

INVENTER LES PRATIQUES DE MANAGEMENT DU XXI^e SIÈCLE¹

PAS DE SUPPRESSION DES MANAGERS MAIS UN POSITIONNEMENT DIFFÉRENT

La cause est entendue : les managers ne sont pas au rendez-vous. Certains dirigeants ont le sentiment de ne pouvoir s'appuyer sur leur communauté managériale. Ils constatent que leurs décisions ne se traduisent pas dans la réalité et considèrent que la « courroie de transmission » est grippée. Ils estiment les managers insuffisamment impliqués dans les changements impulsés. Du côté des collaborateurs, le niveau d'insatisfaction peut être élevé, comme le confirment les analyses menées par les entreprises auprès de leurs salariés. D'ailleurs, de nombreuses études ont montré que le premier motif de démission était à rechercher dans la relation avec le manager direct. Les managers eux-mêmes expriment parfois de la souffrance et vivent mal cette situation, avec le sentiment d'être abandonnés : seuls 15% estiment que leurs difficultés sont prises en compte par leur entreprise². Ils sont tellement vilipendés que les vocations sont de moins en moins nombreuses.



Par Gilles Verrier,
directeur général d'Identité RH
et co-directeur de l'Executive
Master RH de l'ESCP

Une erreur d'analyse

Cette critique des managers doit être relativisée. Tout d'abord parce que la posture des managers s'est transformée en profondeur dans

un certain nombre d'entreprises. Pour ne citer que quelques exemples, les managers de Nexans, d'Eurovia, de Roquette Frères ou de Lesaffre sont depuis des années accompagnés pour se positionner différemment avec leurs collaborateurs. Par ailleurs, le modèle du manager « *qui vous cassait une chaise sur la tête quand ça n'allait pas* » n'en est plus un depuis bien longtemps dans ces entreprises. Qu'il subsiste dans certaines organisations des pratiques autoritaires, personne ne le nie. Mais les faits obligent à dire que la diversité des pratiques est aussi large que celle des entreprises.

Le jugement porté sur les managers par les promoteurs de l'entreprise libérée est quant à lui radical : leur fonction est présentée comme uniquement dédiée au commandement et au contrôle, avec un rôle de « petit chef ». La critique est telle qu'ils proposent de supprimer les managers, ou a minima, de réduire leur nombre de manière significative. Alors que

supprimer les managers conduirait certes à éliminer des situations de pouvoir, mais pas à supprimer les enjeux de pouvoir. Au contraire, puisque les managers jouent bien souvent un rôle essentiel de tampon permettant d'alléger le poids de ces questions de pouvoir. De plus, stigmatiser les managers ou annoncer leur disparition n'est peut-être pas non plus l'approche la plus porteuse pour en faire les alliés d'une démarche de transformation.

L'approche contingente

Revenons à ce qui devrait être une évidence : l'entreprise a les managers qu'elle mérite. Cibler les personnes, c'est oublier que leur pratique est d'abord le produit d'un système organisationnel. La même personne sera dans le cadre personnel sur de l'échange, de l'écoute, de la négociation et, ultimement, dans l'explication de ses décisions. Et dans son environnement professionnel, sur des décisions unilatérales, sans écoute,

¹ Cette contribution s'appuie sur l'ouvrage « Faut-il libérer l'entreprise ? » co-écrit par Nicolas Bourgeois et Gilles Verrier, édition Dunod.

² Baromètre CFE-CGC

échange ni explication. Si le modèle d'autorité s'est transformé de façon quasi généralisée en une génération, comment expliquer qu'il soit resté inchangé dans certaines entreprises ? C'est bien parce l'organisation est porteuse de ce modèle ancien.

Comment le manager pourrait-il basculer dans un modèle basé sur la confiance, le dialogue, la décision concertée, le développement de ses collaborateurs quand pèsent sur lui les contraintes posées par l'entreprise ? 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 réunions³, de reporting et d'autres activités contraintes. Certes, 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.

“ L'entreprise a les managers qu'elle mérite. ”

De même que tous les modes dégradés de ce modèle.

Réinventer le management

Pour autant, le sujet n'est pas celui de la suppression des managers, mais celui d'un positionnement radicalement différent, en alignant l'exercice de l'autorité sur ce qu'il est devenu dans les autres sphères de notre société : passer du manager considérant ses collaborateurs comme des ressources à sa disposition au manager se positionnant comme ressource à la disposition de ses collaborateurs, dans une logique de pyramide inversée. Il ne donne pas des instructions, il partage une intention. Il est là pour faciliter, accompagner et fluidifier, développer, encourager et reconnaître. Cela suppose que l'entreprise dispose d'une photographie objective de ce que sont les pratiques de management effectives. Au vu de la dimension affective que peut revêtir la relation

entre manager et collaborateur, il est essentiel de se centrer sur les faits, plus que sur les ressentis. Pour cela, le plus simple consiste à 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 enseignement de la distribution spécialisée qui a construit un dispositif basé sur l'interview des collaborateurs à partir de questions factuelles, mis en œuvre une fois par an dans chacun de ses magasins.

Il s'agira ensuite de définir le rôle et la posture attendus, les compétences à renforcer et les moyens de développement pour y parvenir. Orangina-Schweppes, Europcar ou Lacoste ont formalisé avec les intéressés les compétences managériales qu'ils auront à déployer, construites pour servir à la fois la mise en œuvre du projet stratégique et un 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, ainsi que les moyens permettant de les développer. Le diagnostic des promoteurs de l'entreprise libérée est juste : l'entreprise doit dépasser les modes de management des hommes et des organisations hérités du taylorisme. Mais les réponses qu'ils apportent négligent l'impact du système organisationnel sur les personnes. Lorsqu'ils ciblent les managers mais aussi les fonctions support, ils oublient que ceux-ci pourraient être positionnés de façon radicalement différente, au bénéfice d'une entreprise dont les modes de fonctionnement seraient pleinement adaptés aux enjeux du XXI^e siècle. ■



³ Selon l'enquête IFOP-Wisembly 2015 : « les cadres et les réunions, les cadres français passent en moyenne 23 jours par an en réunion (soit 10% de leur temps).