

Brèves de conseil

Manager par l'extrême

Revoilà une de ces Brèves qui se propose de mettre en valeur l'expérience d'un manager.

Le manager dont nous allons vous parler a pris ses fonctions en 2004 en tant que Directeur Administratif des Ventes, dans une grande entreprise de service public basée essentiellement sur de la main d'œuvre. Sa première mission, au service de la Direction Financière, fut de *"faire rentrer l'argent de la façon la plus rapide et la plus exhaustive possible"*. Il aborda cette mission en se fixant un objectif "déraisonnable" qui était de *"diminuer par 4 le retard de facturation et le retard de recouvrement sur 4 ans"*. *"J'ai réuni les 80 responsables financiers de la maison et je leur ai dit : on a chaque mois un retard de facturation de 50 millions d'€ et un retard de recouvrement de 1000 personnes, on paye des gens avec l'argent qu'on n'a pas. Et ça, ça leur parlait. Je cherche des symboles qui touchent les gens"*.

Cet exemple corrobore le constat que nous faisons régulièrement : le bon manager est celui qui a de l'ambition pour lui-même, pour son service, pour son équipe. Le défi est exaltant. Une bonne mise en tension est cent fois préférable à un management surprotecteur. Elle facilite par ailleurs la recherche de sens dont nous rabâchons qu'elle est fondamentale. Combien de fois croisons-nous des directions ou des services assoupis dans une routine confortable mais avec, bizarrement, des collaborateurs dont le moral n'est pas bon!

La mise en tension concerne les objectifs, les ambitions mais aussi les hommes, notamment les cadres, dont on attend qu'ils prennent des risques. Le niveau d'exigence va de pair avec un système de sanction/gratification clair et favorisant l'engagement et les résultats : *"Je suis un des rares managers à marquer nettement ma préférence entre la note 1 et 9, pas de rente de situation chez moi. Mon équipe se sent soutenue car elle voit que "je mouille la chemise" pour elle quand je négocie des augmentations lors de résultats exceptionnels. Par contre, si quelqu'un ne va pas bien, je le reçois tout de suite et je traite. Mais quand cela ne va pas, mieux vaut se dire "on ne fait pas affaire" et se séparer en ménageant une voie de sortie honorable pour la personne. Je pilote par les extrêmes, par le haut ou par le bas. La moyenne n'existe pas"*.

Evidemment, cette méthode ne fonctionne que si le manager sort de la posture "donneur d'ordre" (YAKA FOKON) et se préoccupe des "ressources" disponibles et mobilisables chez ses collaborateurs et dans l'organisation. Cela demande une vraie qualité de présence, de l'investissement en termes de communication et d'accompagnement.

La deuxième mission de notre manager le démontre assez bien. Il s'est agi de faire évoluer 300 opérateurs de petit niveau répartis sur tout le territoire vers des postes d'accueil commercial. *"Il faut savoir mettre la bonne tension. Il s'agissait de transformer des gens qui avaient passé 20 ans devant des machines, la nuit, en personnes capables d'appeler le client, le jour. Ils avaient tellement envie d'y arriver"*.

Comment s'y est-il pris ? *"Je suis allé travailler moi-même avec les opérateurs, voir avec eux comment y arriver. Ils m'expliquent leur vécu à partir de quoi je formalise la doctrine. Chaque fois qu'on ouvre un centre, je suis là. On les fait participer à ce qu'on met en place dans leurs unités, on intègre leurs suggestions, je suis beaucoup dans le détail et dans le concret tout en allant à l'essentiel. Et je veille à avoir un discours clair, explicatif et transparent"*.

Ce cas est assez illustratif des compétences caractérisant le leadership d'un manager car il nous montre bien à quel point entraîner les hommes est affaire d'énergie, d'audace et de souffle. Certains diraient peut-être de cœur... !

NB : si parmi nos lecteurs, certains managers ont envie de faire part de leur expérience de la fonction, dans des contextes, des situations ou des univers professionnels particuliers, nous nous ferons un plaisir de les interviewer pour partager cette expérience lors de prochaines Brèves



Consulting Brief

Extreme Management

In this Brief we highlight a manager's experience.

The manager we are going to talk about assumed his current post in 2004 as Administrative Sales Manager in a major public service organization that focuses mainly on manual labor. His first mission within the Finance Management Department was to *"bring in as much money as possible, as quickly as possible."*

He approached his mission by setting himself an *"unreasonable"* goal: *"reduce late billing and late payment collection by four times over four years."* *"I brought the 80 financial managers in the company together and I said to them, 'Every month we're late in billing 50 million Euros and we're late in collecting 100 million in payments. 50 million is same amount as the annual salaries for 1,000 people-we're paying people with money we don't have.' That really got to them. I always try to use examples that make a strong impression on people."*

This example corroborates something we have said many times: a good manager is someone who is ambitious for himself, for his department and for his team. Challenge is uplifting. Implementing the right amount of tension is one hundred times better than an overprotective management style. A challenge also makes it easier for people to find meaning in their work-also something we repeat time and again because it's so fundamental. We so often encounter departments or divisions where everyone has fallen into an easy, comfortable routine but, paradoxically, morale is not good!

The right amount of tension concerns objectives and ambitions, but it also concerns the men and women, particularly managers, whom we expect to take risks. Making demands on people goes hand in hand with a clear reward/sanction system that favors commitment and results: *"I'm one of the rare managers who, when marking people on a scale of 1 to 9, makes my preferences very clear. I don't let anyone slide, regardless of how long they've been there. My team knows they have my support, because they see that I 'stick my neck out' for them when it comes to getting them raises for exceptional results. On the other hand, when someone isn't doing well, I meet with the person right away and I deal with the situation. But when things aren't going well it's better if we can say to each other 'this isn't working out' and*

find a way for the person to exit with his or her honor and self-respect intact. I manage at the extremes, top or bottom. There's no such thing as average."

Obviously, this method is not for managers who limit themselves to playing the role of "the person who gives the orders". This sort of manager has to truly think about the "resources" that are available and that can be mobilized in terms of team members and in terms of what the company has. Doing so requires high-quality commitment to communicating with team members and to accompanying them.

Our manager's second mission provides a good illustration of this. He had to transform 300 lower-echelon machine operators that were spread throughout the territory into salespeople. *"You have to know how to inject just the right amount of tension. These people had spent 20 years operating machines on the night shift, and they had to be transformed into people who could make client calls on the day shift. They really wanted to succeed."*

How did he do it? *"I went and worked with the operators myself, and I talked to them to see how we could do it. They told me about their experiences and I based my policy on that. Every time we open a new center I'm there. We have them participate in establishing their units, and we include their suggestions. I get into the small details and the concrete realities, but I also go straight to the essential. And I'm careful about keeping what I say clear, transparent and explanatory."*

This case provides a good illustration of the skills that characterize leadership in a manager, because it shows how much energy, audacity and perseverance are needed in a true leader. Some people might even say leadership needs a big heart, too!

P.S.: If managers among our readers would like to share their experiences in particular situations or particular industries, we would be delighted to interview you and include your story in a future Brief.