

1

Un manager blessé

Il était une fois... Antoine

Antoine est manager au sein de la direction logistique de son entreprise. Entré comme agent de maîtrise dans l'un des entrepôts, il y a vingt ans, il a acquis de l'expérience dans ce secteur qui a énormément évolué. Il a su se faire apprécier de tous grâce à ses qualités de fond. Ses clients le respectent car il sait les écouter et construit la relation dans la durée tout en les « challengeant » fortement. Ses équipes lui sont dévouées parce qu'il sait les défendre. Ses chefs savent qu'ils peuvent tout lui demander. C'est ce qui lui a valu d'être promu à chaque fois que l'opportunité s'est présentée.

Antoine incarne de façon presque caricaturale le garçon sensible, un peu rustre par défense mais toujours présent quand il faut rendre service. Il est très respectueux de la hiérarchie. C'est pour cela d'ailleurs qu'il s'est toujours senti extrêmement valorisé lorsqu'il était promu, devenant bientôt de plus en plus « gradé ». Le cercle est vertueux. Antoine est un responsable engagé, heureux et efficace.

Mais n' imaginez pas qu'il dispose d'une prestigieuse voiture de fonction, de stock-options ou de je ne sais quelles entrées dans des cercles privés. Pas du tout : il a simplement le droit de louer une voiture, de descendre dans des hôtels où il est bien reçu, et il peut offrir à ses équipes, lors de la réunion mensuelle, un repas convivial dans une auberge qu'il apprécie. Il gère avec attention un budget qui lui permet de montrer au passage qu'il est important. De montrer cela... à lui-même surtout. Il faut bien comprendre qu'il s'agit en fait de signes, et que les signes sont essentiels. Le signe a justement pour vocation d'opérer une distinction : « Ce n'est pas l'objet mais le fait que cet avantage, tout le monde ne l'a pas mais moi si ! » Ce sentiment est encore plus fort chez Antoine car son niveau d'études et son premier emploi ne le destinaient pas à cela. Il éprouve donc un double plaisir à accéder à son statut et à ses attributs : jouissance et fierté, teintées d'un peu de revanche. Il rêvait de devenir cadre et il l'est devenu. Aujourd'hui, il est « manager », ce qu'il n'osait même pas imaginer il y a quelques années...

Depuis trois ans, dans le cadre de l'animation de ses équipes, Antoine fait travailler de concert les responsables des dépôts, ce qui favorise les synergies, permet de partager les bonnes pratiques, de décider des meilleurs standards pour tous, etc. Cette petite communauté se rencontre tous les mois sur l'un des sites. Les ordres du jour sont chargés et l'esprit y est positif. C'est ainsi que, depuis trois ans, les résultats du service dans son ensemble sont en constante amélioration.

Le comité logistique se réunit en province, alors que le siège où travaille Antoine est à Paris. En plus de ces déplacements, il visite souvent chacune des bases pour aider ses collaborateurs, faire le point avec eux, anticiper les difficultés et vérifier l'avancement des projets de

modernisation. Vous l'aurez compris, environ trois fois par mois, notre homme part de chez lui le matin en saluant la maisonnée : « Soyez gentils avec votre maman, je reviens après-demain soir, tard. » Lui, si tendre, cela l'ennuie toujours un peu. Mais sa culpabilité s'estompe dès qu'il franchit les escaliers du siège et qu'il est accueilli par l'hôtesse qui le compte parmi les « huiles ».

Avant de gagner son bureau, il passe aux services généraux comme à chaque déplacement pour récupérer son billet de train, son bordereau de location de voiture et sa réservation d'hôtel. Précis, il vérifie ce que Claudine lui tend et découvre qu'il ne loge pas dans son hôtel favori, le « Saint-Paul ».

« Il n'y a plus de place au Saint-Paul ?, s'étonne Antoine.

– Je n'ai pas demandé, répond Claudine un peu gênée, se défaussant. On a des directives de la part des achats. Ils ont passé un accord avec la chaîne "Caro" et il faut aller dans les hôtels "Bisi". C'est vraiment moins cher. Il paraît qu'avec ces économies, on pourra avoir un meilleur résultat et donc plus d'intéressement. Le DRH nous l'a dit. »

Antoine est furieux, ou plus exactement blessé. Mais, tactique, il ne le montre pas trop. Sa première impression est qu'on « se moque de lui » (pour parler poliment). Il le vit comme un affront personnel. Le fait qu'en plus le DRH en rajoute de sa langue de bois l'irrite car il sait bien que ce choix s'est fait sans son assentiment. Il se dit que, même si c'est le boulot du DRH de faire passer les pilules, celle-là est plutôt difficile à avaler. C'est là que le signe prend tout son sens. Au fond, quand on dort, on se moque bien d'être ici ou ailleurs. Sauf que, précisément, il n'est pas là question de la qualité du matelas mais du signe que l'entreprise lui donnait en lui permettant de

descendre dans un endroit charmant et, somme toute, pas si coûteux mais dans lequel il avait ses habitudes. Tout cela lui conférait de l'importance.

L'été précédent, il avait fait un petit détour au retour des vacances pour montrer à ses enfants cet hôtel qu'il aimait tant. Ils y avaient pris le thé et Antoine avait présenté sa famille à l'hôtelier qui lui avait témoigné une grande considération, le plaçant aux yeux de ses enfants comme un homme d'affaires de haut rang. En songeant à cela, il se trouve bête. Il a cru naïvement que l'entreprise estimait qu'il méritait ces attentions ! Mais non ! « On se moque de ce que je fais !, pense-t-il. Moi, quand je travaille, je ne m'économise pas ! Je ne fais pas le boulot au strict minimum : j'y mets justement ce « plus » qui fera la différence pour que la logistique soit un élément de compétitivité. Je coopère personnellement avec les transporteurs et avec les équipes sur les sites. Je prévois les problèmes avant qu'ils ne surviennent. Mon attitude est exactement inverse à celle qu'on me renvoie aujourd'hui. »

Antoine se sent atteint au-delà de ce qu'objectivement une telle décision recouvre. Il ne peut s'empêcher de ruminer. « Et si je calquais mon comportement sur cette façon de penser ? Si je me dépensais moi-même au minimum ? » Mais, en même temps qu'il se dit cela, il sait très bien qu'il en est incapable. Il est entier et ne se refera pas. Il reste donc blessé sans trouver de parade à sa souffrance. Il n'a pas le courage d'aller voir immédiatement la direction des achats mais se réserve pour son retour de déplacement. « Ah, les achats ! », soupire-t-il, « et leur bonus ! », ajoute-t-il. Il baisse les yeux, regarde son stylo et son bloc-notes. Son stylo, c'est le sien. « Voilà quelque chose que les achats ne me prendront pas !, pense-t-il. Mais le bloc-notes ? » Il se souvient que la secrétaire en charge des fournitures lui avait laissé entendre, lors d'une

précédente commande, qu'il avait des « goûts de luxe » et que le catalogue serait bientôt réduit.

Antoine, en lui-même, sent qu'il redescend l'escalier qu'il a mis vingt ans à monter, à une vitesse accélérée qui lui soulève le cœur. Il se croyait un chaînon déterminant de l'entreprise, il pensait pouvoir prendre certaines décisions et jouir de certains privilèges. Il réalise qu'il est en fait considéré comme un salarié de base. Il n'a qu'à appliquer des procédures établies par de jeunes diplômés formatés par les modèles enseignés dans les écoles et les cabinets de consultants.

Les dossiers à traiter, les sollicitations des collègues et sa fierté personnelle finissent par l'emporter, chassant momentanément sa rancœur. Il peaufine la préparation de son comité, réunit ses dossiers, lorsque le jeune Grégoire, responsable des achats pour le portefeuille des opérations, l'appelle. Le nom s'affiche sur l'écran de son téléphone, ravivant son amertume : « Ils vont pas m'lâcher ceux-là ! », se dit-il en décrochant et en s'annonçant comme si de rien n'était.

– « Tu as bien une réunion du comité logistique, demain ? lui demande Grégoire.

– Pourquoi ?, le questionne Antoine, prudent.

– Parce que tu pourrais ajouter à l'ordre du jour un point sur les palettes ; tu sais qu'elles représentent un coût important pour l'entreprise. J'ai une proposition à faire pour renouveler le stock progressivement avec des palettes plus économiques. »

Antoine a bien envie de le « moucher ». Il envisage des réparties du type : « Et elles sont en papier mâché, tes palettes pas chères ? », ou bien : « Tu t'y connais, toi, en palettes ? », ou encore : « Tu vas te faire combien sur les

économies générées pendant que les équipes vont suer à manipuler les nouvelles palettes ? Et les palettiseurs, tu vas nous les changer bientôt pour que ça s'emboîte au poil ? Et les chambres froides ? » Là, il se rend compte qu'il frôle lui-même le mauvais esprit. Il répond calmement et tactiquement :

– « L'ordre du jour est plein comme un œuf. Je mets cela pour le mois prochain et on en reparlera avant pour voir comment faire travailler les équipes afin qu'elles participent aux choix.

– OK, acquiesce Grégoire, coincé. Mais tu sais, les marges de manœuvre sont très étroites.

– Oui, comme les chambres des hôtels Bisi... très étroites... Celle-là lui a échappé. Mais cela lui fait du bien et lui redonne le sourire. Bon ! Je ne suis pas arrivé à ce niveau pour me laisser déstabiliser par un tel incident, et surtout pas par ce petit morveux ! J'ai vu pire et je m'en suis toujours bien sorti. »

Antoine part prendre son train, puis la voiture et rejoint son équipe sans mot dire, évidemment. Les achats n'ont pas eu le temps de donner les consignes pour les restaurants. On se retrouve donc à l'auberge où l'on passe une soirée agréable. On parle boulot, bien sûr, mais d'une façon détendue et même les soucis sont traités avec bonne humeur. À une exception près : l'un des responsables de dépôt pose une question à Antoine.

– « C'est quoi, cette histoire de palettes ? Il paraît que les achats ont prévu de remettre celles qu'on avait il y a dix ans et avec lesquelles on a eu plein de problèmes ; ça ne tenait jamais droit dans les rayons des bases, et même, quelquefois, ça n'arrivait pas en état chez le client. »

En tant que manager, Antoine doit vite faire un choix déterminant. Soit il s'engage et dit qu'il est vaguement informé mais que rien ne se passera sans que les patrons des dépôts, c'est-à-dire eux-mêmes, ne soient impliqués. Mais il est trop prudent pour adopter cette posture ; il se souvient que « les marges de manœuvre seront étroites ». Ce serait entrer en conflit, ce qu'Antoine évite toujours. Soit il ment et répond qu'il n'est pas averti. Soit encore, il dit la vérité et annonce que les achats fourrent leur nez dans tous les coins à la recherche d'économies sans rien y connaître et que, d'ailleurs, si on voulait bien le raccompagner à l'hôtel Bisi... Non, ce n'est pas son style. Il choisit le mensonge. Mais il n'est pas bon comédien et donc peu crédible pour ceux qui le connaissent bien. Le mois suivant, le comité se passe mal. Grégoire ne convainc personne, Antoine est visiblement en difficulté. On continue cependant de faire preuve d'un bon esprit, ce qui a toujours caractérisé cette communauté, sauvé son existence, donc son efficacité.

Antoine profite de son séjour dans la région pour rencontrer le patron de la compagnie de transport avec laquelle il travaille le plus. Le jour et l'heure approximative sont fixés et à confirmer ultérieurement par portable, ainsi que le lieu. C'est l'interlocuteur qui l'appelle : « On se voit toujours en fin d'après-midi, à dix-huit heures ? Je vous propose l'hôtel Saint-Paul. Vous verrez, c'est un lieu charmant et on y est très bien accueilli, ce qui devient rare... »

Sur la route de l'hôtel, Antoine ne pense pas au contenu de sa réunion, comme il l'aurait fait normalement. Son esprit vagabonde... « Lui, au moins, il ne sait pas ce qu'est un service achat, songe-t-il. Tiens, je pourrais lui refiler Grégoire... Qu'est-ce que je vais dire au patron de l'hôtel ? Que je fais l'aller-retour dans la journée ? Je n'y avais même pas pensé ! Oui, je n'ai qu'à faire ainsi. C'est

plus fatigant mais si cela me fait des journées de quinze heures, je pourrais peut-être récupérer un vendredi par-ci par-là. Pour la famille, ce serait bien. » Laissons Antoine au Saint-Paul. Et, avant de procéder à un chiffrage du coût de la situation, analysons ce récit sous l'angle des alternatives : comment aurait-on pu s'y prendre pour éviter une telle « dégradation » ?

Comment aurait-on pu éviter cela ?

Bien sûr, en prenant simplement le temps de se mettre à la place d'Antoine, de le considérer comme une personne porteuse de réactions. Au fond, il est exactement comme chacun d'entre nous. Nul autre que son patron n'avait de chance de le convaincre car, à ses yeux, c'est la seule personne légitime pour lui demander une telle remise en cause. Et encore, ce n'était pas gagné ! Il fallait surtout du temps à Antoine pour qu'il fasse de ce nouveau challenge son propre projet.

Il est frappant de constater que les directions, qui mettent parfois un temps considérable (en tout cas, très souvent plus long que prévu) à se faire un avis et prendre une décision, s'imaginent que les équipes d'en dessous vont s'en emparer instantanément grâce à une simple action de communication... Si les directions prennent du temps pour analyser, comparer puis décider, il est normal que leurs équipes en prennent également pour comprendre et surtout pour s'approprier le projet. Or, c'est bien de cela qu'il s'agit : faire sien l'objet du changement. C'est la condition de la réussite. On le sait depuis toujours.

Les entreprises qui ont réussi cette difficile remise en cause l'ont menée dans le temps et en intégrant les achats aux autres services. Si l'acheteur en charge du transport travaille autant avec les logisticiens qu'avec son service

(achat), il a plus de chances de se faire entendre que sous la contrainte. La chose n'est pas aisée car, bien souvent, les acheteurs sont organisés mondialement et sont, de fait, éloignés. Sans doute trop. Du coup, se pose la question des relais locaux – qui n'ont pas été mis en place dans notre cas.

En résumé, trois éléments ont péché dans cette histoire : le patron d'Antoine qui ne s'est pas investi, la gestion du temps et enfin le fonctionnement de la direction des achats, dont les acteurs n'étaient pas assez impliqués dans les services qu'ils remettaient en cause.

Épilogue

Lors de la « people review » deux ans plus tard, le nouveau DRH pose la question « qui tue » au directeur de la *supply chain* :

– « Antoine a cinquante et un ans. L'organisation a-t-elle l'intention de le garder encore dix ans ? S'il quittait l'entreprise, on pourrait le remplacer par un jeune plus flexible et moins coûteux. Mieux encore : revoir l'organisation et supprimer un poste.

– Plus on attend et plus ça coûte cher, constate le directeur de la *supply chain*.

– ... Et plus ce sera difficile pour lui de se reclasser, renchérit le DRH. »

Conclusion : il faudrait être irresponsable pour garder Antoine dans l'organisation. Une fois prise la décision de le licencier, les quelques personnes qui en sont informées vont le considérer comme un condamné, ce qui ne va pas améliorer son efficacité.

Les jeux sont faits. Antoine sera licencié à cinquante-deux ans. Bien sûr, on fera cela proprement. Il aura de bonnes indemnités, un outplacement et les honneurs de la presse interne. Encore une fois, cela coûtera cher. À l'entreprise d'abord, car il faudra payer le coût du départ. Mais aussi à la société, car Antoine émargera aux Assedic probablement un certain temps. Après cela, on s'étonnera que les enfants d'Antoine n'aient pas très envie de s'investir dans leur travail...