

Chapitre 1

Manager, c'est quoi et pour quoi faire ?

*« L'exemplarité n'est pas une façon de manager,
c'est la seule. »*

D'APRÈS LA CITATION D'ALBERT SCHWEITZER



Équilibre

Le management est un mot qui n'est pas français. Le verbe anglais *to manage* a deux significations :

- Contrôler ou être responsable d'une équipe.
- Réussir.

Je vous propose d'en déduire que le management est « l'action d'emmener une équipe vers une réussite tout en étant en charge de cette dernière ». La question qui pourrait se poser après ce postulat est : qu'est-ce que la réussite ? Pour le coup, c'est un mot tout à fait français dont la signification rencontre cependant certaines difficultés dans la société française. Ce sujet passionnant sera traité dans un ouvrage à part. Dans celui-ci, nous tenterons de définir le fait de réussir.

Pour une équipe sportive, le fait de gagner une compétition est une réussite. Et pour l'entreprise, qu'est-ce qu'une réussite ? Remporter un contrat l'est certainement. Est-ce que le fait d'être numéro un est une réussite ? Si oui, combien de temps ? Dans son domaine ou parmi toutes les entreprises ? Dans son pays ou dans le monde ? Le monde des entreprises, tout en ayant énormément de similitudes avec le monde sportif, reste différent. Il est plus complexe et comporte plus de dimensions.

LE MANAGEMENT : UNE ACTIVITÉ ARTISTIQUE !

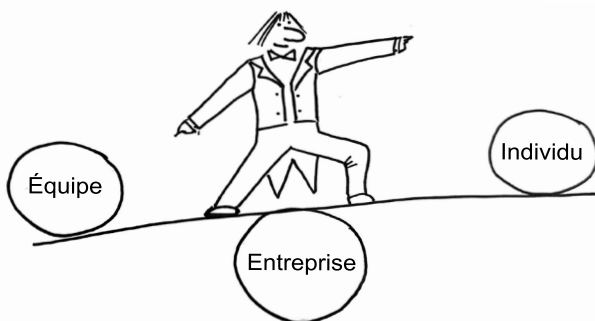
Par exemple, les notions clés du monde de l'entreprise telles que « diversification » ou « croissance » sont difficilement transposables au monde du sport.

Pour définir la réussite dans le monde de l'entreprise, intéressons-nous³ à ses trois composantes suivantes :

- L'entreprise.
- L'équipe.
- L'individu.

Le fait que ces trois parties prenantes atteignent leurs objectifs de façon durable pourrait définir la réussite. D'autres définitions sont possibles, mais celle-ci a un avantage incontestable pour poser les sujets de management. En effet, elle donne les trois dimensions et le facteur temps : nous sommes donc bien dans le monde réel ! Elle permet également d'introduire la notion de l'équilibre à respecter entre les trois.

Si l'équilibre n'est pas respecté, des réussites importantes et même marquantes sont envisageables, mais elles restent fragiles et non reproductibles dans le temps. Beaucoup de réussites et d'échecs dans le monde de l'entreprise s'expliquent à travers l'équilibre de ces trois dimensions dans le temps.



3. JP Tricard Conseil, Pilotage de la stratégie.

Objectifs

Je vous propose donc d'acter que le travail du manager consiste à faire en sorte que l'entreprise, l'équipe qu'il manage et les individus puissent atteindre leurs objectifs. Quels sont ces objectifs ?

Assez souvent, j'ai entendu des réponses rapides et considérées comme évidentes :

- Pour l'entreprise, c'est de gagner beaucoup d'argent.
- Pour l'équipe, c'est d'avoir une ambiance sympathique sans prise de tête.
- Pour l'individu, c'est de gagner son salaire et de « s'éclater » au travail.

Prenons les trois sujets dans l'ordre.

L'entreprise qui ne gagne pas d'argent meurt (évidemment). Seulement, l'entreprise qui ne travaille que pour gagner de l'argent meurt aussi. L'absence de sens, d'objectifs autres que l'argent précipite inévitablement les entreprises vers le bas et provoque même leur disparition. La faillite de la banque américaine Lehman Brothers en 2008 est un exemple souvent cité⁴.

Voilà pourquoi les entreprises qui veulent durer se donnent une raison d'être, une mission vis-à-vis des autres et une ambition pour eux-mêmes (en anglais : *mission statements*). Google, par exemple, « a pour mission d'organiser les informations à l'échelle

4. En 2008, c'est une des plus importantes banques d'investissement multinationales. Au moment des faits, la banque a une histoire de plus de cent cinquante ans ! Durant les dernières décennies, elle a mené une politique d'investissement malhonnête et le 15 septembre 2008, elle se déclare en faillite, précipitant la crise économique mondiale appelée la crise des subprimes. Le comportement de cette banque était tellement irresponsable, tellement axé sur les gains à court terme hasardeux que paraît-il, le gouvernement américain avait décidé d'en faire un exemple. En effet, en 2008, le gouvernement soutient d'autres banques (ayant fait des choses similaires) en laissant Lehman Brothers disparaître.

LE MANAGEMENT : UNE ACTIVITÉ ARTISTIQUE !

mondiale dans le but de les rendre accessibles et utiles à tous ». Auchan souhaite « améliorer le pouvoir d'achat et la qualité de vie du plus grand nombre de clients, avec des collaborateurs responsabilisés, professionnels, passionnés et considérés ».

Pour Google ou Auchan, ces missions ne remplacent nullement les objectifs de rentabilité. C'est précisément à travers cette démarche qu'elles gagnent beaucoup d'argent et de façon durable. Nous voyons que les objectifs des entreprises ont une importance capitale pour le management. Ces objectifs complétés par les orientations opérationnelles pour les atteindre forment le projet de l'entreprise. Grâce à ce dernier, le manager donne du sens au travail de ses collaborateurs.

Justement, quels sont les objectifs d'une équipe ?

L'équipe avec une ambiance sympathique, c'est formidable. C'est beaucoup mieux qu'une équipe où tout le monde est fâché avec tout le monde. Et en même temps, nous sommes dans une entreprise et pas dans une association qui vise le bien-être de tous ses membres. Une équipe dans une entreprise a des objectifs à atteindre, des consignes à respecter, des tâches à accomplir. Elle doit interagir efficacement avec d'autres équipes/services. On peut tout à fait imaginer une équipe qui s'entend parfaitement sur le fait que les demandes des autres services ne sont pas importantes. Ce collectif uni pourrait être extrêmement soudé autour d'une idée commune de l'endroit où les autres services pourraient placer/mettre leurs demandes et leurs besoins.

Évidemment, c'est contre-productif ! Dit autrement, le bon fonctionnement d'une équipe dans une entreprise ne se réduit pas à l'ambiance qui règne au sein de cette dernière. Les objectifs d'une équipe découlent directement du projet de l'entreprise. Ils représentent la déclinaison de ceux de l'entreprise sur le périmètre correspondant à l'équipe.