

Le rôle du manager comporte de multiples dimensions et devient de plus en plus exigeant. Les résultats doivent être au rendez-vous, les responsabilités s'élargissent, la carrière est sinueuse et incertaine. *Manageor* est au cœur de cette thématique. Il constitue un livre de référence qui éclaire utilement sur les défis et opportunités des managers dans les organisations. Le manager reste fondamentalement responsable, au sein de l'entreprise, d'une équipe d'hommes et de femmes. En étroite collaboration avec ces hommes et ces femmes, il met à la disposition d'un client un service ou un produit mais comment met-il en œuvre cette mission ? Pour remplir ses objectifs, le manager doit savoir organiser et motiver ses équipes, interagir avec des clients, centraliser l'information, la redistribuer, évaluer des performances, gérer des budgets, accroître des ventes et des profits... Il assume ainsi des tâches très diversifiées, parfois conflictuelles qui l'amènent à orchestrer de nombreux interlocuteurs, ce qui le place au carrefour d'un grand nombre de relations interpersonnelles.

À ces compétences de base du manager, connues depuis longtemps, vient aujourd'hui s'ajouter une spécificité importante en plein essor : le manager agit de manière autonome par rapport à sa hiérarchie. Son rôle n'est plus d'exécuter des ordres, mais de prendre lui-même les décisions. Le manager devient l'architecte en chef de sa propre stratégie, qu'il fait appliquer par l'équipe dont il a la charge. Ses valeurs personnelles reflétées dans son style de gestion deviennent dès lors déterminantes à tous niveaux.

À ce titre, il occupe, au sein de l'entreprise, un poste clef et les exigences auxquelles il est soumis sont d'autant plus fortes que la notion même de management évolue rapidement et prend une dimension nouvelle. En effet, la concurrence mondiale a changé de visage et est devenue implacable. Confrontées à ces situations nouvelles, les entreprises doivent faire preuve de réelles capacités d'adaptation, face à des marchés toujours en mutation.

Or, cette nouvelle donne influe directement sur le manager, qui se trouve amené à répondre à des contraintes et à des enjeux différents. Les directions générales prennent de plus en plus conscience de l'importance du rôle du manager. Elles s'appuient sur lui pour développer une réactivité plus importante, plus performante, pour proposer des solutions novatrices et créatrices de valeur.

Pour relever le défi, le manager doit, plus que jamais, s'entourer d'une équipe capable de créer et d'évoluer en permanence et sur laquelle il puisse vraiment compter. Car il apparaît clairement que ce ne sont plus l'accès au capital, aux matières premières et aux capitaux qui font la différence. Aujourd'hui le véritable levier, celui qui génère le plus grand différentiel de performances est incontestablement le capital humain. Autrement dit, le manager efficace est celui qui tire sa performance de la qualité de l'environnement qu'il est capable de créer avec ses collaborateurs. Dans ce sens, le manager doit s'attacher à promouvoir le sens du travail en équipe, à développer avec ses collaborateurs une relation de confiance, fondée sur l'estime et le respect mutuels. Il doit aussi veiller à ce que les employés puissent s'exprimer, rayonner, prendre des initiatives, proposer des solutions. Il doit en outre identifier les forces et les faiblesses de ses collaborateurs, valoriser leurs compétences. Il doit les rendre autonomes et leur donner l'opportunité d'évoluer.

Face à des concurrents imprévisibles, qui chaque jour attaquent le marché de manière différente, le « formatage » entraîne des risques de sclérose et conduit à l'échec. Pour éviter cet écueil, le manager doit, désormais, agir comme l'entraîneur sportif qui cherche à développer les complémentarités des membres de son équipe. La stratégie la meilleure est donc d'encourager la diversité et la complémentarité au sein de son équipe.

Cependant, le manager crédible n'assoit pas son autorité par son titre, mais par ses actes. Il est respecté parce que ses décisions et ses prises de responsabilité sont admirées par ses collaborateurs et intégrées de manière personnelle pour aboutir à des résultats concrets. Or pour être pilier, pour s'imposer comme le repère dont son équipe a besoin, le manager doit avant tout avoir confiance en lui-même. Il doit se créer un système de valeurs personnelles cohérent que ses collaborateurs respectent. Le rôle psychologique et pédagogique de la fonction de manager devient par conséquent prépondérant.

Dans un monde où les repères traditionnels sont difficiles à identifier, où il peut être chaque jour placé dans une situation inattendue, le manager doit, pour renforcer cette confiance, enrichir régulièrement ses valeurs et connaissances. Sa meilleure arme, pour remporter des marchés inconnus est de développer un panel de compétences à la fois généralistes et internationales. Il intègre également les évolutions rapides de l'environnement, de la technologie et des rapports avec les clients et les fournisseurs de l'entreprise. En effet, plus il prendra les moyens de se renouveler, de se ressourcer, mieux il encadrera son équipe. À cet égard, se faire accompagner d'un coach peut s'avérer parfois très utile. Ceci est d'autant plus important que le manager est seul face à ses responsabilités, à tel point que son action, bien que décisive pour l'entreprise, reste souvent anonyme au sein de la structure dont il dépend.

Flexibilité et adaptabilité face au changement, performance accrue, élargissement constant du champ de compétences, tels sont les nouveaux atouts que le manager doit, s'il veut réussir, développer pour son équipe et pour lui-même.

Les exigences auxquelles le manager se trouve soumis sont donc de plus en plus fortes et méritent que les entreprises agissent en conséquence. Les directions générales attendent de leurs managers qu'ils trouvent des solutions novatrices, qu'ils prennent davantage de risques. Elles les incitent, en somme, à agir davantage comme des chefs d'entreprise. D'ailleurs, ces performances individuelles devraient désormais être reconnues en tant que telles. De même, les directions générales devraient être plus à l'écoute de leurs managers et créer avec eux un lien plus personnel. De plus, cette reconnaissance devrait s'accompagner d'une rémunération qui

récompense la prise de risque du manager. Plusieurs types d'accord sont possibles : actionnariat dans l'entreprise, part plus variable de la rémunération, emploi du temps plus souple... Par ailleurs, dans la mesure où il est demandé aux managers de devenir de plus en plus polyvalents, il serait souhaitable que l'entreprise les encourage à assumer des fonctions différentes au cours de leur carrière. Ainsi, le manager évitera les ornières de la routine et trouvera une réelle source de motivation à relever de nouveaux défis.

En conclusion, le manager est au carrefour d'une constellation de relations humaines unique. Son défi est de tisser sa toile, étendre son réseau de relations, établir les liens qui sont novateurs et créateurs de valeurs. Il doit pour cela développer une vision personnelle de l'orchestration de ces relations et créer des conditions de rayonnement et de richesse humaine. Il aura alors une véritable volonté d'améliorer le monde qui l'entoure ; sinon il court le risque de perdre sa crédibilité. Il doit aussi savoir prendre du recul sur ces actions. Il doit par conséquent réfléchir au sens de ces actions et parvenir à créer une structure et une méthode adaptées au monde en mutation. Car c'est le manager qui souvent établit un pouvoir stabilisateur dans l'entreprise, dans la mesure où il est le premier à découvrir le résultat de ses actions sur le terrain. Il peut ainsi calibrer les ressources nécessaires pour orienter les efforts de son équipe dans la bonne direction.

Les managers détiennent une grande responsabilité dans la façon de constituer et de mener leurs équipes. La diversité dans les entreprises, qui passe par eux, devra être sensiblement améliorée car elle signale une confiance dans le capital humain et dans l'évolution de notre société. Beaucoup d'entre nous seront appelés à poursuivre une activité professionnelle au-delà des soixante ans fatidiques de la retraite. Mais quelle est l'entreprise qui accepterait, par exemple, de voir un poste de manager confié à un sexagénaire, ou même à un septuagénaire ? Comme toute personne engagée dans la vie active, le manager devra s'adapter à une réalité nouvelle : l'emploi pour la vie n'existe plus. Les entreprises sont soumises à une concurrence globale, et les licenciements économiques sont malheureusement légion. Pour pallier les risques liés à cette situation nouvelle, le manager devra développer de nouveaux atouts : mobilité géographique, adaptabilité et flexibilité. Les équipes dirigeantes doivent donc aujourd'hui promouvoir une culture d'entreprise qui favorise des terroirs fertiles d'évolution, d'adaptation et de diversité. De toute façon, l'entreprise devra, tôt ou tard, accepter de mieux refléter les évolutions de notre société et promouvoir le talent humain là où il se trouve. Ainsi, les entreprises auront intérêt à recruter plus de femmes, de personnes d'origines ethniques ou socio-culturelles diverses, et autres sexagénaires et septuagénaires.

Vincent Dessain

*Directeur général du centre de recherche Europe  
Harvard Business School*