

Manager, un art simple et tout d'exécution

« Serai-je capable de diriger une équipe en situation d'urgence ? » « Vais-je tenir le coup devant mes subordonnés et mériter la confiance de mes supérieurs ? » « Ne vais-je pas perdre tous mes moyens le moment venu ? ». Il n'est pas un responsable en fonction qui ne se soit posé une fois ces questions. Rares sont les managers qui se risqueraient à affirmer qu'ils conserveront tous leurs moyens face à une situation de crise, quelles que soient leur formation et leur expérience. En effet, la crise remet en cause les certitudes, bouscule les habitudes et rend obsolètes les schémas fonctionnels. Au-delà des qualités intrinsèques du manager, c'est donc avant tout ses rapports aux autres, et plus globalement à l'environnement, qui vont conditionner sa réussite ou son échec.

D'ailleurs, le sujet est sensible dans nos sociétés occidentales modernes. En effet, l'exercice du management, autrement dit de l'autorité, est devenu de plus en plus complexe. Les individus réclament davantage de sécurité, tout en exprimant une réticence de plus en plus marquée envers toute hiérarchie, jugée à priori comme contraignante. Le paradoxe est grand, dans une société où l'on demande toujours plus de libertés individuelles mais où, dès la première difficulté, les citoyens n'ont de cesse de demander l'intervention de l'État. Enfin, le terme même d'autorité a pris une connotation négative au fil des générations. Certes, il y a eu des abus, favorisés en cela par l'impératif de résultats, avec des moyens de plus en plus limités. Les notions d'objectifs à tenir, coûte que coûte, ont raccourci le périmètre de l'autorité et de son pendant, la discipline. Tout ceci a fragilisé le lien de confiance mutuel « dirigeant – dirigé » sans lequel l'exercice de l'autorité ne devient qu'ordre et obéissance. Désormais, toute notion d'autorité renvoie instinctivement celui qui s'y trouve confronté à la notion d'excès. Quant à celui qui a la difficile charge de diriger, il perçoit cet exercice comme une difficulté supplémentaire dans son métier, là où il devrait voir un challenge et une opportunité. Il n'existe donc plus d'autorité naturelle et chaque décision impose au manager de l'expliquer longuement, ce qui est plutôt positif. Mais alors que chaque responsable devrait faire preuve de pédagogie pour réussir, on constate surtout des efforts d'imagination pour user de termes qui, s'ils veulent tous dire la même chose, sont exprimés de manière différente. Or, le management n'est rien d'autre que le commandement auquel une terminologie à l'anglaise a conféré une sorte de respectabilité pour ceux qui l'exercent et d'acceptabilité pour ceux qui le supportent. On ne se fait plus « commander » mais « manager », tout comme on ne se fait pas « conseiller » mais « coacher », ni « diriger » mais « gérer » ! Évolution que les managers ont dû intégrer et sur laquelle il n'est plus temps de ruminer.

Ceci étant, est-ce si dur de manager ? Chacun d'entre nous le fait pourtant chaque jour, sans s'en rendre compte la plupart du temps, comme M. Jourdain et sa prose. La mère de famille, l'entraîneur, l'instituteur et bien d'autres encore, exercent tous une autorité. En allant plus loin, tout client qui s'adresse à un fournisseur, use de cette autorité, quelle que soit la forme qu'elle revêt. Lorsque je commande un café au comptoir, que j'achète un vêtement ou que je contracte un crédit auprès d'une banque, je suis avant tout un donneur d'ordres et non un sollicitateur. La loi, même si elle protège le fournisseur de produits ou de services, prévoit également de sanctionner celui qui, pour d'obscures raisons, refuserait de me les vendre. On peut même ajouter que chacun d'entre nous est à la fois un donneur d'ordres et un exécutant, selon les circonstances, le lieu et le moment. Tel patron de grande entreprise, dirige d'une main de fer ses centaines d'employés et aucun n'aurait à l'idée de ne pas obéir. Mais en quittant son usine, le voilà arrêté sur la route par un gendarme qui entend contrôler son identité. Il s'y soumet et devient exécutant.

Cet exemple, pour simpliste qu'il soit, montre bien la complexité du management : son exercice n'est l'apanage de personne et jusqu'au plus petit niveau de responsabilité, il est journalier. Surtout, il est à la base des relations entre les individus. Sans structure hiérarchique, même souple, aucune société ne se construit. Sans acceptation de cette alternance « commandant – commandé », aucune ne perdure. Mais la crise vient perturber ces équilibres essentiels. Nous verrons comment dans le prochain éditorial.

Thierry Fusalba

Fondateur et directeur Agence C4

www.agencec4.com