.

Sans doute reconnaîtrez-vous ça et là un de vos collègues ou même votre « chef ». C'est peut-être lui, c'est sûrement un autre, à moins que ce ne soit vous ?

Cet ouvrage a été écrit pour tous ceux qui « managent », débutants ou expérimentés, afin qu'ils se sentent moins seuls au quotidien ! Les erreurs que vous commettez, les pièges que vous déjouez ou que vous voyez trop tard, d'autres que vous, au même instant, les rencontrent également.

Chaque cas narratif est suivi de commentaires, desquels sont déduites des lois très simples. Ces lois, formulées par des spécialistes des ressources humaines, gouvernent la performance du manager, de la même façon que des lois physiques ou biochimiques régissent les phénomènes naturels.

Comme l'a si bien décrit Newton, puis Gotlib : si vous jetez une pierre (ou une pomme) en l'air, elle vous retombe sur la tête. De la même façon, « celui qui recule devant l'obstacle se forge un destin d'échec », ou encore « ce n'est pas gagner que d'avoir raison seul ».

Il serait illusoire de prétendre que le respect de quelques lois suffise à régler tous les problèmes de management, et là n'est pas notre propos.

Nous avons souhaité non seulement faire profiter le lecteur de nos nombreuses années d'expérience terrain, mais aussi lui fournir des apports concrets et immédiats. C'est pourquoi nous lui recommandons d'appliquer dès que possible, dans son propre domaine d'activité, les lois qui lui semblent adaptées au contexte dans lequel il évolue.

Puissent également les acteurs du monde politique ou social, les étudiants, les enseignants, le corps médical et tout autre observateur en retirer une vue un peu plus concrète de cet étrange environnement qu'on nomme « le monde de l'entreprise ».