

Le management : un savoir-faire multifacette à maîtriser

Quelle que soit la taille de l'entreprise, son statut public ou privé, l'échelon auquel on se retrouve, le mot « management » a un sens élargi. C'est de la maîtrise de la relation aux uns et aux autres dans l'action dont il s'agit. Il s'agit de maîtriser un savoir-faire « multifacettes ».

Appréhender le management à son juste niveau

Le premier niveau, composé de quelques unes à une quinzaine de personnes, est en général qualifié de « groupe primaire ». Il est caractérisé par un « management d'équipe » lié avant tout à un comportement psychosociologique. Essentiellement sont concernées les très petites et petites entreprises (TPE et PE) ou certaines unités autonomes locales d'autres entreprises plus importantes.

Le second niveau, au-delà de la vingtaine de collaborateurs, est considéré comme un « groupe secondaire ». Alors, c'est d'un « management d'entreprise » dont on parle. Il va dépendre en priorité de la raison sociale de l'entreprise, de sa taille réelle et de sa structure hiérarchique. Les moyennes entreprises (ME) et les entreprises de taille intermédiaire (ETI) s'y retrouvent. Ce « management d'entreprise » correspond à la mise en oeuvre d'actions collectives pour réaliser un travail avec efficience et efficacité.

Dans les grandes et très grandes entreprises (GE et TGE), parler de « management » est interprété de multiples façons. Dès lors que l'on se préoccupe des niveaux supérieurs, plusieurs centaines, voire milliers de personnes, les nuances de « management » sont importantes et elles dépendent souvent du niveau hiérarchique concerné. Le savoir-faire est multifacettes. On parle de « management stratégique », de « management opérationnel », de « management de projet », sans oublier tous les dérivés qui en découlent. La liste est longue, rappelons simplement pour illustrer le propos : le « management de la communication », celui des « connaissances », de « l'innovation », de la « qualité », du « risque » et de la « sécurité », etc.

10 recommandations indispensables pour réussir dans l'action

Voici 10 recommandations à prodiguer à tous les chefs d'entreprise et aux responsables à tous niveaux sur les thèmes que nous venons d'aborder :

(1) Combattre avec force les idées reçues, les mythes et les tabous en observant, en écoutant activement et en se forgeant sa propre opinion sur des faits et des résultats; privilégier l'activité pour pouvoir anticiper la reprise et décider en se tournant délibérément vers l'avenir.

(2) Refuser toujours la fuite en avant et les solutions faciles, en acceptant de voir la vérité en face sans concession; savoir en tirer les conséquences au plan stratégique en choisissant avec soin ses partenaires financiers et ses associés.

- (3) Croire dans la marge de progrès d'efficience qui existe partout dans l'entreprise avant de procéder à des réductions d'effectifs; exploiter ces sources de productivité en termes d'activité favorisant l'emploi; investir en faisant preuve de courage, d'audace et d'imagination.
- (4) Connaître son marché et ses clients, apprécier la concurrence, bâtir et faire partager sa stratégie, la suivre en se donnant les moyens d'avoir en permanence une vision globale et précise de l'activité, du fonctionnement, de la gestion et des résultats, à tous les niveaux; s'appuyer sur une organisation repensée, légère, souple et adaptable.
- (5) Mobiliser toutes les forces internes de l'entreprise autour de projets concrets et porteurs, dans le respect de tous, en recherchant la performance - c'est d'elle que viendront les profits et non l'inverse - dans la cohérence, en étant réactif et dynamique et en refusant l'assistanat; développer un système de gestion dynamique des compétences et des potentiels valorisant pour tous, sans exclusive.
- (6) Faire un effort important sur le choix des hommes et de la relève, en les préparant et en les formant, tout en rappelant aux élus que la remise en cause à tous les niveaux fait aussi partie du risque à assumer. Encourager, favoriser et assurer la mobilité utile, géographique ou non, qu'elle soit fonctionnelle, thématique et/ou opérationnelle, et ce, à tous les niveaux.
- (7) Faire en sorte de repérer, de mieux utiliser et de valoriser le leadership local et sa valeur d'exemple, en se rappelant que l'adhésion est contagieuse; développer par ailleurs la communication et l'écoute active sur le terrain au plus proche de l'action et des hommes.
- (8) Encourager et préférer, chaque fois que cela est possible, l'effet mobilisateur, même dérangeant, du pouvoir dynamique au conservatisme du pouvoir statique.
- (9) Faciliter l'accession aux rôles des plus imaginatifs et des plus performants dans l'action en référence à leurs réalisations concrètes, en s'attachant le plus possible à sortir des sentiers traditionnels.
- (10) Face à des contrats d'objectifs précis et clair, déléguer, responsabiliser, récompenser et sanctionner si nécessaire, à la vue des résultats concrets obtenus, au juste prix et à bon escient.

Conclusion

Pour terminer, il importe de rester vigilant et de garder présent à l'esprit qu'en matière de management des hommes et des entreprises la célèbre loi de Lavoisier s'applique aussi : "Rien ne se perd, rien ne se crée, tout se transforme."