

« Manager au bon horizon »

L'action managériale est, trop souvent, aspirée par l'urgence du quotidien. Pourtant, une organisation performante ne peut se contenter d'un regard myope sur l'instant. Elle exige, de chacun à son niveau, une posture adaptée au bon horizon temporel. C'est là tout l'enjeu d'une gouvernance éclairée : faire coexister des visions pluri-temporelles, de l'opérationnel au stratégique, sans confusion des rôles.

Pour ma part, j'ai souvent observé que ce ne sont pas toujours les managers les plus compétents qui réussissent le mieux, mais ceux qui adoptent la juste perspective, car ils voient ainsi ce que les autres ne voient pas. Dans toute organisation, les différentes strates hiérarchiques jouent des rôles différents, tous au service de la mise en œuvre de la vision et de la réalisation de la stratégie. Certains cadres, fréquemment promus en raison de leurs compétences techniques, peinent à se positionner à l'horizon temporel qui devrait être le leur : meilleurs experts que leurs subordonnés, ils empiètent sur leur terrain. Les conséquences sont multiples : sentiment d'ingérence, démotivation, absence du cadre sur des thématiques plus stratégiques, surcharge de travail et délégation des collaborateurs vers le haut, avec le dommage colatéral qu'ils ne développent pas leurs compétences.

Cette observation fait écho au modèle des trois horizons de croissance de McKinsey, qui offre un cadre précieux pour penser cette articulation. Initialement conçu pour gérer l'innovation dans le temps, il s'applique avec pertinence à la répartition des responsabilités selon les niveaux de management :

- L'horizon 1 est fondamentalement celui de la rentabilité, c'est le court terme, le terrain naturel des cadres de proximité. Ils doivent garantir l'efficacité opérationnelle, résoudre les problèmes immédiats, faire fonctionner la machine. Ils sont les garants du présent : on attend qu'ils excellent dans l'anticipation à quelques jours ou semaines, dans la gestion fine des ressources, des équipes et des urgences.
- L'horizon 2 est celui des cadres intermédiaires, du moyen terme. À ce niveau, on sort du quotidien pour piloter des projets, structurer des évolutions, préparer l'entreprise de demain sans perdre de vue les réalités d'aujourd'hui. Ces managers doivent naviguer entre pression opérationnelle et vision tactique, en connectant l'instant présent à une trajectoire de développement. C'est l'horizon des opportunités.
- L'horizon 3 c'est le long terme, territoire stratégique de la direction générale. Ici, il s'agit de cap, de transformation, d'orientation. Les décisions ne porteront fruit que dans 3 ou 5 ans. Ce niveau d'encadrement doit penser l'avenir, bâtir des modèles nouveaux, prendre des risques mesurés pour inventer la suite. Au-delà, se situe un quatrième horizon implicite, celui du Conseil d'administration, dont les rôles essentiels se résument aux trois « S », stratégie, soutien, et surveillance. Il veille à ce que les orientations prises aujourd'hui ne compromettent pas l'intérêt général de l'organisation sur plusieurs décennies.

Ce modèle vous interpelle ? Pensez au temps que vous consacrez par semaine à l'horizon qui devrait être le vôtre. Le micro-management ou la déconnexion du terrain sont des dérives qui fragilisent l'organisation. Manager juste à temps et positionner ses actions au bon horizon, est peut-être la première clef d'une gouvernance efficace.

Steeves Emmenegger, fondateur de
emmenegger compétences conseils sa
et de SCAN swiss competencies assessment network sàrl