

## Gestion de carrière / Management /

### Le dirigeant, un salarié comme un autre ?



*François Enius, coach de dirigeant*

**Objectifs maintenus malgré le rétrécissement des budgets, réduction d'effectifs, gels des investissements, salaires figés..., la crise engendre des réflexes de durcissement managérial, surtout dans les grandes entreprises. A la brutalité de la crise financière, puis économique, succède une forme de violence managériale, elle-même source de stress. L'analyse de François Enius, coach de dirigeant.**

#### **Quelles sont les difficultés principales des managers actuellement ?**

Financièrement, toutes les entreprises sont en train de revoir les budgets. Celui de la fin de l'année dernière était déjà serré, il a été à nouveau revu à la baisse au début de cette année, et on observe depuis une grande prudence dans les dépenses... Concrètement qu'est-ce que cela entraîne pour le manager ? En trois mois on a pu lui demander de refaire deux ou trois fois le même budget, ce qui est très compliqué pour lui, on a gelé les investissements, les évolutions salariales, on peut aussi avoir des plans de licenciement, ou des « non recrutements », et éventuellement tout en même temps ! Tout cela avec les mêmes objectifs à atteindre... C'est une source de stress très importante. On est parti d'une crise financière pour aller vers une crise économique, aujourd'hui on a une crise de confiance. Même les entreprises qui tournent bien actuellement mettent en place des plans de réduction, de restrictions. Les managers en prennent « plein la tête » toute la journée et ont tendance à renvoyer du stress à leur équipes, en faisant des annonces peu agréables... Au moment où le capital financier est en crise, ce serait le moment de mettre l'accent sur le vrai capital de l'entreprise, le capital humain, or on lui met une pression très négative.

#### **Les dirigeants eux-mêmes ne sont-ils pas en partie responsables de cette pression ?**

Il faudrait parvenir à supprimer cette pression pour remotiver les équipes, mais elle est la plupart du temps relayée par l'ensemble du management, président compris. Plus les managers sont placés hauts dans la hiérarchie, plus ils ont peur. Et pourtant... Dans cette époque, il y a du business à faire, on pourrait se positionner pour faire des choses, en étant intelligent, inventif et différent. La difficulté vient du fait que les dirigeants salariés ne se considèrent parfois que comme « des salariés comme les autres », alors qu'il faudrait prendre le taureau par les cornes, et considérer que la richesse de l'entreprise n'est pas à la Bourse...

Je suis stupéfait d'entendre toujours les collaborateurs dire : « j'aime ma boîte, je veux qu'elle vive ». Ils seraient prêts à suivre un patron qui dirait « j'assume, je fonce. » Dans une PME où le patron est actionnaire à 80 ou 90 % de sa boîte, l'attitude est différente !

#### **Quelles pourraient être les conséquences de cette frilosité ?**

On épuise durablement le capital humain. Ce n'est pas une passade, les erreurs de management vont laisser des traces. Les collaborateurs vont se souvenir de ce qu'ils auront subi, et il sera plus tard difficile de les faire « remonter sur le cheval » dans la même entreprise. On perd le capital confiance qu'ils ont dans l'entreprise et le management...

Cela commence en haut de l'échelle, et cela va bientôt concerner tous les échelons...

Propos recueillis par Dominique Perez

Mars 2009