

Le terme de manager recouvre des réalités très différentes selon la place et le rôle tenu par ledit manager dans l'organisation.

1.1 Le management ? Est-ce bien utile ?

Toute entreprise, quelles que soient sa taille, son secteur d'activité, doit, pour vivre et se développer, avoir une stratégie et assurer sa mise en œuvre (voir figure 1.1) :

- ▶ Tout part de la mission de l'entreprise (marché et produits ou services cibles). Puis cette mission est mise en œuvre dans le cadre d'une stratégie se déclinant sur cinq axes : les finances, les clients, l'innovation et le développement, les processus et les collaborateurs.
- ▶ La stratégie doit ensuite être traduite en objectifs clairs et pragmatiques, faute de quoi elle ne sera guère qu'une incantation qui restera lettre morte. Il s'agit de répondre à la question : « Sur chacun des axes stratégiques retenus, comment s'y prend-on pour mettre en œuvre cette stratégie ? »
- ▶ Une fois opérés les choix et les objectifs opérationnels qui semblent les plus pertinents au regard de cette stratégie, encore faut-il que ces objectifs n'en restent pas à l'état d'objectifs. Ce qui suppose de les traduire, sur le court terme, en plans d'action réalistes en quantité et en qualité et d'en assurer le pilotage.
- ▶ Il conviendra encore de mettre à exécution les actions prévues, autant que possible à l'aide de processus adaptés, confiés à des collaborateurs détenteurs des compétences voulues.

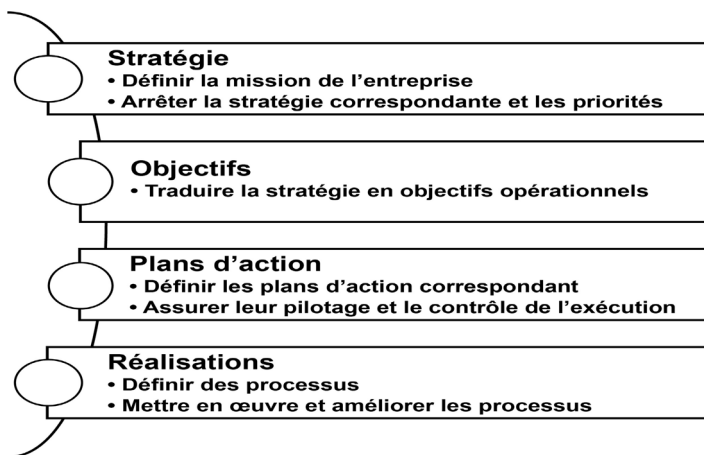


Figure 1.1 – De la stratégie à l'action

Vous avez dit « manager », mais de qui donc me parlez-vous ?

En fonction du rôle tenu par le manager, le dosage entre les trois facettes de la fonction managériale – la stratégie, la décision et l'animation – sera fondamentalement différent.

1.2 Alors vive les managers !

Schématiquement, trois catégories de managers peuvent être distinguées selon le rôle qui leur est dévolu.

1.2.1 Top management

Ce sont les cadres dirigeants, les décisionnaires, garants avant tout de la performance économique (et souvent financière) et arbitres entre les intérêts des différentes parties prenantes qu'il leur revient de convaincre à coopérer. La dimension stratégique est ici prédominante.

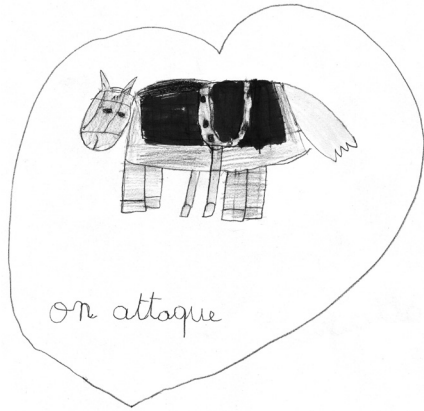
Pour Léo : « *Un chef porte une cravate et un chapeau et il va au travail, même quand il est malade.* ».



1.2.2 Management intermédiaire

Ce sont les cadres chargés de la traduction de la stratégie (décidée par les dirigeants) en objectifs opérationnels et en plans d'action. Ils font le lien entre le top management et l'encadrement de proximité. La dimension managériale de leur fonction est la plus polymorphe des trois catégories.

Pour Angéline :
« Un chef demande qu'on se batte pour défendre ceux avec qui on est. ».



1.2.3 Management de proximité

Ce sont les cadres chargés de la responsabilité de l'exécution quotidienne des plans d'action. Ils sont en contact permanent avec leurs équipes. La dimension d'animation est ici prédominante.



Si Bryan était chef, il serait :
« un vrai chef, un commissaire ».

À noter

Il n'est pas nécessaire qu'à chacun de ces rôles corresponde un niveau hiérarchique : dans les PME (Petites et moyennes entreprises), il n'est pas rare que le dirigeant soit en charge des deux premiers rôles, voire même de la totalité des trois. À l'inverse, un rôle peut donner lieu à plusieurs niveaux hiérarchiques : il se peut que les plans d'action soient définis à un niveau hiérarchique et que leur pilotage soit confié au niveau hiérarchique inférieur ou que la définition des processus ne soit pas le fait de ceux qui les mettent en œuvre au quotidien.

Ce choix est affaire d'entreprise, il est le fruit :

- de contraintes budgétaires, culturelles et technologiques (notamment informatiques) ;
- de natures de compétences-clés pour le développement de l'entreprise (l'autonomie, l'initiative, la créativité sont-elles précieuses ou au contraire, la standardisation et le respect de processus normés doivent-ils l'emporter ?) ;
- et de préférences en matière de « styles » de management.

Il peut même varier, au sein de la même entreprise, d'une division à une autre.

1.3 À chacun son job

1.3.1 Top management

Du fait de son rôle, le top manager aura essentiellement à agir en stratège :

- ▶ lors de la définition de la vision de l'entreprise et de sa stratégie ;
- ▶ lorsqu'il arbitre en matière d'architecture générale de l'organisation de l'entreprise ;
- ▶ lorsqu'il s'agit d'assurer l'équilibre des relations entre parties prenantes :
 - ▼ en interne : d'une part pour que chaque département ne perde pas de vue la vision globale et l'intérêt général, et de l'autre pour que le dialogue social soit de qualité,
 - ▼ en externe : entre l'entreprise et ses clients, ses fournisseurs ou ses sous-traitants, les acteurs de son environnement : les services publics, les institutions, les organisations de toute nature, les associations, etc.