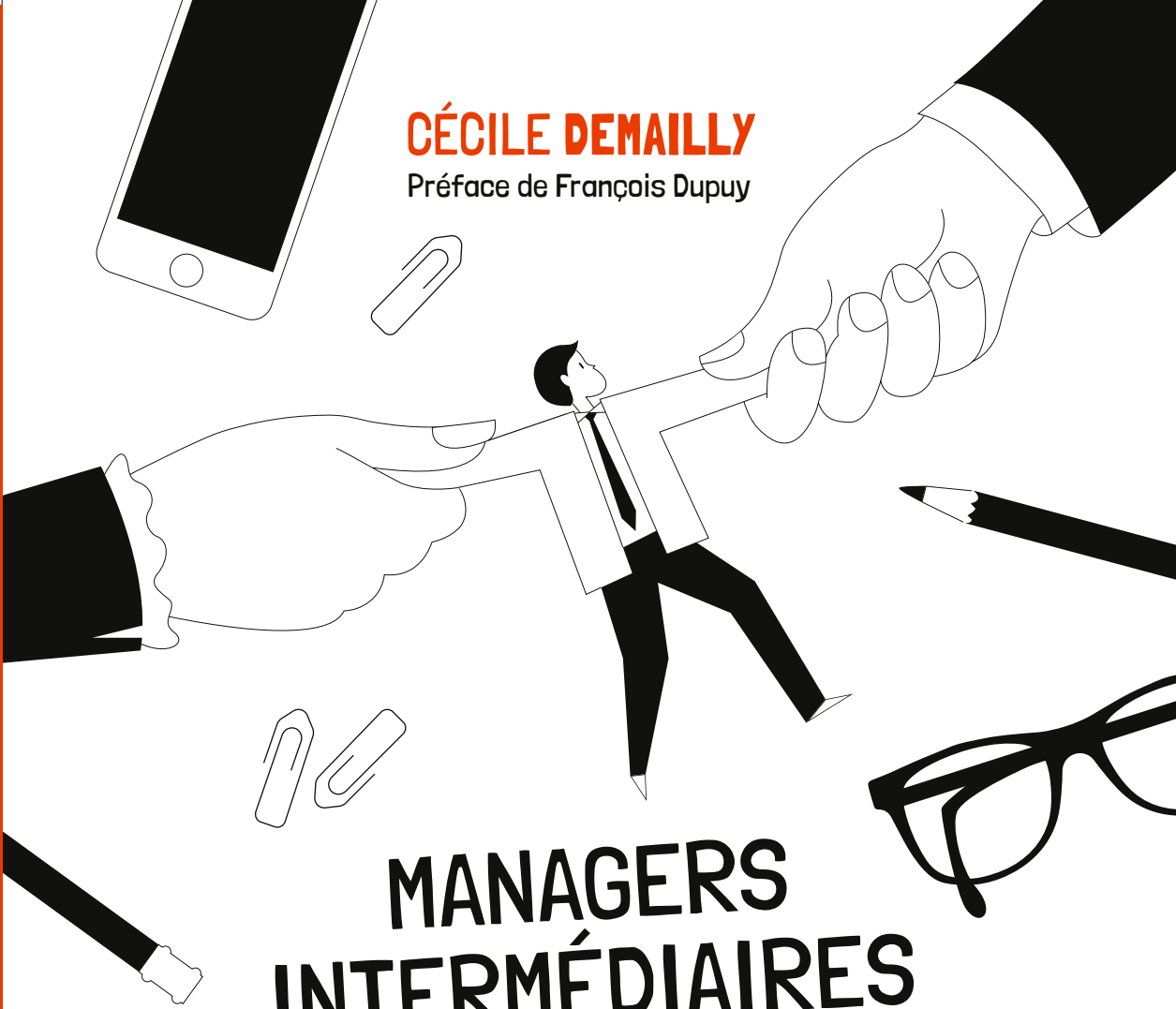
CÉCILE DEMAILLY
Préface de François Dupuy



# MANAGERS INTERMÉDIAIRES

## GUIDE DE SURVIE

55 outils et méthodes
pour éviter d'être pris en étau
et avancer sereinement
en milieu hostile

Éditions EYROLLES

Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Création de maquette : Hung Ho Thanh - Florian Hue

Composition : Florian Hue

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2021
ISBN : 978-2-416-00078-2

Cécile Demailly

Préface de François Dupuy

# Managers intermédiaires

## Guide de survie

**55 OUTILS ET MÉTHODES**
pour éviter d'être pris en étau
et avancer sereinement en milieu hostile

Éditions
EYROLLES

# Sommaire

**Remerciements** ..... 9

**Préface** ..... 11

**Préambule** ..... 13

**Introduction** ..... 15

Les managers intermédiaires en France ..... 15

Typologie du management intermédiaire en ETI et grand groupe ..... 16

L'organisation matricielle : plus de complexité, moins de strates et de silos ..... 19

Le management intermédiaire dans les cabinets et sociétés de conseil ..... 21

Un guide utile pour les managers intermédiaires des PME ..... 21

Pourquoi ce guide est-il de survie ? ..... 22

## Partie 1 Être manager intermédiaire aujourd'hui : problèmes et opportunités

**Chapitre 1 Le manager intermédiaire hier et aujourd'hui** ..... 27

Fin du XIXe siècle : l'*homo œconomicus* ..... 27

Milieu du XXe siècle : l'homme organisationnel ..... 28

Années 1970 : la révolution numérique et le « servant leader » ..... 29

Années 2000 : le manager coach ..... 30

Années 2010 : économie comportementale et manager augmenté ..... 32

**Chapitre 2 La définition du rôle actuel du manager intermédiaire** ..... 35

Managers intermédiaires, pourquoi existez-vous ? ..... 35

Combien de managers intermédiaires dans une organisation ? ..... 38

Leur expertise métier ..... 38
Comment faire ce que vous avez à faire ? ..... 39

**Chapitre 3 Les 8 syndromes du management intermédiaire ..... 41**

L'enfant du milieu ..... 41
L'homme-orchestre ..... 42
Le sauveur ..... 42
L'individualiste à ego surdimensionné ..... 43
Le non-conformiste ..... 44
L'imposteur autoqualifié ..... 44
L'opportuniste ..... 45
Le survivant ..... 45

**Chapitre 4 Les quêtes du manager intermédiaire ..... 47**

Manager les personnes fait-il (encore) partie du rôle ? ..... 48
Jusqu'où faut-il être transparent ? ..... 49
Comment se sentir intégré dans l'organisation ? ..... 51
Quel est mon avenir dans l'entreprise libérée ? ..... 52
Tirer les conséquences de la Covid-19 et autres crises ..... 53

## Partie 2 55 outils et méthodes pour s'affirmer et fonctionner avec l'organisation

**Chapitre 5 Se positionner, trouver sa posture et son énergie ... 57**

Cerner sa raison d'être (personnelle) ..... 58
Connaître ses motivations profondes, aidé des neurosciences ..... 61
Trouver sa puissance d'action ..... 64
Trouver l'harmonie dans sa posture ..... 68

**Chapitre 6 Se former, se développer ..... 71**

Savoir décider, mais aussi savoir découvrir et apprendre ..... 72
Prendre conscience de ses compétences ..... 77
Comprendre et développer *ses* intelligences ..... 80
Tirer parti des profils de personnalité ..... 83
Faire du mentoring un atout pour sa carrière ..... 84
Capitaliser sur sa propre expérience ..... 86

**Chapitre 7 Décider de son cap** ..... 91
Décider d'un but qui soit porteur ..... 92
Explorer son autonomie et tester ses limites ..... 94
Trouver du plaisir et du bien-être à faire son job ..... 97
Définir les bonnes priorités ..... 99
Cultiver sa vivacité intellectuelle pour tenir le cap ..... 102

**Chapitre 8 Bien naviguer dans l'organisation** ..... 107
Cartographier ses réseaux et les influences de l'organisation ..... 108
Prendre son essor dans un nouveau job ..... 114
Être prêt à saisir l'opportunité quand elle se présente ..... 116
Faire vivre sa propre vision aux côtés de la vision officielle ..... 119

**Chapitre 9 Construire et organiser ses équipes (le hard)** ..... 123
(Re)mettre tout à plat – au propre ou seulement au figuré ? ..... 124
Distribuer le travail ..... 128
Responsabiliser ..... 132

**Chapitre 10 Emmener les troupes, hiérarchie comprise (le soft)** ..... 141
Donner du sens… commun ..... 141
Faire avancer les équipes harmonieusement ..... 148
Manager vers le haut, vers le bas et en transverse ..... 159

**Chapitre 11 Gérer les relations humaines complexes** ..... 173
Situations et comportements périlleux ..... 174
Gérer les personnalités difficiles – y compris au-dessus de soi ..... 182
Préparer les conversations difficiles ..... 188

**Chapitre 12 Préparer son prochain chapitre** ..... 197
Tenir ..... 197
Grandir et bouger ..... 204

**Conclusion : Le difficile « savoir-être » du management intermédiaire** ..... 213

**Bibliographie** ..... 215

**Index** ..... 217

**Table des outils, concepts et pratiques** ..... 221

**Table des figures et tableaux** ..... 223

# Remerciements

Tous mes remerciements à ceux qui par le partage de leurs idées m'ont aidée à conceptualiser puis à écrire ce livre, et à ceux qui m'ont apporté leurs témoignages :

Charles, David Lacote, Freddy Hochu, Jacques Fradin, Jérôme Carrère, Lise, Louise, Marina Barreau, Patricia Perroux, Ron Quartel, Virginie Gervais Bazin, Xavier Bertrand, Walfa Chouki.

Et à Cyril Legrand, Dany Nassif, Elisa Ara Fontaine, Jacques Martinet, Jean-Louis Prata, Karine Le Joly, Laurence Laroche, Laurent Choain, Rafael Ramírez, Ralph Hippolyte, Thierry Gérard.

Merci à François Dupuy qui me fait l'honneur de préfacer ce livre.

Merci à Henri-Pierre Maders qui m'a présentée à mon éditeur, Guillaume Bertrand.

Merci à Guillaume Bertrand pour ses conseils et sa patience, et à David Lerozier pour ses corrections avisées.

Merci à ma tribu pour ses encouragements : Samantha, Zoé et Thomas.

# Préface

Le livre que nous propose Cécile Demailly est d'une brûlante actualité : la crise de la Covid-19 qui fait rage au moment où cette préface est écrite pose la question, si ce n'est de la survie, au moins du rôle du management intermédiaire. Elle a d'abord permis de préciser ce que Cécile Demailly tente de faire dans son ouvrage : définir où se trouve, dans l'organisation, cet encadrement intermédiaire, ou pour le dire autrement, intermédiaire entre qui et qui ? La réponse n'est pas simple car il n'y a pas, d'un côté, les dirigeants en charge des décisions les plus stratégiques, et d'un autre, l'encadrement de proximité chargé, durant cette crise plus encore qu'en période normale, d'assurer la continuité de l'activité. À côté des dirigeants se trouvent « les fonctions supports siège », ensemble bureaucratique traduisant en « process » toujours plus envahissants la façon dont les décisions doivent être mises en œuvre. Et c'est précisément à l'application de ces règles, procédures et autres normes que l'encadrement dit « intermédiaire » doit veiller.

Or la crise sanitaire a montré ce que l'on soupçonnait déjà : le gouvernement par la règle est mis à mal dès lors qu'il s'agit d'affronter une crise inattendue, à la durée indéterminée et dont les conséquences apparaissent au fil de l'eau. Et cette crise et ses conséquences quotidiennes ont été gérées, en haut, par les dirigeants chargés d'appliquer les directives des autorités politiques, et en bas – si l'on peut dire –, par l'encadrement de proximité ayant à veiller à la fois à la bonne marche de l'activité, mais aussi au bien-être des personnels considérés comme fragiles. Et ce, dans l'urgence, parfois sans cohérence ni cohésion.

Mais alors, qu'est devenu cet encadrement intermédiaire auquel Cécile Demailly donne des conseils de survie qui devraient être encore plus utiles aujourd'hui qu'hier ? Les managers intermédiaires doivent-ils veiller à l'application de ces règles, dont l'inutilité n'a pas empêché la prolifération et a entraîné les phénomènes de « désobéissance organisationnelle » qui ont permis à l'encadrement de proximité d'accomplir sa tâche, à la satisfaction générale ? N'a-t-on pas remarqué la disparition, durant cette crise des « leaders », du « leadership », notions d'autant plus vagues dans la novlangue managériale que soudain, ceux qu'elles étaient censées désigner ont disparu du devant de la scène ? Disparition provisoire, dira-t-on, tant ceux qui les véhiculent ont intérêt à leur survie.

Et sans doute l'encadrement intermédiaire aura plus de chances de survivre à cette crise que ces « fonctions supports siège » évoquées plus haut. Mais pour quoi faire, au fait ? Si l'on admet qu'il s'agit de ceux que l'on nomme

« les managers », alors quel sera leur rôle si en effet ils « survivent », ce à quoi ce livre se propose de les aider ? Partons d'une définition simple du management selon laquelle il consiste à obtenir des gens qu'ils fassent ce que l'on souhaiterait qu'ils fassent. À cette occasion, les « gens » en question sont à la fois les collaborateurs et leur encadrement immédiat, qui apprennent au fil de cette crise les vertus pratiques de l'autonomie dans leur activité quotidienne. Mais l'autonomie n'est plus, cette fois, un simple slogan. Elle a été acquise à partir du constat selon lequel l'activité marche aussi bien, si ce n'est mieux, sans le « fatras bureaucratique » produit par ces fonctions dont c'est à peu près la seule utilité. Ceux qui en font partie ont encore plus de souci à se faire que cet encadrement intermédiaire, chargé de faire appliquer ce qui s'est révélé inutile ou inapplicable.

Quant au manager intermédiaire, qui vient de perdre en chemin les principaux leviers d'où il tirait son pouvoir et qui lui permettaient d'obtenir les comportements qu'il jugeait souhaitables, il va avoir à se reconvertir : c'est tout l'intérêt du livre de Cécile Demailly de ne pas le laisser seul face à ce défi. L'élargissement de la pensée et la prise de recul sont incontournables pour entrer dans le futur ; ce livre accompagne les managers intermédiaires de manière concrète, en proposant des concepts salutaires et des outils et pratiques répondant aux nécessités de l'époque. Le « command and control » sera l'une des victimes de la crise, même si sa disparition provoque quelques soubresauts. On l'avait vu venir, la crise sanitaire a précipité son obsolescence. Et le défi pour ces cadres, malheureux depuis qu'ils existent, comme en témoigne la co-apparition du mot « cadre » et de l'expression « malaise des cadres » à la fin de la Seconde Guerre mondiale, sera de trouver un positionnement utile. Celui-ci peut se dessiner à travers la réorientation émergente de l'entreprise vers la gestion des « communs » plus que vers la simple performance financière. Aider à ce passage, c'est non seulement retrouver une utilité économique, mais aussi, et surtout, être le représentant d'une utilité sociale en faisant comprendre l'intérêt de cette dernière à ceux que l'on doit « animer ».

**François Dupuy**

# Préambule

Le management n'est pas une science exacte, comme les mathématiques, la physique des ingénieurs ou la médecine. Le management intermédiaire encore moins. Du coup, ça s'apprend peu ; mais on s'attend à ce que vous sachiez tout dès le premier jour, sans qu'on ait pris la peine de vous y préparer. On entre en général dans le management intermédiaire naïf et mal préparé.

On y entre parce qu'on admirait ces hommes et ces femmes quand on était ailleurs dans l'organisation : pour leur pouvoir et pour leur capacité à transformer l'entreprise, à donner la bonne orientation, à choisir la stratégie, à prendre les bonnes décisions, leur sagesse, leur connaissance de l'écosystème. Pour leur puissance bénéfique pour l'entreprise. Puis, quand on met le pied à l'étrier, on s'aperçoit que l'aisance qu'on leur prêtait est surévaluée, et qu'elle ne vient pas avec le rôle. Que ces personnes que l'on admirait ne sont que des humains, comme nous, avec leurs limitations, piégées avec leur bénédiction dans la prison dorée qu'est le management intermédiaire.

En plus, embûches et paradoxes guettent : le manager intermédiaire ne serait pas censé faire du management de personnes, mais il en dirige et en est entouré. La politique en entreprise n'est plus de mise depuis quelques années, mais souvent on a l'impression d'être – pardonnez l'expression – dans un « panier de crabes », surtout quand ça va mal. Toute la responsabilité de la transformation de l'entreprise, de sa vigueur, de sa capacité à s'adapter repose sur les épaules du manager intermédiaire, pourtant lui donne-t-on les moyens de mener cette tâche à bien, en fin de compte ? S'il connaît la réalité du business, parce qu'il est passé par d'autres postes et continue à ouvrir les yeux, il n'arrive pas à se faire entendre. La collaboration avait donné l'espoir qu'enfin l'intelligence collective allait réellement se mettre en œuvre, mais n'a pas encore porté tous ses fruits. Le comité exécutif participe peu : il continue, comme par le passé, en mode pyramidal, néglige le plus souvent les bonnes idées et les alertes, s'explique peu, ne laissant au manager intermédiaire que l'exécution.

Et, cerise sur le gâteau, il ne peut parler et dire ce qu'il a sur le cœur car il fait partie du management, et est à ce titre solidaire de *tout* le management. Donner son point de vue dans le bureau du boss, porte fermée, passe encore – mais attention au retour de bâton insidieux. Le faire publiquement : impossible (on prend la porte), inutile (peu de gens écoutent si l'on n'est pas « en charge ») et contre-productif (au mieux, on sème le doute ou la panique, pas les graines du changement).

Alors, comment survivre quand on n'a pas les codes, qu'on a la responsabilité d'exécuter, mais pas le pouvoir de décider quoi ni comment, et souvent pas les ressources adéquates, qu'on a la connaissance mais pas les moyens de la faire remonter au P-DG et à son comité exécutif, qu'il nous faut mettre en musique une partition décidée par d'autres qui heurte notre intelligence, notre savoir de la situation, et parfois même notre éthique ?

Et plus ambitieux encore, comment être heureux et en paix si l'on n'est pas dans un environnement propice, si l'on travaille pour une entreprise où l'on rencontre les chausse-trappes décrites précédemment ? Car il existe des managers intermédiaires heureux et en paix, j'en rencontre régulièrement, même dans des environnements adverses !

C'est à partir de cette cascade de réflexions qu'est née l'idée de ce guide de survie du manager intermédiaire.

Les interrogations se multiplient dans un monde moderne très complexe et en transformation rapide, et toutes les réponses n'existent pas. Mais j'ai à cœur de vous donner quelques éléments de prise de recul, et peut-être même mieux de survie, des outils pour changer de perspective et vous permettre de faire germer quelques améliorations, et surtout, surtout, de vous préserver pour pouvoir en semer encore plus.

Mes excuses aux femmes : la langue française est ainsi faite qu'il n'y a pas de neutre, que c'est le masculin qui sert de neutre. Adepte de l'écriture inclusive pour les textes courts, j'ai essayé pour ce livre de l'adopter, mais ça devenait presque illisible et gênait la compréhension. Je suis donc retournée au masculin principalement, en essayant de saupoudrer de féminin partout où c'est possible. Si vous êtes une femme manager intermédiaire, vous cumulez les difficultés, mais cela, vous le savez déjà. Je l'ai été, à une époque où l'on avait encore des secrétaires, mais où certaines ne voulaient pas travailler pour moi (c'était une baisse de statut que de travailler pour une femme), j'ai parfois été la seule femme manager (intermédiaire de surcroît) dans les divisions auxquelles j'appartenais (géographiques et fonctionnelles), je vous comprends. Ne faites pas semblant d'être des hommes, soyez vous-même. Acceptez encore une fois mes excuses pour ne pas avoir adopté une écriture qui vous mette en valeur à égalité (vous le valez bien).

# Introduction

Qui sont les managers intermédiaires pour lesquels j'écris ce guide de survie ? Combien sont-ils en France, comment et pourquoi les entreprises les catégorisent-elles, quelles sont leurs responsabilités ?

## Les managers intermédiaires en France

Dans les grandes entreprises (5 000 employés et plus) et les entreprises de taille intermédiaire (de 250 à 4 999 employés), où l'on aura au moins quatre niveaux de management, les managers intermédiaires sont simples à repérer.

Selon l'Insee, en 2015, la France comptait 5 800 entreprises de taille intermédiaire (ETI) employant 3,7 millions de salariés en équivalent temps plein (EQTP) et 287 grandes entreprises employant 3,9 millions de salariés EQTP.

Pour les PME, on trouvera des managers ayant des préoccupations plus larges que le simple management d'hommes et d'équipes dans de plus grandes entreprises, qui se dotent d'une ou deux strates hiérarchiques en plus du comité de direction.

Il n'existe pas à ma connaissance de statistiques publiées sur les managers intermédiaires en entreprise ; j'estime très grossièrement leur nombre à environ 2 à 3 % du total des salariés, ce qui représente pour la France 300 000 à 350 000 managers intermédiaires, répartis pour un tiers dans les PME, un tiers dans les ETI et un tiers dans les grandes entreprises.

### Responsabilités des managers intermédiaires

Ils sont les rouages de l'organisation ; grâce à eux, elle fonctionne sans heurts. Leur responsabilité est sur la performance d'ensemble, là où les managers de proximité s'occupent plus de performance individuelle ou d'équipes. Cela implique d'organiser, de structurer et de coordonner à la fois dans leur sphère de contrôle (les équipes qu'ils dirigent) et dans leur sphère d'influence (prescripteurs et clients des équipes qu'ils dirigent).

Une bonne part de leur activité est de partager de l'information et lui donner du sens, verticalement (vers le haut de l'organisation comme vers le bas) et latéralement. Ils construisent cette information quand cela est

nécessaire ; elle peut être codifiée (indicateurs, rapports d'activité) ou non codifiée (alertes, suggestions, contextualisation de l'information codifiée).

Cette information est aussi leur porte d'entrée pour participer à l'élaboration de la vision et surtout de la stratégie. Si c'est au CEO et à son équipe de direction que revient la prise de décision dans ces domaines, c'est au manager intermédiaire de les mettre en œuvre, en les décomposant en éléments exécutables et en orchestrant les changements nécessaires.

Enfin, avec l'avènement des réseaux sociaux, ils sont devenus des ambassadeurs officieux de l'entreprise, avec retenue néanmoins, n'étant pas en responsabilité globale comme le P-DG et son équipe.

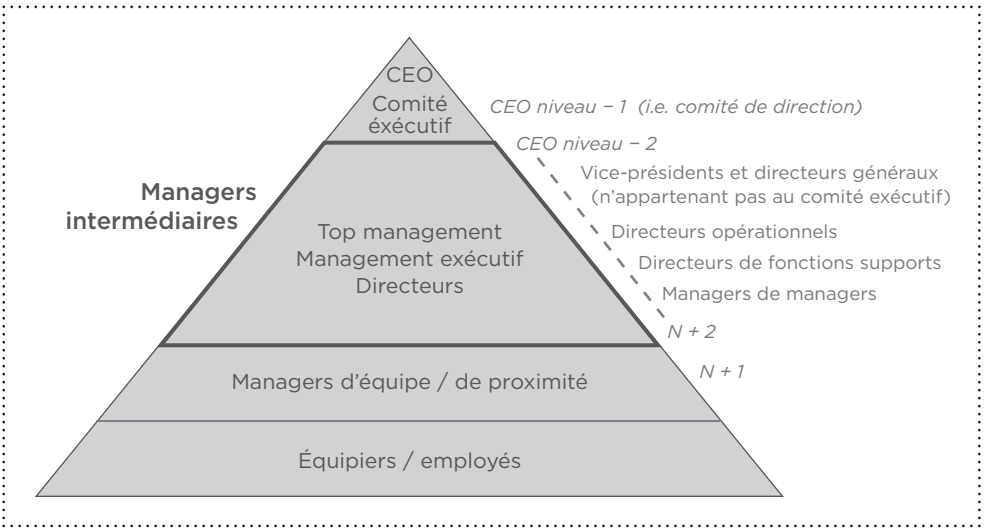
### Vocabulaire français *vs* vocabulaire international anglophone

En français, les managers dirigent leurs collaborateurs, qu'on appelle parfois « équipiers » ; en anglais, les managers supportent (*support*) leurs *team members*. En français, les collaborateurs prennent leurs ordres auprès des managers, en anglais, ils leur rapportent (*report*). Deux langages pour deux visions différentes, qui pourront assaisonner les usages et la culture organisationnelle de plus ou moins de « command and control ».

## **Typologie du management intermédiaire** en ETI et grand groupe

Parmi les multiples définitions, voici celle qui me semble la plus juste : les managers intermédiaires sont des personnes qui, en tant que rouages de l'organisation, ont un certain pouvoir de décision, un impact sur la stratégie et son déploiement, et une influence qui va au-delà de l'entité qu'ils dirigent. Lorsqu'ils appartiennent aux fonctions opérationnelles, ils dirigent d'autres managers ; lorsqu'ils appartiennent aux fonctions supports, ils ont au moins le grade de directeur (ou équivalent).

Dans les grandes entreprises et les ETI, le management intermédiaire se répartit en deux grands types de rôles, non exclusifs les uns des autres : par la responsabilité hiérarchique (managers de managers), par la responsabilité stratégique. Ces deux familles sont complétées par une troisième catégorie hybride où l'on retrouvera des dirigeants intermédiaires. Leur niveau hiérarchique va de N+2 à CEO-2.




**Le management intermédiaire dans l'organisation**

## Managers intermédiaires par la responsabilité hiérarchique

On est manager intermédiaire lorsque l'on dirige d'autres managers, à commencer par les managers de proximité, aussi appelés « managers d'équipe » ou managers « première ligne ». Eux-mêmes ne sont pas managers intermédiaires, sauf exception.

En haut de l'échelle hiérarchique, l'équipe dirigeante, constituée du CEO (Chief Executive Officer ou Directeur Général en France) et du comité exécutif, forme une catégorie à part, étant le plus haut niveau de management de l'entreprise et ayant des objectifs fixés non par d'autres managers, mais par les actionnaires représentés par le conseil d'administration. Ce sont d'ailleurs souvent eux qui proposent les objectifs à l'approbation du conseil d'administration.

## Managers intermédiaires par la responsabilité stratégique

Les managers intermédiaires ont, dans l'entreprise, la responsabilité partagée de la définition de la stratégie : si les décisions les plus importantes sont prises par le CEO et son équipe de direction, elles sont alimentées par les éléments remontés par le management intermédiaire,

comme les indicateurs ou des données moins codifiées que sont la veille, les informations sur la bonne marche de l'organisation et les suggestions diverses. Au manager intermédiaire, on laisse les décisions subsidiaires et, surtout, la mise en œuvre pratique de la vision stratégique définie par l'équipe dirigeante.

Cette responsabilité stratégique est aussi l'attribut de leaders ne dirigeant pas forcément d'autres managers hiérarchiques, mais directement des équipes :

- ceux qui sont à la tête des fonctions transverses, comme les finances, les ressources humaines, les achats, le juridique, la communication ;
- ceux qui dirigent les fonctions de support aux ventes et opérations, comme le marketing, les laboratoires, la direction stratégique lorsqu'elle existe, etc.

La responsabilité stratégique de ces derniers est en général marquée par le titre de directeur ou de General Manager.

## Les hybrides des groupes et multinationales : dirigeants intermédiaires

Dans les multinationales, les dirigeants de filiales sont aussi managers intermédiaires pour le groupe. Ils ont peu de latitude pour proposer leurs objectifs, qu'ils reçoivent d'autres managers dans l'organisation, et non d'un conseil d'administration.

On trouvera dans cette même catégorie hybride les dirigeants de business units : là encore, leur responsabilité et leur autonomie sont grandes, mais ils ont au-dessus d'eux d'autres managers.

On trouvera dans cette catégorie directeurs généraux, General Managers et vice-présidents ne faisant pas partie du comité exécutif rattaché au CEO de l'entreprise.

## Sous-catégories dans le management intermédiaire

Il n'est pas rare de voir identifiées spécifiquement des catégories à part de managers intermédiaires comme ayant des préoccupations différentes, et donc devant être traités différemment.

Au-delà d'objectifs implicites, du salaire important et du bonus associé, cette perspective différente peut donner droit à plus de privilèges,

telles des formations, conférences, une participation plus poussée à la réflexion puis la définition du plan stratégique, ou encore une gestion de carrière personnalisée. Voici quelques exemples de l'identification de ces catégories :

- le top management, comme dans ces exemples de sociétés du CAC 40 : les 500 « Senior Leaders » (sur 200 000 employés), le Top 500 (sur 35 000 employés), les 300 « Exécutifs » (sur 150 000 employés) ;
- le senior management, les senior executives : plus large que le top management, il arrive que certaines sociétés identifient les deux catégories avec des privilèges légèrement différents.

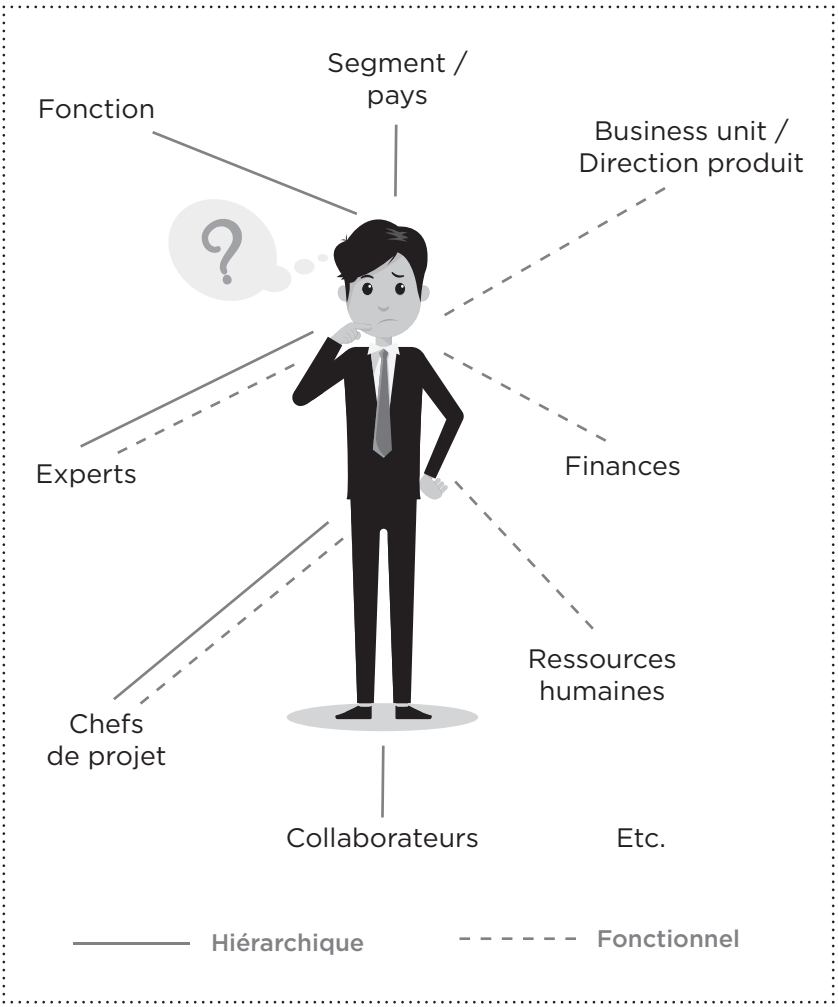
Une autre sous-catégorie, celle-ci en entrée du management intermédiaire, est celle des hauts potentiels, identifiés comme vivier du management intermédiaire au sens large, ou du top management plus spécifiquement. Ça peut être un « Talent Pool » de 300 leaders (sur 20 000 employés), ou encore des « Hi-Po » (prononcez à l'anglaise) bénéficiant de programmes de développement du leadership spécifiquement conçus pour eux et selon la culture de leur entreprise.

## **L'organisation matricielle** : plus de complexité, moins de strates et de silos

Si la définition hiérarchique du management intermédiaire est la même, que l'organisation soit ou non matricielle, les préoccupations de managers intermédiaires et la culture d'entreprise diffèrent.

Dans une organisation matricielle, le nombre de strates est souvent moins important, et les silos moins sont marqués même s'ils existent aussi. Les objectifs reçus sont plus complexes et on est en concurrence pour les ressources financières et humaines à tous les niveaux, en raison de l'organisation du travail ; mais il y a aussi plus de transparence et une rationalisation de l'utilisation de ces ressources.

Dans une organisation non matricielle, la direction est souvent très centralisée et réunie dans un même lieu, même si elle dirige des branches qui couvrent de nombreux pays ou lieux géographiques ; et les silos peuvent se prononcer au point de devenir des « baronnies ». En conséquence, la déconnexion d'avec la réalité du terrain peut être plus grande.




**Le manager intermédiaire dans l'organisation matricielle**

## Le management intermédiaire dans les **cabinets et sociétés de conseil**

Dans le secteur juridique, le conseil, l'audit, parfois la finance, certaines entreprises sont organisées en partenariats. Les décisions stratégiques sont prises par l'ensemble des partenaires, répartis en comités représentatifs ; le reste de l'entreprise est organisé comme de multiples entités quasi autonomes, fonctionnant comme des PME ou groupes projets, dans le cadre de la stratégie définie par les partenaires. S'il n'y a de fait pas de strate de management intermédiaire distincte des partenaires, on peut considérer que les partenaires constituent le management intermédiaire, indistinct de la direction de l'entreprise.

Les préoccupations spécifiques liées au fonctionnement du partenariat ne sont pas traitées dans ce livre ; néanmoins, à titre individuel, les partenaires et managers en charge des équipes les plus importantes pourront y trouver des outils pour tracer leur route, être sereins, parfois se protéger et sortir sains et saufs d'embûches diverses et variées.

## Un guide utile pour les managers intermédiaires des **PME**

Cet ouvrage est essentiellement destiné aux managers intermédiaires des grands groupes et ETI, avec qui je travaille depuis plus de dix ans. Ayant moi-même été l'une d'entre eux une décennie auparavant, et travaillant depuis avec eux en tant que coach et consultante, je connais leurs préoccupations et j'ai affiné avec eux les perspectives et outils présentés dans ce livre. Cependant, les managers et dirigeants des PME trouveront intérêt dans la lecture des chapitres qui suivent.

Je vois trois différences majeures :

1. les managers intermédiaires des PME ont également, le plus souvent, des responsabilités de manager de proximité, que je n'aborde pas dans ce livre ;
2. autre différence liée à la taille de l'organisation, c'est la qualité du relationnel avec les autres employés, et tout ce qui en découle. L'anthropologue britannique Robin Dunbar a suggéré en 1993, après différentes recherches scientifiques, qu'un individu peut maintenir des relations stables avec environ 150 autres personnes sans l'aide de technologie (l'amplitude

va de 100 à 230). Ce qui tendrait à confirmer que s'il est possible de connaître tout le monde dans une petite entreprise, ça ne l'est pas quand la taille grandit. Dans une PME, on a plus affaire d'abord à des individus, ensuite à des fonctions ; dans une organisation plus grande, c'est l'inverse. L'information est largement partagée, tout le monde sait tout sur tout ; et si l'information n'est pas partagée, c'est volontaire plus que pour une raison structurelle, à cause de la lourdeur ou de la complexité de l'organisation. Tout le monde a des idées sur tout (mais si, mais si !) dans les petits comme dans les grands écosystèmes, mais émettre un avis aura un impact différent, car, de la même manière, il touchera des personnes d'un côté, des fonctions de l'autre ;

3. enfin, la dernière différence que je vois est dans l'équilibre des perspectives. Je suis convaincue qu'un bon manager intermédiaire est celui qui sait à la fois prendre du recul *et* mettre les mains dans le cambouis. Savoir être au balcon, mais aussi sur la piste de danse.

Lorsque le manager intermédiaire de la grande entreprise court le risque d'être aimanté par les questions stratégiques et déconnecté du quotidien, les managers intermédiaires de PME, qui sont aussi des managers de proximité, ont le risque inverse : se faire happer par le quotidien et manquer de recul. Le contact avec les employés, des problématiques basiques et parfois triviales de production, de relations clients et tout simplement de relations humaines et d'organisation du travail sont, dans un cas, périphériques, dans l'autre envahissants.

En résumé, leurs besoins et leurs difficultés sont distincts de ceux des organisations plus importantes ; néanmoins, ils trouveront dans ce livre des réponses à leurs questions concernant la stratégie, leur positionnement, leur leadership.

## Pourquoi ce guide est-il **de survie** ?

Les managers intermédiaires ont été les grands héros de la seconde révolution industrielle, ceux qui ont permis l'avènement des grandes entreprises, Ford en tête. Mais, depuis les années de crise et la troisième révolution industrielle, ils sont mis à mal :

- leurs effectifs avaient peut-être trop augmenté, allongeant la chaîne verticale d'information et rendant l'entreprise peu réactive et adaptable,

ils sont donc les premiers visés par les programmes de rationalisation et de déstratification[1] dès les années 2000 ;
- l'avènement de la société de l'information, des réseaux sociaux, de la collaboration et de l'agilité grignote peu à peu leurs responsabilités de « command and control » au fur et à mesure que les employés s'autonomisent – leur rôle comme leur identité changent.

Il faut aussi noter que la position intermédiaire fait de ces managers des grands solitaires, et pour cause. Si vous êtes un manager intermédiaire, les stéréotypes suivants vous tendent des pièges à chaque coin de couloir :

- personne ne s'occupe de vous, personne ne vous prend par la main pour parler de votre carrière (il y a quelques exceptions, bien sûr), de vos soucis, personne ne vous aide avec vos questionnements (sauf un coach, mais il faut batailler pour en avoir un) ;
- vous devez être adulte, à chaque instant : si les choses vont de travers, vous ne pouvez accuser personne, ni ceux que vous dirigez (ce serait de l'enfantillage de votre part), ni vos pairs (de la jalousie), ni vos supérieurs (de la trahison) ;
- du coup, on vous prend pour un robot doublé d'un politicien ;
- vous n'avez pas d'amis, juste des concurrents, ou des gens qui attendent quelque chose de vous – vous êtes seul au milieu de la foule – y compris au milieu de vos pairs ;
- vous avez bien des idées intelligentes sur la manière dont ce bazar autour de vous devrait être organisé et fonctionner, mais personne ne vous écoute ;
- si vous vous plantez, c'est 200 % de votre faute ; si l'entreprise se plante, c'est aussi de votre faute ;
- en pleine incertitude (VUCA, vous connaissez ?) vous n'avez qu'à y voir clair – on vous prend aussi pour « l'Homme qui valait 3 milliards » ou Wonder Woman ;
- vous vous devez de protéger tout le monde et l'entreprise avant vous-même (version officielle, même si, pour arriver à votre poste actuel, vous avez pensé un peu à vous quand même ; –) ;
- vous n'êtes jamais en paix – comme disait mon père, cadre de direction puis P-DG de PME : « La vie est une lutte » ;
- vu de l'extérieur, vous vivez une vie exaltante, faite de liberté, d'exploration et d'émotions puissantes, on vous admire, on vous colle parfois comme si vous étiez une source d'énergie à la disposition de tous ou alors on vous envie et on vous jalouse (pourquoi pas moi ?) ;

1. Programmes bien sûr parfois nécessaires : « Avant une importante restructuration dans les années 2000, il a été estimé d'Unilever avec 36 strates de management [...] Unilever a réduit son encombrante bureaucratie à seulement 6 strates », « Saving David Brent », *The Economist*, 15 août 2011.

- vous, vous n'avez pas de parachute doré, contrairement au P-DG et aux membres du comité de direction ;
- vous êtes le bouc émissaire parfait quand ça ne va pas (parce que vous ne râlerez pas, cf. ci-dessus) ;
- et quand ça ne va pas, vous sautez – c'est bien connu, plus on monte dans la hiérarchie, plus on est assis sur un siège éjectable dont la sensibilité du mécanisme croît avec l'altitude – et comme vous n'avez pas de parachute (cf. ci-dessus), aïe.

Ça vous parle ? Je ne dis pas que vous allez mal, 90 % des managers intermédiaires vont bien, très bien même ! Mais nom d'un petit bonhomme, ce n'est pas parce que tout baigne.

Ce guide de survie, s'il ne vous apporte pas de solution miracle (il ne faut pas rêver quand même), vous apportera quelques idées et outils bien utiles pour vous rendre la vie un chouïa plus facile et plus agréable. Ils sont de trois types :

**Concept** idées ouvrant l'esprit et théories pour vous faire réfléchir et prendre du recul ; souvent l'objet de livres ; je vous en présente une synthèse applicable à votre situation ;

**Outil** immédiatement utilisables sous forme d'exercices individuels ou en équipe, après vous être approprié mes explications ;

**Pratique** bonnes idées pragmatiques déjà utilisées ou appliquées en entreprise par vos pairs, qui se passent souvent de bouche-à-oreille.

Néanmoins, attention : le salut viendra de vous-même, il vous faudra faire l'effort de choisir vos outils et de vous les approprier.