

Entreprises

Un manager brisé dans son élan

« Ce sont les officiers marins qui font tourner la Marine. »

Ce vieux dicton ne semble plus approprié au monde de l'entreprise. En effet, dans le civil, les sous-officiers, ou les « middle-managers », ne bénéficient pas de la même image flatteuse. L'encadrement intermédiaire déçoit souvent dans l'entreprise. Peut-être parce qu'au fond on n'attend pas grand chose d'important de lui. Les cadres managers de premier niveau et les agents de maîtrise sont particulièrement pointés du doigt. Leur désengagement s'exprime sous diverses formes : pas de relais de communication des stratégies de la direction générale, pas de déclinaison ni d'appropriation des politiques de l'entreprise, pas de solidarité avec la direction lors des conflits sociaux.

Les solutions mises en œuvre pour remédier à cet état de fait sont le plus souvent centrées sur des actions de communication ou de formation. Dans le meilleur des cas, des études sociologiques plus approfondies les accompagnent, venant trop souvent renflouer les tiroirs des actions sans suite. Pendant ce temps, les collaborateurs poursuivent leurs activités sans véritable ligne de conduite managériale.

BÂTONS DANS LES ROUES

On sait pourtant que le rôle du manager comporte trois principaux objectifs : réaliser des résultats opérationnels en ligne avec la stratégie, mobiliser ses équipes dans une logique de performance maximale, développer les personnes. Le bon fonctionnement de ce mailon dépend lui-même de trois moteurs : la communication (donner le bon niveau d'information à son management intermédiaire et ob-



Alexandre Amoukته

Managing Director
BearingPoint

tenir son adhésion), la motivation (l'intéresser sur le résultat de l'entreprise), la délégation (lui donner de l'autonomie et le mettre en capacité d'agir).

L'encadrement intermédiaire est coincé entre la direction générale et la direction des ressources humaines. Privé d'espace d'action propre, il perd son rôle RH. Dès lors, le recrutement est réservé à l'appréciation de l'encadrement supérieur et de spécialistes RH. Les révisions sa-

« Le manager intermédiaire joue un rôle clé dans l'entreprise. S'il est valorisé et impliqué, il devient un facteur de succès. »

lariales et promotions, même si le supérieur hiérarchique est consulté, sont décidées « plus haut », avec les spécialistes des RH. L'attribution de bonus ou de primes est souvent réalisée par application collective de mécanismes « rationnels », ou fait aussi l'objet d'arbitrages à un niveau supérieur. La constitution des équipes et la mobilité sont gérées par des cadres supérieurs et des comités de direction assistés de spécialistes RH. Souvent, la formation elle-même est prescrite au travers de programmes systématiques décidés au niveau de l'entreprise ou

par des gestionnaires de métiers pour les compétences techniques.

ENTHOUSIASME OUBLIÉ

Par ailleurs, la complexité accrue des enjeux proprement techniques laisse peu de marge d'initiative à la ligne opérationnelle, la gestion des innovations et évolutions techniques étant le plus souvent transférée à des spécialistes. Le management peut alors se réduire à l'animation d'équipes autour d'objectifs de production, de ventes, de qualité, de sécurité, objectifs qui eux-mêmes viennent d'en haut. La notion d'enthousiasme n'est pas prévue dans les budgets...

Pour le collaborateur de base, l'introduction des structures matricielles multiplie les liens de management, sans pour autant savoir de qui on dépend. Ce flou donne une certaine liberté pour choisir les communautés auxquelles ils souhaitent contribuer, les systèmes

de transformation de celle-ci vers un véritable partenariat, et sa modernisation notamment grâce à l'implémentation de systèmes d'information et de pilotage performants. Mais parallèlement, il s'est éloigné de sa mission traditionnelle d'assistance au management intermédiaire et notamment dans le partage des responsabilités et le management du personnel.

Pour repositionner les pouvoirs RH appropriés au plus près du terrain, la direction des ressources humaines devra procéder à une analyse critique de la situation en matière de management du capital humain (processus, rôles et responsabilités). La redéfinition d'une vue globale du partage des responsabilités RH est indispensable et doit prendre en compte les objectifs opérationnels des managers (productivité, qualité, etc.) et les politiques RH (gestion des carrières, de la rémunération, recrutement, etc.), avec la participation des différents acteurs concernés.

Le management intermédiaire réside souvent au changement ; il est devenu méfiant suite aux multiples restructurations taillant dans ses rangs. Il joue pourtant un rôle clé dans toute transformation de l'entreprise. En sachant le valoriser et l'impliquer, il devient un facteur de succès.

Plutôt que de le décrier ou de lui imputer la responsabilité de l'échec éventuel, il est préférable de transformer et de valoriser son rôle. Enfin de compte, c'est lui qui permet de produire la qualité attendue. Dans cette optique l'appui moteur du CEO est indispensable. Si la dynamique prend, on débouchera à terme sur un esprit de tribu conquérante et unie. ◇

▷ BearingPoint est un des leaders mondiaux du conseil en management et en technologie.



Le manager intermédiaire est coincé entre sa direction et les travailleurs. On appelle cela la position hamburger...

PERFORMANCE

Et si l'on changeait d'indicateurs ?

Comment mesure-t-on la performance d'une entreprise ? ROE (retour sur fonds propres) et Ebitda, le résultat opérationnel brut, sont deux des ratios les plus utilisés quand il s'agit de mesurer la performance des entreprises. En soi rien de nouveau sous le soleil si ce n'est que les analystes et les communicateurs financiers se sont comparés de ces concepts d'analyse et les ont élevés au rang de dogme. Lors de la publication désormais trimestrielle des résultats d'entreprises cotées en Bourse, si une société révèle un ROE ou un Ebitda en baisse voilà que le cours a toutes les chances de s'écrouler sans que l'analyste ait toujours pour autant étudié attentivement les raisons de cette érosion.

En pleine bulle internet, la « vieille économie » a vu dans la récupération médiatique de ces ratios une bonne occasion de se contraindre à des cures d'amaigrissement et de productivité sans lesquelles l'accès aux capitaux boursiers deviendrait illusoire, pensait-on à l'époque, au vu des rendements que proposaient des start-up internet.

Mais qu'en est-il quinze ans plus tard ? Malgré l'explosion de la bulle internet plusieurs secteurs économiques, les banques par exemple, continuent à poursuivre des objectifs de rentabilité qui défient décidément le bon sens pour aboutir à des dérives telles que la crise des subprimes. Et toutes les améliorations de la supervision bancaire n'y ont rien fait. Incompétence des surveillants ? Peur de se voir taxer de freins à l'économie ? Absence de réelle sanction pour le système ? Rappelons que Bâle I avait pour vocation première de veiller à la bonne santé du secteur bancaire occidental, capitaliste, face à un modèle concurrent, le communisme ou le socialisme d'État.

VŒUX PIEUX

Toujours est-il que prôner le renforcement de systèmes très sophistiqués de risk management, prôner le renforcement des fonds propres, prôner la bonne gouvernance et la transparence de la communication ne nous ont pas épargné la débâcle à travers laquelle bon nombre d'institutions bancaires prestigieuses se retrouvent dans l'obligation de reconstituer leur capital phagocyté par l'appât de gains faciles. Au lieu de créer de la valeur, elles en ont détruit, massivement. Cette même valeur dont nous, bénéficiaires de systèmes de retraites privés, sommes tant friands. Certes

des dirigeants ont perdu leur emploi (et aussi de nombreux employés, sacrifiés pour redonner un peu d'oxygène à des institutions en danger) ; la sanction n'est cependant pas systématique puisque le plus grand danger n'est plus le modèle idéologique concurrent mais le régulateur.

Et comme tout le monde, le régulateur peut succomber à l'amnésie. Je me souviendrai longtemps de l'arrogance de l'un des chefs de l'une des agences de régulation bancaire américaine lorsque nous parlions dans un think thank bruxellois de Bâle II il y a quelque deux ans : « nous allons appliquer Bâle II aux dix premières banques américaines qui ont du business hors de nos frontières. Inutile pour les banques domestiques où nos systèmes sont solides et éprouvés » affirmait-il sans rire et citant les leçons tirées de la crise de « savings and loans » à la fin des années 80. Cette tirade en avait laissé plus d'un entre le doute et l'inquiétude. Nous avions 130 milliards de dollars au contribuable américain, déclenché la récession aux USA au début des années 90 et l'écroulement parallèle du marché immobilier.

LES RISQUES DE L'AIDE

N'y a-t-il vraiment pas de sanction systémique ? Qui est monté au capital des grandes banques à la dérive ? Indirectement quelques contribuables, britanniques notamment du fait de la nationalisation d'une officine de crédits hypothécaires, un comble chez les chantres du « laisser faire ». Sans savoir si nous avons le bout du tunnel en vue, il semble bien que les « fonds souverains » aient pourtant fourni l'essentiel de la liquidité aux augmentations de capital. Des fonds souverains norvégiens, singapouriens, des Emirats, dont on peut penser qu'ils ne cherchent qu'à s'investir dans des secteurs rentables sans pour autant avoir l'ambition de diriger ces entreprises. Les Norvégiens ont largement communiqué dans ce sens. Mais qu'en serait-il si des fonds souverains de pays alliant capitalisme et dictature se mêlaient à la bagarre ? Ces hybrides de capitalisme et de totalitarisme ont connu un succès très important au cours de la dernière décennie écoulée. Ce succès tendrait même à invalider le credo selon lequel le corollaire obligé du capitalisme libéral

serait la démocratie. Ces fonds souverains-là sont extrêmement riches et leurs objectifs peuvent paraître parfois un peu opaques. Je ne suis pas certain qu'ils s'embarasseraient de nos concepts de gouvernance. Les banques sont détentrices, de par leur activité, d'une quantité inestimable d'informations économiques précieuses sur leurs clients. En continuant à poursuivre des objectifs irréalistes on voit donc que le risque de sanction pour l'ensemble du système démocratico-capitaliste n'est pas absent.

MISER SUR AUTRE CHOSE

Faut-il dès lors revoir les critères de décision d'investissement ? Les entreprises moins rentables seraient-elles du même coup moins à risque donc plus attrayantes ? Sans doute pas. Ce n'est plus uniquement vers une rentabilité financière à court terme que doivent se concentrer les valeurs des entreprises au cours de la prochaine période. Un défi bien plus essentiel nous attend et c'est celui du réchauffement climatique. Après les tentatives de classement des entreprises à l'aune de l'éthique, avec quelques succès notamment au sein de la Deutschland AG, c'est vers une évaluation des efforts faits en vue de maîtriser les défis de demain que doit s'articuler le comportement de l'investisseur. Serge, le dessinateur, avait fait il y a quelque temps un dessin pour « Le Monde » et il m'avait frappé : on y voit des grands partons, cylindre sur la tête et cigare vissé à la bouche, disant qu'ils s'étaient enrichis en réchauffant la planète et qu'ils continueraient à s'enrichir mais cette fois en la refroidissant ! Établissons la preuve que l'on peut être à la fois éthiques et « bons pères de famille » sans pour autant négliger la rentabilité. ◇ Olivier Brissaud, Chairman of the Board of ATE Treasury for Financial Professionals

1. Return on equity
2. Earnings before interest, taxes, depreciation and amortisation

Écrivez-nous

Vous souhaitez réagir ? Un sujet d'actualité vous interpelle ? N'hésitez pas à nous faire part de votre opinion. Envoyez-nous vos textes (5 000 signes maximum) par courrier électronique à l'adresse : debats@lecho.be



Bien plus que du gaz naturel !

Extrait du communiqué de presse relatif aux résultats du premier semestre 2008

La version intégrale du communiqué est consultable sur le site : www.distrigaz.eu → Communiqués de presse → Qui sommes-nous → Actualité

→ Ventes de gaz en hausse de 10 % durant le premier semestre grâce :

- à une augmentation importante des activités d'arbitrage ;
- aux ventes en Belgique et à l'étranger stables par rapport à l'an dernier.

→ **Chiffre d'affaires de 2,95 milliards d'euros, en hausse de 38 %**, s'expliquant essentiellement par un important effet prix lié à la forte augmentation des prix de l'énergie sur le marché mondial, contexte qui a permis une progression importante des ventes d'arbitrage.

→ **Le résultat opérationnel courant (EBIT)** s'élève à 308,6 millions d'euros et enregistre également une forte augmentation de 115,5 millions d'euros

(soit 60 %), grâce à une importante contribution des activités d'arbitrage et d'un effet de stockage positif.

→ **A l'inverse, le résultat opérationnel enregistre une forte baisse (-33 %)** et s'établit à 130,8 millions d'euros au 30 juin 2008, suite à l'application des normes comptables (marked-to-market sous IAS 39), de par la variation négative de la juste valeur des contrats de matières premières utilisés comme instruments de couverture économique.

→ **Le résultat net consolidé** (part du Groupe) s'élève en conséquence à 123,8 millions d'euros contre 146,7 millions en juin 2007 (en baisse de 16 %).

Chiffres-clés (IFRS) en millions d'EUR

	30-06-2008	30-06-2007	Évolution
Produit des activités ordinaires	2947,83	2135,58	814,25
Résultat opérationnel courant (EBIT)	308,64	193,17	115,47
Résultat opérationnel (*)	130,76	194,68	-63,92
Résultat financier net	27,35	18,23	9,12
Résultat opérationnel après résultat financier net	158,11	212,91	-54,80
Quote-part dans le résultat net des entreprises associées comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence	0,05	0,22	-0,17
Résultat avant impôts	158,16	213,13	-54,97
Impôts	-33,19	-65,23	32,04
Résultat net de la période	124,97	147,90	-22,93
Part des tiers	1,17	1,18	-0,01
Part du Groupe dans le résultat net de la période	123,80	146,72	-22,92
Résultat net par action (en EUR)	176,19	208,81	-32,62

* Comprend le résultat opérationnel courant (EBIT), la variation de la juste valeur des instruments financiers liés aux opérations d'achat et de vente d'énergie, ainsi que la plus-value réalisée sur la vente d'actifs.

Distrigaz sa

rue de l'Industrie 10 BE-1000 Bruxelles
Tél. +32 (0)2 557 30 01 Fax +32 (0)2 557 31 12 e-mail info@distribi.be www.distrigaz.eu
TVA: BE 0476.201.605 RPM Bruxelles Fortis Bank IBAN BE65 2100 4706 8896 BIC GEBABEBB

