

# Introduction

## Les managers dans la tourmente

Manager en temps de crise, c'est prendre les bonnes décisions, développer les pratiques pertinentes, se comporter efficacement dans une situation nouvelle que personne n'a vécue et dont personne ne connaît l'issue. Le management est une mission qui concerne toute organisation, entreprise, association ou administration : il consiste à faire en sorte qu'une action collective soit performante, c'est-à-dire réponde aux objectifs qu'elle s'est fixés. On comprend que des chutes brutales d'activité comme celles que l'on connaît actuellement, rajoutées au manque de perspectives, perturbent profondément le cours normal de l'exercice de cette mission : communication, réorganisation, licenciements et modification urgente des politiques sont au rendez-vous.

Manager en temps de crise, c'est trouver les bons réflexes adaptés à une situation nouvelle sans avoir d'expérience ou de benchmark pour le faire correctement.

Manager dans la crise, c'est aussi faire référence à la personne, au manager chargé de cette mission. Il n'est pas le seul bras armé de politiques sophistiquées, mais

plutôt une personne bouleversée dans ses pratiques professionnelles, sollicitée par ses collaborateurs sans toujours pouvoir répondre à leurs attentes, angoissée par sa propre situation. Le manager dans la crise est soumis à rude épreuve. Ses certitudes deviennent inopérantes et tout est comme avant – sauf qu'on lui en demande plus sans qu'il ait toujours les clés pour répondre. La crise est pour lui la pointe même du management : toujours plus difficile, toujours plus exigeant, toujours plus ingrat aussi.

Ce livre traite du management comme du manager. La fonction est incarnée et il serait impensable de ne traiter que de la fonction et de ses composantes. Le manager n'est pas qu'une personne, il a un rôle dans une organisation dont il ne peut totalement se dissocier.

Mais il traite aussi de cette crise profonde et brutale que vivent notre économie et notre société. L'entreprise en est une composante essentielle : elle produit des richesses et constitue un lieu de vie et de relations car ces dernières sont souvent la part principale de l'expérience de travail. La crise vient donc perturber la routine des organisations. Comme tout phénomène, elle comporte à la fois des menaces et des opportunités, elle constitue surtout un moment d'émotions fortes et de remises en cause profondes.

En période de crise, la seule possibilité c'est de changer de regard, d'observer les phénomènes sous des angles différents, pour en mettre en valeur le relief. Manager, c'est faire ce que l'on peut : en empruntant les bons angles de vision, on peut généralement faire un peu plus.

Pour ce faire, l'ouvrage couvrira trois grandes parties. La première aborde le *contexte* de la crise, qui n'est pas seulement économique : c'est aussi celle d'un management qui a parfois oublié ses missions primordiales. La seconde dresse la liste des *éléments* constitutifs de la crise qui dépassent l'économie et touchent aux fondements mêmes de nos approches managériales. La dernière partie propose des *clés*, aux managers mais aussi à tous les acteurs des différents niveaux où se construit et se vit cette mission, au niveau de chacun dans l'entreprise.