

Le coût du non-management

Combien coûte à l'entreprise, les 2 heures en trop d'une réunion sans ordre du jour ? Et les 8 jours d'arrêt de travail d'un employé à la suite d'une réflexion acerbe de son manager ? Et la perte du contrat due à un défaut de relecture de la proposition commerciale ? Et tant d'autres exemples qui entrent dans notre inconscient collectif (pub télévision Renault, Neuf Télécom, série Caméra Café) comme une fatalité. Que fait le management ? Il fait ce qu'il peut. L'exercice du management s'effectue certes aujourd'hui sur des équipes réduites (maximum 8 à 10 personnes - on appelle cela le management de proximité, pour qualifier l'encadrement des personnes qui sont directement rattachées au manager, qu'il soit Directeur Général ou simple chef de service). Mais les managers ne font pas que du management : ils ont en charge des dossiers (clients ou techniques) qu'ils traitent personnellement et participent à des projets (transversaux ou stratégiques). Que reste-il de leur temps et de leur disponibilité pour manager leur équipe ? Est-ce que la part d'exercice du management ne s'est pas réduite à sa portion congrue ? Un manager ne se reconnaît pas à ce qu'il est (personnalité, responsabilité, capacité), mais bien à ce qu'il fait (pratique du management). L'absence, voire la carence de pratique managériale, le non respect des fondamentaux, en matière de management, génèrent un coût directement dommageable à la productivité de l'activité.

- **le manager ne réussit pas à faire adhérer son équipe (CONVAINCRE).** Si le manager ne prend pas le temps de communiquer avec son équipe, les quiproquos, rejets, revendications sont rapidement tels que le manager est conduit à chercher à obtenir de son équipe par la contrainte, le passage en force, avec ce que cela implique de coûts directs et indirects.
- **l'équipe n'est pas soudée autour de son manager (FEDERER).** Si le manager ne s'applique pas à constituer le groupe qu'il encadre, les membres de l'équipe se seront jamais solidaires, - voire pire, ils peuvent se solidariser contre leur manager. Là encore les conséquences économiques des tensions, conflits, clivages internes peuvent être très lourds, économiquement, pour l'entreprise.
- **les membres de l'équipe ne sont pas très impliqués dans leur travail (IMPLIQUER).** Si le manager ne se préoccupe pas de faire progresser chaque subordonné sous sa responsabilité, il prend le risque qu'il régresse, sur la durée, et se désinvestisse complètement de son travail. La contribution de l'équipe (en valeur ajoutée) risque d'en être cruellement affectée.

- **la démotivation de certains membres de l'équipe** (ou de l'ensemble de l'équipe) (MOTIVER) s'accroît dangereusement. Le manager qui ne prend pas le temps d'identifier et de remédier à la démotivation dans son équipe, encoure la sanction d'une activité affaiblie par une mauvaise volonté évidente de toute ou partie de son équipe.
- **l'organisation n'est pas structurée et l'activité est désorganisée** (ORGANISER). Si le manager ne s'investit pas dans la réorganisation continue de son activité, celle-ci devient très rapidement obsolète, inconfortable et les dysfonctionnements pèsent rapidement sur l'économie de la contribution collective.
- **effacé ou lointain**, le manager n'est pas crédible aux yeux de son équipe (DONNER L'EXEMPLE). Tout ce que le manager dit (discours) et fait (pratique managériale) a une conséquence directe sur l'équipe qu'il encadre. Son effacement, son indisponibilité ou son absence nuisent gravement au fonctionnement de l'activité.

La carence ou l'absence de management de proximité a une incidence économique directe. Cette incidence peut s'évaluer sous 4 formes :

- **le manque à gagner** s'estime en considérant toutes les opportunités gâchées, les contributions impossibles, les pertes de productivité dues à l'absence de retour sur investissement. Le manager passe à côté de richesses qu'il est dans l'incapacité de mettre en valeur. Il se condamne au strict minimum, alors qu'il pourrait prétendre à plus. Il condamne son activité à une productivité restreinte alors que le potentiel existe. Il condamne l'entreprise à limiter ses prétentions, alors que les ressources sont présentes et bien affectées. Manque l'effet de levier, "le coup de reins" qui permet de "transformer l'essai".
- **la résistance au changement** peut-être passive ou active, inconsciente ou concertée. Elle n'en obère pas moins toute perspective de valoriser les investissements projetés par la stratégie d'entreprise. Elle gèle toute perspective de gain à court ou moyen terme. L'immobilisme, la force de l'inertie entame l'économie du plus beau projet d'entreprise. C'est le management qui peut, en plaçant le levier au bon endroit et en l'actionnant avec justesse, créer l'effet de bascule nécessaire au changement. Dans une époque où les besoins de migration rapide sont déterminant pour la survie des entreprises, ce savoir-faire managérial est précieux.
- **la déperdition en ligne** s'évalue dans la faible productivité de l'activité compte tenu des ressources allouées. Leur mauvaise utilisation, les doublons, la médiocre qualité des livrables n'assure qu'une médiocre efficacité, du fait de la désimplification ou la démotivation de l'équipe. Les défauts d'organisation se traduisent en frictions, délais, rebuts ou gâchis. Les moyens et ressources investis

ne sont pas exploités à leur juste mesure. Il en résulte une déperdition en ligne, qui dégrade l'économie d'un dispositif qui théoriquement devait fonctionner. Mais la "mayonnaise ne prend pas", les freins, contraintes, problèmes ralentissent l'action au quotidien.

- **la perte sèche** se calcule en temps, en budget, ressources, moyens investis en pure perte. Le temps perdu en réunions, entretiens, à faire le travail d'un subordonné, à devoir refaire parce que cela avait été mal fait s'accumule, fonction du coût horaire de celui qui le perd. Les budgets consacrés à des ressources, à des investissements non réalisés, le coût des formations qui n'ont servi à rien, les augmentations substantielles non suivies d'effets grèvent une économie qui devient tendue. Les compétences rémunérées par contrat de travail et totalement inexploitées dans l'activité, alors qu'il y aurait matière, constituent elles aussi un coût pour l'entreprise. Enfin les moyens affectés à l'activité et qui restent "sur une étagère", inexploités (mètres carrés, matériel, stock, documentation) forment un coût directement imputable à l'activité.

A une époque où l'économie prime, particulièrement dans l'entreprise, est-il bien raisonnable de laisser partir en fumée un gisement considérable de valeur ajoutée, nécessaire à la survie des entreprises ? La difficulté, en ce qui concerne l'exercice du management, tient au fait que l'on se borne souvent à rester dans l'implicite (le titre et la responsabilité de manager, sa personnalité et son potentiel), sans pouvoir accorder de l'importance à l'explicite (la pratique quotidienne et récurrente du management). Le manager, pivot de l'économie de l'entreprise ? Certes, mais en a-t-il vraiment les moyens et la capacité ? Il faut sauver le soldat Manager !

Dominique DELOCHE 2005