



Les managers du passé

Par Jean-Paul Lugan

Nos cadres sont élus sur leur capacité à gérer le passé et non à envisager l'avenir. Le modèle managérial français est peu motivant et performant. Est-ce une culture de l'inéluctable ou y a-t-il des solutions pour manager différemment ?

Lors de la dernière réunion de cadres, la colère aux bouts des lèvres, Paul a écouté la stratégie de son patron pour l'année à venir. Habité par un profond malaise, conscient qu'il manquait de compétences pour encadrer son équipe, il prit la parole en dernier : « *Cela fait deux ans que j'ai été nommé manager. Et depuis, je ne manage pas, je gère une activité. Je gère des processus et non des hommes. Si je sais administrer le quotidien, je n'ai pas pu ou su envisager l'avenir* ». Les cadres sont nommés pour administrer une activité et non pour conduire un projet d'équipe. Ils gèrent les résultats alors qu'ils devraient manager la performance de leur équipe. Leur promotion s'appuie traditionnellement sur des compétences « métiers », quelquefois relationnelles et non sur leurs capacités à être des entrepreneurs. Choisis parce que sont de bons soldats, ils vivent dans l'injonction paradoxale : faire montre d'esprit d'initiative et cependant appliquer à la lettre la stratégie venue d'en « haut ». Pour cette raison, les cadres français sont incapables de proposer une feuille de route avec un plan de développement des hommes et des services. Or sans perspective, il n'y a plus de performance. Sans perspective, il n'y a pas cette constante et nécessaire remise en question pour s'adapter à un monde qui bouge et où les modèles évoluent.

Ce système de nomination n'est pas sans conséquences sur le contenu du travail des managers et l'évolution de leurs collaborateurs. A accepter précipitamment ce poste d'encadrement sans toutes les compétences utiles pour l'exercer, le nouveau manager se retrouve vite pris au piège de son désir, comme en témoigne Jean, responsable qualité : « *J'ai pris ce poste comme on prend les clés d'un camion, sans savoir s'il marchait bien et ce qu'il contenait. J'ai découvert par la suite que 50% de mes collaborateurs n'étaient pas compétents et que faute de moyens complémentaires, j'allais avoir du mal à atteindre mes objectifs. Mais, c'était déjà trop tard car je m'étais engagé. A défaut de courage pour demander des ressources supplémentaires ou renoncer à mon poste, j'ai fini par compenser et faire le boulot de mes collaborateurs. Et ne plus faire ce que j'aurais dû faire* ». Dans la délégation « inversée », en lieu et place de faire « faire », les managers font, faute de savoir-faire. La faute en revient à la considération que les directions portent aux cadres intermédiaires et au système de sélection qui en découle. Combien d'entreprises assujettissent la nomination d'un cadre au fait qu'il a la capacité de présenter un projet pour l'équipe ? Combien de cadres n'ont acceptés leur poste qu'après avoir rencontré l'équipe, fait un état des lieux de ses forces et faiblesses et présenté une feuille de route capable de satisfaire les enjeux d'entreprise ? Combien de cadres déjà en poste présentent une feuille de route à leur hiérarchie ? Mon expérience de terrain m'a conduit à accompagner bon nombre de managers dans bon nombre de sociétés. Aucun d'entre eux n'a été nommé sur la présentation d'une feuille de route. Et aucun d'entre eux n'a refusé un poste de cadre au motif qu'il ne savait pas envisager l'avenir. Il en est de même une fois nommé, rares sont les cadres qui par la suite présentent périodiquement une feuille de route à leur hiérarchie.

Il est certain que le modèle managérial français impacte le degré de performance de nos entreprises. Nos cadres opérationnels sont recrutés sur un certain nombre de compétences techniques et non sur leur capacité à se projeter avec leur équipe dans le futur. Pour autant ce modèle managérial est-il immuable et est-il pertinent de le maintenir ?

Un nouveau modèle. Pour réformer le système de nomination des cadres, il est nécessaire d'intégrer des critères qui permettent d'évaluer leur capacité à présenter un projet et à le faire vivre. Dans le modèle canadien, l'entretien de promotion est orienté essentiellement sur ce que le candidat « manager » propose de faire et non sur ce qu'il a fait. Il présente ses perspectives pour le service et l'équipe dont il envisage de prendre la charge. « *La différence avec la France, c'est que l'entretien de sélection est plus concret et aborde le projet que nous avons pour notre service. Il nous inscrit dans un futur où on se sent responsable et en capacité de se réaliser. Cela donne de l'énergie* », témoigne Jean, français et manager depuis trois ans du département énergie au Québec. Quand il s'agit de promotion interne, les candidats doivent, comme préalable à leur nomination, être formés à un certain nombre de techniques et informés d'un certain nombre d'indicateurs : formés pour évaluer l'équipe et chacun des futurs collaborateurs ; informés d'un certain nombre d'indicateurs économiques et sociaux, etc. Ainsi, ils sont capables de faire un état des lieux de l'organisation avec ce qu'elle comporte de talents, de méthodes employées et de moyens disponibles. A partir de ces informations et des enjeux proposés, ils présentent une feuille de route pour les trois ans à venir. Ce projet lors de sa présentation est alors sujet à questions, à objections et au final soit à une validation ou à un rejet au profit d'un autre.

L'ensemble de nos cadres opérationnels sont formés à bien des aspects de leurs activités. Pour autant, si ceux en poste développent certaines compétences, ils manquent de capacité à définir une stratégie opérationnelle. Ce savoir-faire aide à envisager un but et à progresser en fonction de celui-ci. En étant orientés vers le futur, les managers se donnent les moyens d'envisager tous les contours du projet utiles pour l'organisation. Chargés de présenter à leur supérieur leur projet et de l'ajuster dans le temps, ils s'inscrivent dans une perspective de performance et de développement. Consciente de l'intérêt d'avoir des cadres entrepreneurs, une mutuelle d'assurance forme tous ses managers à l'approche stratégique. Désireuse d'aller plus loin, la direction leur alloue un temps pour gérer l'aspect prospectif de leur service. Néanmoins, bien qu'ils disposent d'une zone d'autonomie, ils n'ont pas la main sur l'aspect économique et financier ; ce qui reste encore assez loin d'un fonctionnement en business-unit.

C'est seulement à ce prix que nos cadres seront en capacité de penser le futur de leur entreprise et de gérer la performance dont le principal levier de développement est la remise en question. C'est à ce prix que nous aurons des cadres en capacité de donner du sens à la permanence du changement. Un sens créé et partagé au sein du service et qui motive au lieu de soumettre. Enfin, en ayant des cadres auto-entrepreneurs, ils faciliteront l'adaptation permanente de leurs collaborateurs aux changements. Alors, il deviendra évident qu'une entreprise qui refuse d'être meilleure demain, refuse aussi d'être performante aujourd'hui.

Pour en savoir plus

« *Le changement sans stress* », un guide pratique illustré de nombreux témoignages et riche d'outils simples, pour aider dirigeants, managers et Rrh à conduire les restructurations, Jean-Paul LUGAN, Editions Eyrolles, 2010, 162 pages, 23 euros.

« *Manager avec courage* », un ouvrage de réflexion et d'action sur les vertus du courage et la façon de le mobiliser, Jean-Paul LUGAN et Philippe RUQUET, Editions Eyrolles, 2009, 200 pages, 23 euros.