

1

La raison d'être du manager face aux évolutions du contexte

L'accélération du temps et l'interdépendance mondialisée des situations et des phénomènes (finance, économie, informations, savoirs, enjeux, politiques, cultures, etc.), imposent aux entreprises, institutions, organisations trois impératifs : la performance pour exister, l'adaptabilité pour durer et la motivation pour se développer.

Dans ce contexte caractérisé par une forte augmentation de la complexité des situations, de l'incertitude et des turbulences, les acteurs ont besoin, pour agir avec efficacité, d'un cap, de repères et de pilotes fiables, c'est-à-dire de managers. La poursuite simultanée des trois objectifs de performance, d'adaptabilité et de motivation impose le management non plus comme une simple fonction, mais comme un véritable métier.

1.1 **Manager : une notion encore floue**

Le mot « management » semble voué à de nombreux usages qui, parfois, n'ont rien à voir entre eux. Le métier ou la fonction de manager pose des

questions de sémantique et de terminologie. Selon l'angle de vision que l'on adopte, on le cantonne à une fonction supplétive ou bien, au contraire, il n'existe pas assez de mots pour en désigner le contenu.

Le mot « management » est lui-même ambigu. Il semble tantôt d'origine anglo-saxonne, tantôt d'origine française. On ne sait pas bien ce qu'il renferme en matière de commandement, de pilotage, de gestion, d'organisation et d'animation. Le mot « manager » est aussi ambigu. On ne sait pas d'emblée s'il s'agit d'un verbe ou d'un substantif. On ne sait qui est manager : le chef d'entreprise, le contremaître ou les deux ? On ne sait pas très bien, non plus, s'il s'agit d'un statut, d'une fonction ou d'un véritable métier. Enfin, on ne sait plus très bien s'il s'agit d'un art ou d'une science. Quand on parle de manager, on a le sentiment de parler de tout et de rien à la fois. Le mot « management », utilisé faute de mieux, recouvre en effet des réalités différentes selon les particularités des milieux, des situations et des représentations que s'en font les acteurs. Cependant, la fonction autant que le mot sont devenus incontournables, mais leur usage exige que le contenu ainsi que les pratiques en soient explicitement décrits.

Quel que soit le domaine ou le niveau, manager consiste toujours à fixer un but, organiser puis conduire toutes les actions qui doivent y concourir et, pour ce faire, coordonner, animer, soutenir, évaluer et contrôler les acteurs concernés et leurs actions.

Le manager, pour remplir sa mission, va se préoccuper de développer les compétences, les performances et l'implication des acteurs dont il a la responsabilité. L'ensemble des dispositions qu'il prendra et des actions qu'il entreprendra pour y parvenir, constitue actuellement une tâche prioritaire pour les managers et l'une des plus difficiles.

1.2 Manager : un métier décisif à l'ère des communications et de la relation

Nous sommes passés en trois décennies à l'ère de la communication et des relations à l'échelle de la planète.

Les compétences en matière de relations et de communication sont devenues primordiales à tous les niveaux de la société et des organisations. Les managers se professionnalisent non seulement dans leur métier d'origine, mais également dans ces domaines qui touchent à la relation individuelle ou collective.

Cela ne concerne plus simplement le savoir et le savoir-faire, mais aussi le savoir-être et c'est en particulier cette dernière dimension qui rend particulièrement complexe et difficile l'art de manager. On ne peut plus se contenter de traiter les problèmes sur un plan technique, il faut prendre en compte les aspects relationnels. La multiplication des situations de crise dues aux pressions et facteurs de stress exige du manager un savoir-faire nouveau.

Parce que les compétences nouvelles se sont multipliées et que les zones d'incertitude se sont beaucoup élargies, le manager doit justifier ses décisions, négocier ses objectifs, faire adhérer à ses projets.

Dans ce contexte, il est capital pour chacun d'avoir un cap, une direction, des balises et des repères, en un mot, non seulement un cadre, mais un cadrage en temps réel de l'action à mener et de la façon de la conduire. C'est ce qui constitue la raison d'être du manager.

1.3 Manager : un métier complexe

Le management recouvre de nombreux concepts, méthodes et approches touchant aux missions, aux rôles et fonctions, aux pratiques et aux compétences du manager. On ne peut plus se contenter aujourd'hui de décrire le métier de manager par les cinq fonctions clefs définies par Henri Fayol¹ dans son œuvre majeure *Administration industrielle et générale* : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. Différentes écoles, différentes théories, différents modèles se complètent ou rivalisent pour tenter de le définir plus complètement et d'en décrire les bonnes pratiques. Cet état de l'art oblige donc chaque entreprise ou institution à définir (explicitement ou non) son propre référentiel, c'est-à-dire ce qu'elle entend comme pratiques, règles et comportements communs en matière de management adapté à ses besoins, à son système de valeurs, à sa politique.

1.4 Manager : un apprentissage difficile

Quatre pôles contribuent au parcours d'apprentissage du métier du manager, depuis son initiation, jusqu'à sa maîtrise des pratiques et des outils :

- la formation va fournir les connaissances théoriques, les grilles de lecture, les concepts, les exercices d'entraînement ;

.....
¹ Jean-Louis Peaucelle. *Présentation et commentaire du livre d'Henry Fayol, Administration industrielle et générale*. www.gregoriae.com/dmdocuments/2000-10.pdf

- ▶ la pratique quotidienne va permettre d'expérimenter, de concrétiser ;
- ▶ le modèle, le mentor, le *coach* va fournir à la fois un horizon, une perspective, un défi et des encouragements ;
- ▶ le référentiel institutionnel donne les repères, les limites et les conditions de l'exercice du métier. Il en définit les bonnes pratiques et fait exister, positionne et valorise un métier qui a encore besoin d'être institutionnalisé.

Or, trop souvent le manager doit se contenter d'une formation minute durant laquelle lui sont assénées toutes les connaissances qu'il pourra toujours aller revisiter, s'il en a le courage, à l'aide des quelques centaines d'ouvrages qui développent toutes ces théories. D'où l'importance de démarches pédagogiques, telles la formation-action, des séminaires ou ateliers d'analyse de situation et d'analyse de pratiques en groupe, etc. qui tentent de combiner efficacement acquisition de connaissances et expérience concrète.

L'institution se satisfait souvent de la coexistence implicite et plus ou moins pacifique des multiples et parfois cocasses représentations de la fonction managériale, chacun jouant sa partition à sa fantaisie. Le manager doit donc tracer sa route tout seul et aller chercher de lui-même, là où elles se trouvent, les bonnes leçons. Lorsqu'il a déjà le goût du management et l'étoffe du manager, cette démarche personnelle ne fait qu'ajouter à son apprentissage. Mais si, en revanche, sa nature ne le pousse pas vers des fonctions de commandement et si le management est pour lui une épreuve obligée plutôt qu'une vocation, alors comment pourra-t-il avancer sans l'aide d'un mentor, bien qu'en ce qui concerne le *leadership*, les réponses ne soient pas toutes transmissibles ? L'apprentissage du métier passe nécessairement par un long parcours de travail personnel où le manager accepte de se regarder comme son propre objet d'étude. Son parcours sera long, souvent douloureux et semé d'embûches. Ses échecs les plus cuisants en tant que manager, viendront la plupart du temps de ses propres résistances au changement, mais ils constitueront aussi des tremplins pour aller plus loin dans l'apprentissage du métier.

1.5 **Manager : accepter d'assumer des responsabilités**

Il n'y a pas d'ombre sans lumière, ni de lumière sans ombre. C'est cette réalité qui peut parfois s'avérer difficile à comprendre et à admettre pour les collaborateurs, à assumer pour le manager. Ce dernier se réjouirait beaucoup

de n'avoir à porter que les bonnes nouvelles et les gratifications. Il est tellement plus agréable d'être approuvé, apprécié, admiré en tant que *leader* que désapprouvé, contesté, contrarié en tant que manager. Le besoin d'être aimé l'emporte souvent sur le courage d'accepter l'impopularité. La tentation démagogique est permanente. Qui n'y a jamais succombé jette la première pierre ! D'autres, pour s'en défendre, auront adopté des positions de distance, d'arrogance, d'humour ou de rigidité ; chacun son style.

À chaque instant de son parcours se présenteront des situations que le manager va devoir dénouer. Des histoires dans lesquelles il va devoir débattre avec lui-même, son équipe, sa hiérarchie. Avec lui-même à propos de puissance et de pouvoir, de risques et de peur, d'ambition et d'avidité, de courage et d'engagement ; avec ses collaborateurs, à propos d'autorité, de confiance, de crédibilité. Avec son équipe, il mettra à l'épreuve son pouvoir de conviction, son art de fédérer et d'entraîner. Vis-à-vis de sa hiérarchie, sa direction générale, son conseil d'administration, il apprendra à consolider sa légitimité, à prendre position et à occuper toute sa place.

📌 À retenir

.....
À l'ère des standardisations, de la normalisation et de la rationalisation des pratiques et des comportements, le manager, obligé de prendre en compte la complexité de la dimension humaine, doit réinventer son métier pour faire face à ce paradoxe dans son management au quotidien.
.....

2

La complexité de la fonction managériale

La mission du manager est essentiellement centrée sur la mobilisation et la coordination des forces d'intervention que représentent les acteurs au service d'une politique et d'une stratégie. Le manager est confronté au moins autant à la contingence des problèmes d'ordre relationnel qu'aux problèmes techniques et organisationnels. Les problèmes relationnels sont complexes. Aux dimensions rationnelles, techniques, économiques, viennent s'ajouter d'autres dimensions de nature sociale, psychologique et affective. Les enjeux qu'elles soulèvent s'appellent pouvoir, ambition, autorité, obéissance, rapport de forces, confiance, besoin de reconnaissance, etc. Ces enjeux compliquent singulièrement les situations et, par voie de conséquence, la tâche du manager.

Certains managers peuvent penser que la solution pour gérer cette complexité consiste à ignorer cette dimension. D'autres, pour éviter de se confronter à la dimension relationnelle, vont se réfugier dans les problèmes techniques, la gestion ou la production. Ces attitudes n'empêcheront pas les problèmes relationnels d'exister et risquent fort d'aggraver ainsi la situation problématique non résolue. Les machines n'ont pas de problèmes, ce sont les hommes qui en ont. Le manager est donc condamné à accepter cette complexité et à devoir affronter, en priorité, les « problèmes humains ».

On pourrait résumer cette complexité de la fonction en quatre points :

1. le manager gère des situations relationnelles aux problématiques différentes ;
2. le manager fait face à la pression conjuguée de différents systèmes de valeurs ;
3. la fonction managériale n'est pas toujours clairement définie et reconnue ;
4. les rôles et fonctions du manager font appel à de nombreuses compétences, parfois antinomiques.

2.1 Gérer des situations relationnelles aux problématiques différentes

Quels que soient son style, son tempérament, son domaine d'activité et son niveau de responsabilité, le manager sera toujours confronté à des situations de management différentes par la nature des enjeux, des attitudes, des logiques, par la nature des problèmes qu'elles soulèvent, par les tâches et les techniques qu'elles requièrent.

Le manager est seul. Il est seul pour définir son cadre d'action, la façon dont il va s'y prendre pour remplir sa fonction et ses missions prioritaires, pour décider de sa gestion du temps, des pratiques et procédures qu'il va mettre en place (réunions, entretiens, accompagnements, etc.), pour prendre certaines décisions, etc. Il est seul face à lui-même et il est menacé d'isolement s'il ne s'organise pas pour échanger avec des pairs, partager son expérience avec d'autres, avec sa hiérarchie, etc.

Dans les relations de management individuel, le manager est confronté à la difficulté inhérente à la double nature de cette relation, à la fois de personne à personne où prédominent les liens de sympathie et d'antipathie, et hiérarchique où ces liens ne doivent pas rentrer en ligne de compte.

En théorie, le manager doit faire preuve d'équité à l'égard des membres de son équipe quelle que soit son opinion sur chacun et s'en tenir aux compétences et aux résultats, non à ses préférences. Pour éviter ce piège, il a intérêt à institutionnaliser des entretiens individuels dont la finalité sera clairement énoncée.

Les relations avec l'équipe ont pour but essentiel d'assurer la cohérence des actions et la cohésion de l'équipe. Elles mobilisent ses capacités à exercer son *leadership* et ses compétences en matière d'organisation.

Les relations avec sa hiérarchie, quant à elles, nécessitent, de la part du manager, la capacité à prendre des initiatives, à négocier avec sa hiérarchie, à se positionner en tant que force de proposition. Il lui appartient également d'assurer le *reporting* auprès de sa hiérarchie et de montrer sa capacité à participer à certaines prises de décision.

Par ailleurs, le manager ne peut pas se permettre de rester uniquement concentré sur l'activité de son service et d'ignorer longtemps ses collègues et leurs secteurs. Il est co-responsable, avec chacun de ses pairs, du bon fonctionnement des interfaces entre son service et chacune des unités avoisinantes. Il a, par ailleurs, intérêt à échanger ses expériences, ses pratiques, son savoir-faire de manière à enrichir sa palette.

De la même manière et pour les mêmes raisons, le manager ne peut pas se dispenser de développer des relations avec l'environnement extérieur propre à son univers professionnel. Parfois même, c'est le cœur de son activité et de celle de son équipe qui est tourné vers l'extérieur (clients, fournisseurs, prescripteurs, médias, établissements publics, etc.). Il remplit un rôle de représentation de l'organisation à laquelle il appartient et sera responsable de l'image de son entreprise (institution) qu'il véhicule à l'extérieur.

Bien que le manager, quel que soit son niveau, ait été intronisé à son poste par sa hiérarchie, c'est à la personne morale que représente l'entreprise (institution) qu'il doit rendre des comptes en dernier ressort. Elle représente l'arbitre en dernière instance et le manager lui doit loyauté, intégrité, confidentialité et solidarité.

2.2 Faire face à la pression conjuguée de différents systèmes de valeurs

Le monde socio-économique, dans sa dimension aujourd'hui planétaire, est soumis à différentes forces plus ou moins contraires les unes d'avec les autres provoquant tensions et conflits. Ces forces sont la manifestation de systèmes de valeurs, avec leurs impératifs et leur logique d'action qu'ils tentent d'imposer. À titre d'exemple, on peut citer (voir figure 2.1) :

1. l'ordre rationnel de la technique et de l'organisation ;
2. l'ordre économique et financier ;
3. l'ordre politique, social et corporatiste ;
4. l'ordre affectif et relationnel ;

- 5. l'ordre éthique ;
- 6. l'ordre esthétique ;
- 7. l'ordre symbolique.

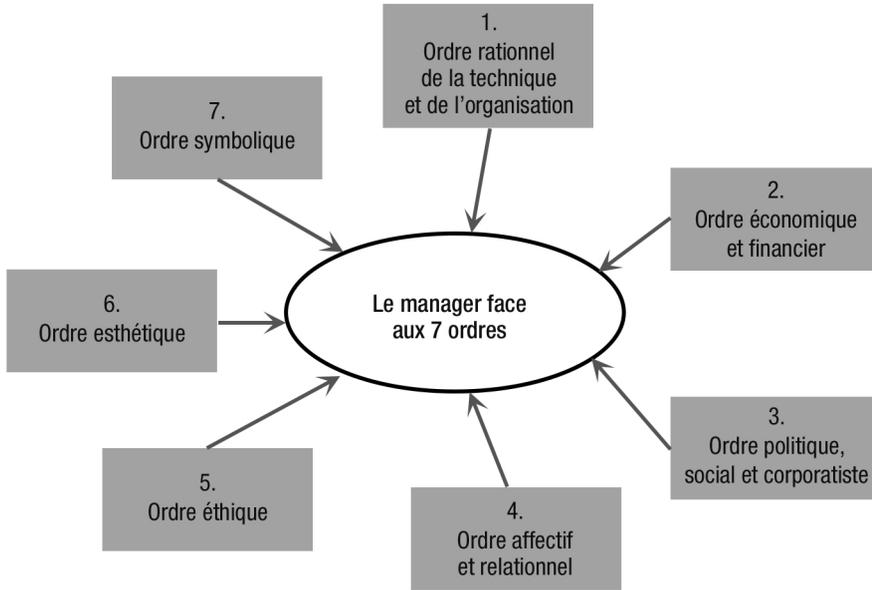


Figure 2.1 Le manager face aux 7 ordres

1.1.1 L'ordre rationnel de la technique et de l'organisation

Cet ordre est présent plus particulièrement dans tous les métiers où la dimension technique reste primordiale. Il impose au manager de maîtriser suffisamment les aspects techniques du métier dans lequel il œuvre s'il veut être légitimé dans son autorité par son équipe. La rationalisation en soi est utile, pratique, car elle permet d'instaurer un cadre de référence commun pour se comprendre, communiquer et agir. Mais elle tend à vouloir tout rationaliser, en ignorant les aspects affectifs et irrationnels, qui caractérisent les relations entre personnes.

1.1.2 L'ordre économique et financier

L'ordre économique et financier est devenu l'ordre majeur car de lui dépendent les principales ressources dont l'entreprise (institution) a besoin

pour durer, c'est-à-dire les finances. Les enjeux économiques et financiers de productivité, de performance et de profitabilité, qui pèsent de plus en plus sur nos institutions et sociétés entraînent une pression considérable qui se répercute fatalement sur le manager. Pour y faire face, il doit en permanence négocier à la fois avec l'environnement, la concurrence, la hiérarchie et son équipe, les objectifs, la performance, la productivité, l'efficacité, les ressources et les moyens.

Le manager est, en théorie, dépositaire d'un mandat pour adopter la solution optimale, mais les équilibres sont difficiles à obtenir et les choix douloureux : il s'agit pour lui de tenter de concilier des intérêts antagonistes. Dans la réalité, il ne peut que constater le rapport de forces et négocier au mieux pour tenter de rétablir l'équilibre.

1.1.3 L'ordre politique, social et corporatiste (branches professionnelles, syndicats, lobbies, etc.)

L'ordre politique, social et corporatiste se caractérise par l'existence de clivages culturels ou catégoriels, de rapports de forces et de conflits potentiels. Ces derniers se manifestent par la défense d'enjeux corporatistes ou idéologiques au détriment des enjeux collectifs de l'entreprise. Les attitudes des acteurs concernés se caractérisent souvent par les blocages sur les positions acquises et la difficulté à négocier. Ces situations, souvent violentes, provoquent chez le manager un sentiment d'impuissance. Elles peuvent l'inciter à s'enfermer dans un rôle institutionnel ou exclusivement technique, dans une logique bureaucratique pour respecter les injonctions de sa hiérarchie et l'inciter à ne pas faire de vagues.

Cet ordre exerce souvent son influence dans l'implicite, voire l'informel. Son poids transparaît à travers l'opacité des prises de décision et des prises de position qui peuvent paraître totalement irrationnelles. Le manager peut se sentir très démuni et ne dispose pas toujours des grilles de lecture et du réseau d'informations qui lui permettraient d'avoir une vision claire de la situation. Il doit alors accepter de prendre et d'assumer les décisions sur des bases plus qu'incertaines et en se fiant à son intuition plus qu'il ne le souhaiterait.

1.1.4 L'ordre affectif et relationnel

L'ordre affectif et relationnel recouvre le domaine des émotions et des sentiments dont relèvent essentiellement la motivation, le rejet, la peur, le

désir, la résistance, c'est-à-dire les sources d'énergie ou d'inertie qui rendront une équipe dynamique ou démobilisée.

Souvent les décisions, rationalisées après coup, sont le fruit du désir et de l'intuition bien plus que de la raison. Il peut y avoir des années-lumière entre les résolutions de la raison et les envies du cœur. Ce n'est pas toujours la raison qui a le dernier mot.

Le sociologue américain A.H. Maslow² a mis en évidence l'existence des cinq besoins affectifs primordiaux et la nécessité, pour le manager, de savoir les repérer et y répondre.

De tous les ordres, celui-ci est le plus fluctuant et le plus sensible. C'est de lui que dépend le climat qui sert souvent de baromètre à l'efficacité et à la cohésion d'une équipe.

C'est aussi celui sur lequel l'action du manager a le plus d'impact direct, positif ou négatif.

1.1.5 L'ordre éthique

L'ordre éthique est déterminé à la fois par les valeurs morales et par les valeurs professionnelles de l'entreprise à laquelle appartient le manager, mais également par les siennes propres. Il se traduit *a minima* par une déontologie.

Par ailleurs, le management d'une équipe exige des compétences de savoir-être. Celles-ci se situent plutôt du côté de l'ordre éthique, c'est-à-dire des valeurs, que du côté des compétences techniques. Elles imposent au manager des notions d'exemplarité et de mettre en accord ses actes, ses paroles et ses intentions.

1.1.6 L'ordre esthétique

L'ordre esthétique est plus ou moins présent selon la culture de l'entreprise : il n'a pas le même poids chez un industriel du *fast-food* que chez un grand couturier, par exemple.

Il se réfère aux notions de beau, d'harmonie, de goût du travail bien fait, de qualité intrinsèque du produit, de niveau de finition, d'image visuelle, d'apparence, etc. Il impose au manager d'intégrer les paris esthétiques du créateur qui font appel au talent, à l'intuition, à l'inspiration, ainsi qu'à la vision subjective que ce dernier peut avoir des clients et du marché.

.....
2 Abraham Harold Maslow. *Devenir le meilleur de soi-même*. Éditions Eyrolles, 2013.

1.1.7 L'ordre symbolique

Qu'il le veuille ou non, le manager se trouve affecté d'un rôle qui fait référence aux figures symboliques du chef, du guide, du pilote, etc. Ce rôle symbolique est nourri des projections de ses collaborateurs et détermine en partie leurs craintes, leurs attentes, leurs attitudes. Ils sont capables, selon les circonstances et l'image qu'ils en ont, de voir en lui tout aussi bien le sauveur providentiel que le despote, le bourreau ou d'en faire le bouc émissaire.

Si le manager n'est pas conscient de ce rôle qu'il remplit malgré lui, il risque de ne pas comprendre un certain nombre de réactions, de comportements, de demandes de la part de ses collaborateurs, qui n'ont pas grand-chose à voir avec les aspects rationnels de la fonction managériale. En niant l'existence de cette dimension ou en refusant de l'intégrer dans sa ligne de conduite, le manager risque de déclencher des réactions et des effets qu'il aurait voulu éviter.

📌 À retenir

.....
Chacun de ces différents systèmes vise à imposer sa logique d'action comme prioritaire.

Chaque entreprise ou organisation, selon sa vocation, sa structure, son métier, forgera sa culture et son propre système de valeurs en combinant ces différents systèmes de façon cohérente, mais en favorisant davantage tel et tel système plutôt que tel autre, ce qui influera fortement sur le style de management. Cela ne peut que complexifier la fonction du manager et la rendre originale, spécifique.

Le manager se trouve au point de convergence de toutes ces pressions. Il peut plus ou moins négocier avec elles afin de disposer d'une marge de manœuvre suffisante dans ses prises de décision. Il peut également se sentir, à certains moments, écartelé entre ces différentes logiques, ce qui peut réduire sa capacité à prendre des décisions, voire le paralyser.

.....

2.3 La fonction managériale : pas toujours clairement définie et reconnue

Le management est encore reconnu plutôt comme une fonction que comme un véritable métier, même par certains dirigeants qui l'exercent dans sa dimension stratégique, mais qui auraient tendance à laisser de côté le management de proximité, considérant que leurs collaborateurs directs n'ont

pas besoin d'être managés. Quelquefois, on considère le management comme une fonction prioritaire, mais bien souvent, même si on la sait incontournable, on la voudrait secondaire. Parfois même on se demande à quoi elle sert... « Si j'avais de bons collaborateurs, je n'aurais pas besoin de manager » disait un manager malgré lui, issu d'une des brillantes grandes écoles qui forment notre élite.

La plupart du temps, son statut de manager ne suffit pas pour le légitimer auprès de son équipe. Le manager doit construire lui-même sa légitimité, par ses compétences, s'il veut pouvoir exercer pleinement son autorité et son pouvoir.

On constate cependant que des entreprises, de plus en plus nombreuses, décident de définir explicitement un référentiel management qui instaure et légitime la fonction, mais permet également de définir les « bonnes pratiques managériales » telles que l'entreprise les souhaite.

2.4 La fonction managériale : appel à de nombreuses compétences, parfois antinomiques

Entreprendre, innover, anticiper, gérer, administrer, produire, décider, agir, résoudre des problèmes, fédérer, animer, accompagner et *coacher*, communiquer, coordonner, superviser, trancher, arbitrer, sanctionner, répondent à des logiques très différentes les unes des autres, parfois même antagonistes entre elles. Pourtant, le manager les assume toutes successivement, si ce n'est simultanément.

Si le manager parvient à détenir toutes ces compétences et assurer toutes ces fonctions avec le même degré d'efficacité, il sera proche de la perfection, pourtant il ne sera perçu que comme le manager « normal », c'est-à-dire tel qu'il « doit être ». S'il ne parvient pas à les assurer avec le même degré d'efficacité, on trouvera à redire et ce, tant qu'il ne correspondra pas à ce standard.

En d'autres termes, les attentes vis-à-vis du manager sont beaucoup plus grandes que sa capacité moyenne à les satisfaire.