



## La Lettre

Février 2016

# FAUT-IL LIBÉRER L'ENTREPRISE ? (3/4) REPOSITIONNER LES MANAGERS

par **Gilles Verrier**, Directeur Général d'Identité RH, professeur affilié à l'ESCP  
et **Nicolas Bourgeois**, Directeur Associé d'Identité RH, chargé de cours à HEC

**Le 13 janvier dernier est paru « Faut-il libérer l'entreprise ? » sous notre signature, chez Dunod. Ceux qui connaissent l'engagement d'Identité RH en matière d'innovation managériale ne seront pas surpris par l'approche critique, constructive et concrète de cet ouvrage. Quelques éléments, pour alimenter le débat...**

Nous l'avons vu dans nos deux lettres précédentes : l'entreprise est poussée par un environnement en mutation à adopter la responsabilité et l'autonomie de ses salariés comme principe organisationnel central. Et ce sont des caractéristiques culturelles et stratégiques partagées qui l'aideront à faire converger les activités individuelles.

Dans les modèles organisationnels dont nous avons hérités, les managers jouent un rôle central. Le mode de management descendant, centré sur la qualité d'exécution et l'alignement, était adapté au modèle néo-taylorien. Mais quid de leur fonction et de leur positionnement dans les organisations nouvelles qui émergent ?

### **La réponse « entreprise libérée »**

Dans l'entreprise qu'appellent de leurs vœux Isaac Getz et Brian Carney, la « position (des managers) et leur statut sont menacés et leur avenir est précarisé par la campagne de libération. » Certaines entreprises s'affichant comme « libérées » ont d'ailleurs carrément décidé de supprimer leur encadrement. Le jugement porté sur les managers est radical : leur fonction est présentée comme uniquement dédiée au commandement et au contrôle, avec un rôle de « petit chef ».

Cette critique nous paraît inadaptée pour deux raisons. Tout d'abord parce que cela fait bien longtemps que la posture des managers s'est



transformée en profondeur dans nombre d'entreprises. Pour ne citer que quelques exemples que nous connaissons bien, les managers de Nexans, Eurovia, Roquette Frères ou Lesaffre sont depuis des années accompagnés pour se positionner en ressource pour les collaborateurs et être investis dans le développement et l'engagement de leur équipe.

C'est aussi oublier que le manager est lui-même le produit d'un système organisationnel. Comment basculer dans un modèle managérial basé sur la confiance, le dialogue, la décision

concertée, le développement de ses collaborateurs quand pèsent sur lui les contraintes posées par une entreprise qui fonctionne encore dans le modèle ancien ? Citons les pressions qu'il subit pour obtenir des résultats immédiats, mais aussi l'accroissement de sa charge de travail du fait de l'allègement des structures hiérarchiques, du transfert d'activités auparavant assurées par des fonctionnels et de l'empilement de réunions, de reporting et d'autres activités contraintes. Sans négliger le « conditionnement culturel » inculqué par les modèles anciens.

Supprimer les managers conduirait certes à éliminer des situations de pouvoir, mais pas à supprimer les enjeux de pouvoir. Au contraire : les managers jouent bien souvent un rôle essentiel de tampon permettant d'alléger le poids de ces questions de pouvoir.

## Les managers demain

Ce qui doit être abandonné, c'est bien sûr le mode de management descendant, de type « command and control », calqué sur le modèle militaire ou patriarcal à l'ancienne, avec ses décisions unilatérales et non expliquées, ses ordres, sa fonction de contrôle et son pouvoir de sanction.

Pour autant, le sujet n'est pas de supprimer les managers. Il est de leur permettre d'adopter un positionnement radicalement différent, mettant en cohérence l'exercice de l'autorité et ce qu'il est devenu dans les autres sphères de notre société contemporaine. Il s'agit de passer du manager considérant ses collaborateurs comme des ressources à sa disposition à celui qui se positionne comme ressource pour ses collaborateurs. Il est au service de ceux-ci, tout comme ils sont au service des clients, dans une logique de pyramide inversée. Il est là pour faciliter, accompagner et fluidifier, développer, encourager et reconnaître. Au lieu d'imposer ses réponses lorsqu'une question doit être traitée, il questionne : « Qu'en pensez-vous ? »

## Quelles voies pour repositionner les managers ?

Comment l'entreprise peut-elle disposer d'une photographie objective de ce que sont ses pratiques de management effectives ? Il est essentiel de se centrer sur les faits, plus que sur les opinions ou les ressentis. Pour cela, le plus simple est d'évaluer la qualité des pratiques de management en situation, à travers leur mise en œuvre effective. Certaines entreprises ont mis en place une démarche d'audit

des pratiques managériales, comme cette enseigne de la distribution spécialisée dans laquelle nous avons construit un dispositif basé sur l'interview des collaborateurs à partir de questions factuelles, mis en œuvre une fois par an dans chacun des magasins.

Une fois ces éléments disponibles, il s'agira de mettre en place la démarche permettant de réinventer le management : définir le rôle et la posture attendus, les compétences qui en découlent, puis les moyens pour y parvenir. Dans les entreprises où nous avons accompagné cette transformation, comme Le Crédit Agricole, Orangina-Schweppes, Europcar ou Lacoste, nous avons d'abord formalisé avec les intéressés les compétences managériales qu'ils auront à déployer. Elles ont été construites pour servir à la fois la mise en œuvre du projet stratégique et ce repositionnement radical des managers. Puis ont été élaborés les outils permettant à chacun de disposer d'une évaluation objective de son niveau de maîtrise de ces compétences managériales, ainsi que les actions de développement nécessaires.

Dernière condition pour réussir cette transformation, la structure managériale doit être alignée sur la cible. Nombreuses sont les entreprises dans lesquelles les managers adoptent un style directif faute de temps et parce qu'ils sont sous pression. Et il est bien sûr illusoire d'attendre un changement de posture du manager si la charge de travail découlant de la configuration de son poste ne lui permet pas de l'exercer.

## Le témoignage dans l'ouvrage : Charles Lantieri, Directeur Général Délégué, et Pierre-Marie Argouarc'h, Directeur RH et Transformation du Groupe



“ L'axe managérial a été déterminant pour conduire notre transformation. Des progrès ont été enregistrés dans ce domaine, comme en témoignent nos collaborateurs dans le cadre de notre baromètre interne. [...] Pour que les compétences de chacun soient mises au service du projet de l'entreprise, les managers ont deux rôles principaux : donner du sens et développer les compétences de leurs équipes, conditions essentielles à la mise en œuvre de la performance. [...] Nous cherchons à casser la vision exclusivement hiérarchique du management. Le point clé est de passer de la logique du « comment » au « pourquoi ». Nous attendons que les managers animent leurs équipes à partir du sens. Dans le domaine législatif on dirait passer du texte de la loi à « l'intention du législateur ». Il s'agit de rappeler en permanence ce que nous voulons faire, l'objectif poursuivi, mais de laisser s'exprimer toutes les compétences pour y répondre. ”

*Identité RH est le conseil de référence pour les projets RH à forte valeur ajoutée. Notre particularité réside dans le positionnement des missions que nous réalisons : elles revêtent toutes un caractère stratégique pour nos clients ; elles sont toujours conduites dans une logique de sur-mesure, de la proposition d'intervention à la revue de fin de mission ; elles intègrent systématiquement une volonté d'innovation.*