

La solidité managériale

Introduction

Cet ouvrage n'est pas né d'une spéculation théorique.

Il est né d'une trajectoire.

Plus de trente années passées à la tête d'entreprises technologiques et de services, dont une entreprise cotée confrontée à la croissance, aux levées de fonds, aux restructurations, aux exigences des marchés financiers et aux tensions humaines qui les accompagnent.

Au fil de ces expériences, une constante s'est imposée :

Les organisations pilotent leurs chiffres, leurs risques financiers, leurs investissements, mais rarement la solidité de ceux qui traduisent la stratégie.

Or, dans chaque transformation, dans chaque croissance, dans chaque crise, une variable revient inlassablement : la stabilité de la ligne managériale intermédiaire.

J'ai moi-même connu :

- la phase entrepreneuriale
- la cotation en bourse
- la structuration qualité (ISO 9001, 27001, 18295)
- la pression des investisseurs

Dans ces contextes successifs, la même réalité s'est confirmée : la solidité managériale conditionne la continuité stratégique.

Aujourd'hui, je souhaite consacrer la dernière partie de ma carrière à une contribution plus ciblée.

Non pas au management en général.

Mais à ceux qui tiennent l'organisation au quotidien :

Les managers qui absorbent les tensions.

Les managers qui traduisent la stratégie.

Les managers qui stabilisent des environnements qu'ils ne contrôlent pas entièrement.

Les managers de proximité rendent la continuité possible.

Depuis de nombreuses années, les travaux de la Harvard Business School et de la Harvard Business Review nourrissent ma réflexion.

Ils m'ont appris qu'une intuition ne vaut que si elle peut être confrontée, structurée et argumentée.

J'ai donc croisé stratégie, psychologie organisationnelle, gouvernance et motivation.

C'est dans cette démarche qu'est né le cadre ISM Proximity®.

Une tentative d'objectiver ce qui, trop souvent, reste implicite.

Les trajectoires professionnelles ne sont jamais linéaires.

Elles sont toujours collectives.

Cet ouvrage est le fruit de ces trajectoires partagées, dédié à tous ceux qui tiennent, souvent sans bruit.

Ce qui tient réellement la croissance

La croissance n'est pas produite par les indicateurs.
Le chiffre d'affaires, la marge ou la productivité n'en sont que les manifestations visibles.
Ils mesurent des effets, jamais les conditions qui les rendent possibles.

Or ces conditions existent.
Elles se construisent chaque jour, au cœur de l'activité réelle des organisations.

À ce niveau, des arbitrages sont rendus au plus près de l'action.
Des tensions sont absorbées ou redistribuées.
Des priorités sont clarifiées.
Des orientations stratégiques sont traduites en décisions concrètes, puis en actes cohérents.

Ce travail patient d'ajustement et de coordination reste largement invisible.
Il n'apparaît dans aucun tableau de bord, dans aucun reporting trimestriel.

Pourtant, c'est lui qui stabilise le mécanisme de l'organisation.

Lorsque cette couche intermédiaire fonctionne, l'entreprise progresse avec continuité.
Les décisions circulent, les efforts convergent et l'activité gagne en cohérence.

Lorsqu'elle s'affaiblit, le mouvement se dérègle.
Les tensions s'accumulent, les décisions se fragmentent, et le ralentissement commence souvent sans bruit.

La question n'est donc pas périphérique.
Elle relève directement de la gouvernance même de l'entreprise.

Peut-on durablement croître sans sécuriser la solidité de la ligne managériale intermédiaire ?

8h12.

Claire est déjà dans son bureau.

Elle dirige un établissement de 42 personnes, réparties sur deux unités.

8h30 : réunion d'équipe.

9h15 : visioconférence avec la direction régionale.

11h00 : point RH sur un arrêt maladie prolongé.

14h00 : audit qualité.

16h30 : reporting hebdomadaire.

La veille, elle a quitté le site à 19h10.

Son équipe la reconnaît comme légitime.

Elle régule les tensions.

Elle arbitre avec calme.

Elle protège quand il le faut.

Elle maintient la continuité opérationnelle.

À 9h15, pourtant, on lui demandera :

- Pourquoi les indicateurs ont légèrement baissé.
- Pourquoi la productivité est moins stable.
- Pourquoi le planning a été ajusté.

Rien ne sera dit de ce qui, depuis des mois, tient l'organisation debout.

Claire dispose pourtant d'explications opérationnelles, humaines et cohérentes.

Mais aucun indicateur ne montrera ce qu'elle absorbe quotidiennement pour éviter que de simples variations ne deviennent des ruptures.

La croissance repose précisément sur cette capacité d'absorption.

Cet ouvrage commence là où les tableaux de bord s'arrêtent. Il traite de ce qui rend la performance possible et de la manière de la sécuriser.

Car la croissance repose sur un travail largement invisible, dépourvu d'indicateur propre.

La performance s'appuie sur une couche humaine qui n'est presque jamais mesurée.

Cette couche est portée par la ligne managériale intermédiaire. Elle absorbe les tensions, relie la stratégie à l'opération et transforme les décisions en actes cohérents.

Lorsqu'elle est solide, la performance reste stable.

Lorsqu'elle s'érode, la stabilité disparaît.

La question devient alors structurelle :

Qu'est-ce qui permet à cette couche intermédiaire de tenir dans la durée ?