

# Introduction

Dans le premier volume de la série « Managez mieux, Stressez moins », *Manager, un métier à (re)découvrir*, nous avons choisi de mettre en évidence l'importance du rôle du manager dans le bon fonctionnement et la réussite d'une entreprise<sup>1</sup>. Afin de mieux cerner cette réalité, les différents facteurs auxquels sont confrontées les sociétés, qu'elles soient privées ou publiques, furent à cet égard soulignés. En ce sens, les bouleversements économiques à l'échelle mondiale et les enjeux complexes des marchés exercent de plus en plus une influence certaine sur leur fonctionnement.

De nos jours, aucune entreprise ne peut se permettre d'improviser son modèle de management en ne comptant que sur la bonne volonté de son personnel et de ses managers. Non seulement un véritable cadre de gestion<sup>2</sup> est-il nécessaire, mais il convient, avant tout, de s'assurer de sa mise en place ainsi que de l'efficacité et du suivi de son application. Afin de demeurer concurrentielles et d'atteindre de hauts standards de performance et d'efficacité, les sociétés n'ont d'autre choix que de faire face à de nouveaux défis ainsi qu'à une autre façon de manager. Qu'il s'agisse pour une entreprise publique de respecter un budget équilibré ou pour une entreprise privée d'être rentable, une seule exigence s'impose : s'adapter en vue de s'améliorer.

S'adapter, dans ce contexte, c'est être en mesure de savoir reconnaître et pouvoir évaluer les facteurs qui influencent les résultats d'une entreprise, tant positifs que négatifs. Ceux-ci peuvent par ailleurs être liés à des

1. Dans cet ouvrage, le terme entreprise fera référence à la réalité englobée par le terme « organisation » au Québec. Il se rapporte donc à toute forme de société, structure, entreprise privée et publique, entreprise gouvernementale etc. dans laquelle des personnes sont employées.

2. Voir à ce sujet le chapitre 2 du volume 1 : *Manager, un métier à (re)découvrir*, GERESO Édition, Le Mans, 2<sup>e</sup> édition, 2014.

causes extérieures : conditions économiques et sociales, favorables ou non. En pareil cas, il n'est certes pas évident de pouvoir agir directement sur ces causes. Par contre, lorsqu'il s'agit de causes internes propres à l'entreprise, il est toujours possible de réagir ainsi que d'agir, et ce, chaque fois que la situation l'impose, en modifiant et en améliorant la performance et l'efficacité opérationnelle.

Le monde du travail et le marché de l'emploi sont en constante évolution et, de toute évidence, les bouleversements des dernières décennies en sont un exemple frappant. C'est pourquoi il est fondamental de bien comprendre et d'accepter que le rôle du manager a évolué au fil des années. Dès lors, on ne peut plus envisager son action avec le même regard que par le passé. Cela est d'autant plus important lorsque la réalité économique contemporaine est marquée par de multiples variations et turbulences. Chacun sait que les conditions des marchés sont actuellement très volatiles, voire difficilement prévisibles, et que cette situation risque probablement de perdurer pour les années à venir. Il est donc primordial de savoir mettre les énergies là où elles s'avèrent rentables pour l'entreprise.

Les exigences de performance et d'efficacité de plus en plus élevées et de plus en plus difficiles à atteindre, imposent une donnée incontournable : faire mieux avec moins. Le résultat d'une telle situation se fait sentir tant sur le personnel que sur les managers... et les pressions sont de plus en plus nombreuses :

- rendre les opérations plus efficaces ;
- renforcer la qualité des produits ou des services ;
- optimiser le service à la clientèle ;
- bonifier le climat de travail ;
- améliorer les conditions de santé et de sécurité au travail.

Autant de facteurs qui soulignent à quel point le rôle du manager est primordial. Beaucoup plus qu'un simple répartiteur de tâches et de consignes, il se doit d'être un professionnel conscient des exigences de son rôle tout en étant judicieusement outillé pour faire face correctement aux situations les plus complexes auxquelles il sera inexorablement confronté.

Dans le précédent volume, nous avons choisi de mettre en évidence ce que nous nommons les quatre fondements du manager. Il est plus que

jamais nécessaire de s'y référer afin de faire en sorte que le facteur de rendement soit l'une des solutions en vue d'atteindre les hauts standards de performance et d'efficacité d'une entreprise.

Ces fondements se résument comme suit :

- 80 % des individus (employés et managers confondus) ont besoin d'une supervision continue et conforme ;
- un manager ne devrait pas avoir plus de 20 employés à superviser ;
- un manager de premier niveau devrait passer de 70 % à 75 % de son temps sur le terrain avec son personnel ;
- un manager doit se faire comprendre efficacement, c'est-à-dire savoir communiquer de la bonne façon, être en mesure de considérer les problèmes et pouvoir mettre en œuvre les mesures disciplinaires lorsque les circonstances l'imposent.

Ces principes posés, il y a lieu de croire que tout manager désireux de remplir ses fonctions avec sérieux ne peut que réaliser la nécessité de se former, pour ainsi développer les habiletés. C'est exactement ce à quoi répond l'ouvrage que vous avez entre les mains. L'atteinte des objectifs qui feront de vous un manager compétent passe par la maîtrise et l'application cohérente d'habiletés et de stratégies organisationnelles que l'on peut définir ainsi : superviser, exécuter, régler, améliorer. Au fil des pages, nous verrons donc de façon plus détaillée les conditions requises pour en arriver là. Dans l'ensemble, elles se résument ainsi :

1. servir de modèle en inspirant confiance et respect ;
2. savoir mobiliser son personnel ;
3. superviser de manière appropriée son personnel ;
4. régler à la source les problèmes opérationnels ;
5. améliorer les facteurs d'efficacité opérationnelle en favorisant le progrès et l'innovation.