

Le manager au cœur du système

Comment aider le manager à faire son travail sans enfreindre ses propres convictions ? La question prend chaque jour plus d'acuité dans la tempête économique et boursière qui souffle sur l'Europe depuis trois ans.

Les managers doivent définir l'objectif spécifique et la mission de l'organisation à laquelle ils appartiennent, qu'il s'agisse d'une entreprise, d'un hôpital ou d'une université. Ils doivent assurer la productivité du travail et des personnes employées, et enfin gérer de façon responsable leur influence sur la société (Peter Drucker). Les réponses traditionnelles apportées ces dernières années pour atteindre ces différents objectifs commencent à montrer leurs limites. Le *reporting* en particulier, même s'il a encore de beaux jours devant lui dans les entreprises privées comme dans les administrations, sert le court terme mais peut se révéler néfaste aux intérêts de l'entreprise à plus long terme. Dans un monde tellement financiarisé, même une crise majeure ne parvient pas à remettre en cause les excès de ces méthodes de management. Et nous n'abordons pas ici la question de l'inconfort quotidien engendré pour les managers par ces pratiques de *reporting* à outrance.

Comment rendre ses lettres de noblesse au management ?

Il y a la question de la propriété de l'entreprise, abordée dans ce numéro de notre revue par Olivier Favereau et Armand Hatchuel. Historiquement, la fonction managériale était le chaînon manquant qui permettait de faire fonctionner l'organisation dans son ensemble. Cette fonction est mise à mal depuis une quarantaine d'années avec la financiarisation de l'économie, le manager, dans les entreprises cotées, devant souvent agir exclusivement dans l'intérêt des actionnaires, au détriment parfois de celui de l'entreprise. Pour rendre aux managers leur rôle premier, il faudrait inventer une nouvelle forme juridique pour redéfinir l'*entreprise* et obliger enfin les actionnaires à s'engager sur le long terme, afin de défendre réellement la pérennité de l'entreprise et de ses emplois. Bref, il faudrait renouer la relation manager-salariés et rendre plus lâche la relation manager-actionnaires.

Une autre solution se dessine à l'intérieur des entreprises, en renversant certains principes de base du management. Plutôt que de mettre le management au service de la direction et des actionnaires, la direction pourrait assez logiquement se mettre au service des managers en charge des clients, en développant des outils qui donnent plus d'autonomie et de responsabilité à ceux qui créent la valeur de l'entreprise. De telles pratiques sont expérimentées avec succès dans une grande multinationale indienne de services en technologie (HCL Technologies Ltd. dirigée par Vineet Nayar) et elles ouvrent peut-être une voie prometteuse pour l'avenir.

Finalement, un des enjeux actuels du management est de chercher à remettre les managers au cœur de l'entreprise, à donner aux cadres de proximité voix au chapitre et envie de continuer ce métier difficile. La période de crise actuelle, propice aux changements, peut se révéler un moment d'inventivité et de redéfinition du rôle des managers, en leur permettant de devenir réellement des acteurs centraux de la bonne marche des entreprises.

Caroline Werkoff