

Article management : Les managers sont ils des silent blocs ?

Auteur :ronie bouchon<ronie.bouchon@orange.fr>



 Les managers intermédiaires parlent deux langages : celui du terrain et celui de la direction avec deux focales très différentes. L'une est focalisée sur l'opérationnel dans un problématique de très court terme et de retour immédiat de l'efficacité des décisions. L'autre s'intéresse au global, au stratégique, au générique dans une logique de moyen et long terme avec une logique de retour sur investissement.

Une métaphore : un véhicule motorisé

Les

managers sont principalement le

cadre, le châssis de la voiture pour reprendre la métaphore. Et les

opérationnels sont le

moteur qui font tourner la boutique, rendons leur hommage. C'est la force vive de l'entreprise qui fait que ce qui se fait, se fait. On peut changer un golden boy en haut tous les 3 ans et l'entreprise continue. Perdez le savoir faire interne des opérationnels et vous vous retrouvez avec des pertes de rentabilités comme les plateformes téléphoniques délocalisées où pour résoudre un problème mineur, il faut à minima 3 coups de fil de 30 mn pour régler le problème...

Le manager : l'homme de l'entre deux

Donc pour continuer la métaphore de l'automobile, il me semble que le grand problème actuel est que les managers intermédiaires sont formés à devenir "CADRE" comme porteur de la politique de l'entreprise, comme garant de la cohésion, comme capable d'encaisser les coups durs en protégeant les organes internes, comme porteur du fardeau de l'historique de la vie du service. Ils sont la direction par délégation dans leur univers, dans leur service. MAIS ils ont bien du mal à prendre en charge ce qu'ils n'imaginaient pas et qu'ils vivent souvent comme une

charge "en plus" pour laquelle ils ne sont pas préparés : ce rôle de "SILENBLOCK", de point clé entre ce qui se passe sur le terrain avec les opérationnels, avec le réel et ce qu'ils doivent porter comme politique de l'entreprise. Or cette capacité "d'ENTRE DEUX" est essentielle. Et ils doivent être capables de le restituer, le communiquer à leur direction pour donner des éléments de risques sur le grand écart parfois réalisé. Ils doivent donc apprendre à parler le langage de la direction pour donner des retours "entendables" par une direction accaparée par des enjeux bien plus grands que les petits soucis d'un service particulier !

Un facteur de succès : la culture collaborative

C'est pour ça, me semble t'il, que les entreprises ayant développées une culture collaborative où le retour du terrain, le retour des managers intermédiaires est valorisée et utilisé, ont quelques longueurs d'avance. Cela leur permet de garder cette proximité avec le réel et d'y réagir en anticipant ce qui est leur fonction : avoir une vision. Or les directions ne sont plus issues du serail donc elles ne connaissent plus le terrain. Elles prennent des décisions sur des matrices qui ne prennent pas en compte les spécificités métiers (un directeur de structure qui vient de l'industrie et qui demande 50% de marge en grande surface... est hors réalité du terrain à l'évidence !) et ne s'appuie pas sur leur base. Mais la base avec ses managers n'a pas l'habitude de donner du retour structuré et souvent trouve que "c'est pas leur boulot mais celui de la direction..." ce qui fait qu'on se retrouve avec un plafond de verre entre décideurs et l'entreprise elle même.

Ronie Bouchon

Directrice d'ArianeSud Formation & Conseil

ronie.bouchon@arianesud.com