

## L'entreprise a les managers qu'elle mérite

Par Gilles Verrier,  
Directeur général d'Identité RH et Professeur à Sciences Po



Hier, pour ceux qui organisaient et animaient un travail alors normé et taylorien, l'enjeu premier était dans la qualité de l'exécution. En découlait un mode de management directif, centré sur la tâche et le contrôle, consacré au « comment », pas au « pourquoi ».

Nous le vivons tous au quotidien : le contenu du travail s'est radicalement transformé. Désormais, l'enjeu premier réside, aussi bien pour l'individu que pour le collectif, dans l'engagement, l'intelligence des situations et la prise d'initiatives : ce sont ces éléments qui conditionnent la performance. Et ces formes contemporaines du travail requièrent un autre mode de management.

Dans la vie hors travail, en quelques décennies, l'exercice de l'autorité a changé. Pour ne prendre qu'un exemple, la cellule familiale fonctionne désormais sur le mode de l'écoute et de l'échange, de la prise en compte de l'avis de chacun et même lorsque la décision relève de l'adulte seul, elle est expliquée. Alors que trop souvent, l'entreprise en reste aux approches anciennes du management, qui ne correspondent donc plus ni au besoin, ni à l'époque actuelle. C'est cette double inadéquation qui provoque tensions et inefficacité.

Si l'exercice de l'autorité a changé hors de l'entreprise et pas dans l'entreprise, si la même personne exerce hors travail une forme d'autorité moderne et en tant que manager une autorité ancienne et inadaptée, c'est bien que les facteurs bloquants ne relèvent pas d'abord de l'individu, mais bien de l'entreprise et de ce qu'elle génère.

Des travaux récents, ainsi que quelques premières expériences, ont crédibilisé l'hypothèse d'une

habituellement dévolues au manager (régulation, animation, organisation, information, etc.) étant désormais éclatées au sein de l'équipe. Convenons que la plupart des entreprises en sont encore loin et qu'elles sont confrontées à une question : comment transformer radicalement les pratiques de leurs managers pour qu'elles correspondent au besoin d'aujourd'hui ? Si des mesurées suffisaient, l'envoi des managers en formation pendant quelques jours par exemple, « ça se saurait, depuis le temps ! » L'enjeu doit être adressé en adoptant un traitement d'envergure qui passe par deux étapes.

La première consiste à définir ce que l'entreprise attend de ses managers, en formalisant les compétences managériales qui doivent être mises en œuvre. Construites certes à partir des valeurs de l'entreprise quand elles ont été formalisées, ou à défaut à partir de sa culture implicite. Mais pas seulement : les pratiques de management à développer sont celles qui serviront la mise en œuvre de la stratégie, tout en étant cohérentes avec les transformations du travail et l'animation qu'elles impliquent.

Ce sont donc les choix stratégiques de l'entreprise qu'il faut traduire dans cette cible managériale, en éclairant cette démarche de ses valeurs d'une part, de ses choix d'organisation découlant des réalités contemporaines du travail d'autre part.

Identité RH a accompagné la construction des trois référentiels de management évoqués dans l'encadré ci-dessous. Ils illustrent l'ampleur de la mutation que doit réaliser l'entreprise dans son

disparition à terme du management, les fonctions

approche des pratiques de management. ... /

**Orangina-Schweppes** a fait de l'autonomie de ses collaborateurs un facteur clé de sa réussite sur ses marchés, à travers la rapidité et l'agilité que cette autonomie confère. Ce qui attend des managers, c'est qu'ils accompagnent cette montée en autonomie chez leurs collaborateurs, puis qu'ils leur laissent les marges de manœuvre leur permettant de prendre des initiatives et d'agir vite.

C'est parce que **Lacoste** voulait se repositionner comme un distributeur et plus seulement comme un producteur que le « sens du service client » a été intégré dans son référentiel de management comme une compétence clé du manager, positionné comme étant au service de ses collaborateurs pour mener cette transformation.

**PagesJaunes** a vécu une révolution de son business model, de l'imprimé avec ses cycles longs à l'instantanéité d'internet. Avec la décentralisation des décisions et la transformation des métiers qui en résultaient. Ceci explique que le Groupe attende désormais en priorité de chaque manager qu'il « décide, agisse et réagisse rapidement » tout en sachant convaincre et mobiliser ses collaborateurs.

/... La seconde étape de la démarche requiert de l'entreprise qu'elle mette en place deux types de réponses.

Les réponses organisationnelles tout d'abord. La structure managériale doit être alignée sur la cible : inutile de confier ces responsabilités à un manager si la charge de travail découlant de la configuration de son poste ne lui permet pas de l'exercer. De la même façon, les systèmes RH doivent être revus pour être cohérents avec ce repositionnement du manager.

Les réponses appliquées aux personnes ensuite. L'entreprise devra mettre à la disposition de chacun des managers les outils lui permettant de disposer d'une évaluation objective de son niveau de maîtrise de ces compétences. Il s'agira ensuite de construire les moyens permettant de développer ces compétences managériales, en utilisant toute la palette des approches possibles : formations certes, mais aussi accompagnement individuel de type coaching ou mentoring et mises en situation. Sans oublier le plus important : le développement au quotidien du manager par son propre manager.

---

**Identité RH est un cabinet de conseil en ressources humaines créé et dirigé par Gilles Verrier, ancien DRH des Laboratoires Fabre et du Groupe Décathlon. En parallèle de son activité de conseil, il est Professeur à Sciences Po, où il codirige l'Executive Master Ressources Humaines.**

JUIN 2013