

INTRODUCTION

*« Le vrai génie réside dans l'aptitude à évaluer l'incertain,
le hasardeux et les informations conflictuelles »*

Winston Churchill

« Qu'il est difficile de survivre dans la jungle de l'entreprise... ». Quel manager n'a pas eu, à un moment ou à un autre de sa carrière, cette réflexion désespérée ? Il est révolu le temps où les codes et les rituels de l'entreprise étaient connus de tous et appliqués à la lettre, où les places de chacun étaient clairement définies et où les carrières étaient écrites longtemps à l'avance. Aujourd'hui, la complexité et le changement perpétuel font leurs lits dans le monde du business, et les facteurs humains confinent parfois à l'irrationnel dès lors que les difficultés apparaissent ou que les conflits d'intérêts s'entrechoquent. Débousolés, désorientés, désarmés face à tant d'instabilité, les managers et dirigeants se raccrochent comme ils peuvent à leurs certitudes et à leurs vieilles recettes, oubliant parfois les règles élémentaires du bon sens de la gestion des hommes et des affaires, risquant ainsi la disqualification au moindre faux pas ou à la première décision mal pesée.

Manager n'a jamais été aussi difficile : les chefs de projets, chefs de service et autres responsables d'équipes se trouvent confrontés aux mêmes exigences : atteindre des performances nouvelles dans des objectifs toujours plus ambitieux, en alliant capacité à recruter, à motiver, à

travailler en équipe, tout cela au centre de conflits d'intérêts internes et externes générant parfois des comportements irrationnels. Et les difficultés s'accroissent quand les changements incessants et l'incertitude se mêlent au jeu avec délectation : le Journal du Management¹ a réalisé une enquête en ligne en 2003, démontrant que la majorité des managers estiment supporter un niveau de pression élevé lors de leur activité professionnelle, 36,3 % la qualifiant de « très élevée », et 15,2 % allant jusqu'à la considérer comme « trop élevée ». Ainsi, plus de la moitié des managers trouvent que la pression qu'ils subissent dans le cadre de leur fonction dépasse les limites du raisonnable. Les trois causes principales de ces pressions sont tout d'abord les objectifs à atteindre (32,3 %), l'ambiance au sein de l'entreprise (27,6 %) et enfin le rythme de vie ainsi généré (20,2 %). À noter que parmi les causes restantes, les plus fréquemment citées sont le manque de reconnaissance, le manque flagrant d'équité et enfin le style de management du supérieur hiérarchique.

Ce mal de vivre du manager et ce besoin de penser avant tout à sa survie professionnelle avant d'envisager la mission de façon sereine sont dus au fait que l'environnement du manager est aujourd'hui considéré comme un milieu à risque. Cette perception est induite par les risques liés à l'environnement économique d'une part, et ceux liés à l'évolution des mentalités d'autre part :

Les risques liés à l'environnement économique : performance, objectifs, incertitude.

1. www.journaldunet.com

- *La performance* tout d'abord : on demande au manager d'en faire toujours plus, sans pour autant lui donner les moyens en adéquation. Dès lors, c'est l'augmentation de son seuil de performance qui va lui permettre d'être dans les objectifs. Mais comme pour une formule 1, la recherche de la performance absolue n'est pas viable sur le long terme et le manager finit par s'effondrer, accroissant ainsi le nombre de burn out et de dépressions chez les cadres.

- *Les objectifs* ensuite : augmenter le niveau de performance est une chose, mais encore faut-il savoir dans quelle direction allonger le pas. Un rapide tour d'horizon des difficultés rencontrées par les managers montre qu'un des problèmes les plus déstabilisants est le fait d'avoir des objectifs qui sont soit mal définis, soit changeants au fil des semaines, parfois concurrents entre deux services, voir même carrément impossible à atteindre pour une partie d'entre eux.

- *L'incertitude* enfin : Rien n'est plus stressant pour le manager que la notion d'incertitude, car devoir affronter des situations pour lesquelles aucune anticipation n'a été faite et pour lesquelles aucune stratégie n'a été envisagée est difficilement concevable. Certains managers essayent de lutter en essayant de tout prévoir dans les moindres détails et ainsi annihiler la moindre trace d'incertitude. Philippe Bloch estime au contraire qu'« accepter l'incertitude n'est pas de la faiblesse mais une technique de management¹ ». Dans son ouvrage sur le désordre, Georges Balandier² considère que « les incertitudes et les complexités nouvelles

1. Philippe BLOCH, *Le grand écart*, Edition Village Mondial

2. Balandier, Georges, *Le désordre. Éloge du mouvement*, Fayard, 1988

conduisent progressivement à la découverte d'un monde dont l'ordre devient de moins en moins pensable dans les formes inadéquates qui ont été héritées ; la conscience de désordre s'intensifie et fait voir toute chose sous les aspects de la dispersion, de l'aléatoire et du peu de maîtrise. Le désordre contemporain est dans les têtes, et non pas seulement dans les situations auxquelles chacun se trouve confronté ».

Les risques liés à l'évolution des mentalités : le temps où l'on faisait carrière dans la même organisation est révolu, l'esprit « mercenaire » ayant remplacé l'esprit de « famille » liant le salarié à son entreprise. Ce changement d'état d'esprit s'accompagne d'une perte flagrante de l'éthique personnelle et d'une disqualification des relations authentiques : la mauvaise foi est considérée comme un mode de management, suscitant stress et pertes de confiance à tous les niveaux de la hiérarchie.

Une enquête de Korn Ferry International démontre cet esprit de compétition, pas toujours profitable. En effet, trois quarts des managers s'estiment capables de surpasser leur supérieur dans l'exercice de ses fonctions, et les deux tiers confessent vouloir à terme prendre sa place. De plus, le changement des mentalités des collaborateurs se trouve renforcé par le changement des mentalités des supérieurs, qui osent de moins en moins trancher objectivement les conflits et laissent s'installer un climat néfaste.

La structure de cet ouvrage, comme tout guide de survie qui se respecte, à deux vocations : la première, rappeler à tous les habitants de la planète Entreprise que leur monde n'est pas aussi tranquille qu'il y paraît. et que s'informer des pièges qui les attendent permet de ne pas y tomber. La

seconde, fournir un document simple, concis, pouvant être consulté rapidement et constituer un rappel des règles et méthodes relatives à chaque étape complexe de l'activité du manager. La vocation de ce livre n'est pas d'être lu d'une seule traite. Le lecteur pourra, à sa guise, faire des allers retours sur des points précis ou des chapitres particuliers. Aux vraies questions que se posent les chefs de projets et les managers, il essaye d'apporter de vraies réponses sans langue de bois. Chaque chapitre comporte une première partie présentant les aspects théoriques du thème. Il comporte ensuite un état des pièges et des dysfonctionnements liés à la thématique dans lequel le manager pourrait tomber. Une autre partie est consacrée au moyen que le manager peut développer pour améliorer sa capacité et son efficacité par rapport au thème. Enfin, un récapitulatif des choses à ne pas faire et à faire et une check-list clôturent le chapitre, ainsi qu'une page vierge pour permettre à chacun de prendre des notes personnelles relatives au sujet abordé.

Licencié en Droit et Criminologie, diplômé de l'École Nationale Supérieure des Officiers de Police, formé à la National Academy du Federal Bureau of Investigation, l'auteur a été Officier au sein d'un groupe d'intervention spécialisé dans la gestion des crises et la résolution de prises d'otages. De son expérience de commandement dans des contextes complexes et non-conventionnels, il a tiré des enseignements sur le management des hommes et des organisations. Ces enseignements l'ont amené à privilégier le respect des valeurs humaines, comme la confiance, la responsabilité, l'humilité et l'esprit d'équipe. Ce livre est donc simplement le fruit de l'expérience d'un manager évoluant dans le monde extraordinairement

6 GUIDE DE SURVIE DU MANAGER

excitant et difficile des entreprises et des organisations humaines.

Toute ressemblance avec des faits ou des collaborateurs que vous auriez croisés dans votre entreprise ne serait pas du tout une coïncidence.