

Introduction

Le terme de management est d'un emploi plutôt récent. Son usage a été accepté par l'Académie française par un arrêté du 12 janvier 1973 et s'est généralisé dans les organisations et la littérature professionnelle depuis les années 1980.

Si son origine relève d'un emprunt direct à son homonyme anglo-saxon celui-ci découle lui-même d'un terme français du XV^e siècle *mesnager*. Il s'agit en équitation de tenir en main les rênes d'un cheval. Ce terme de *mesnage* provient lui-même du latin *manus* la main. *Manus-agere* associe donc la main à l'action et évoque des pratiques souvent associées au management : « tenir en main », « mettre la main à la pâte », « manipuler », « diriger d'une main de maître », « une main de fer dans un gant de velours », etc.

Par-delà son étymologie le terme de management renvoie à des réalités et des situations diverses. De quoi parle-t-on en effet ? Parfois de gestion, parfois de conduite des hommes, parfois de pilotage d'une entité. On évoque le management stratégique, le management opérationnel, le management d'équipe, le management d'entreprise. On l'associe à la conduite de nombre de fonctions de l'entreprise : management de la qualité, management des ressources humaines, management des connaissances, management de l'innovation. Pour un même signifiant, de nombreuses significations donc, qui dépendent de la situation et des locuteurs.

Cette diversité des significations témoigne d'une notion et des pratiques qui s'y rapportent plutôt instables et hétérogènes. Dans l'évolution des organisations, le terme de manager s'est progressivement substitué à des vocables connotés du côté de l'autorité verticale, chef, contremaître, patron. Son émergence est aussi concomitante avec la professionnalisation de nouvelles fonctions émergeant dans

les années quatre-vingt/quatre-vingt-dix : (fonction qualité, fonction achat, fonction gestion des ressources humaines, fonction logistique, notamment.) Elle prend corps dans un environnement économique en mutation qui impose aux organisations la réactivité et l'adaptation permanente aux changements. Cette émergence et cette substitution de vocables rendent compte de plusieurs transitions :

- D'un modèle de l'autorité basé sur la légitimité hiérarchique à un modèle d'autorité basé une capacité du manager à faire coopérer, à faire adhérer à des actions, à des projets.
- D'un modèle d'action spontanée du chef « je fais comme je le sens » à un modèle raisonné, structuré « je suis capable de dire pourquoi et comment je le fais ».
- D'un modèle où l'expertise technique seule fondait souvent la légitimité du chef à un modèle basé aussi, et parfois seulement, sur la professionnalisation de la dimension managériale.
- D'un modèle de managers experts à un modèle de managers leaders susceptibles d'organiser leur périmètre, d'installer un bon climat relationnel, et d'accompagner les changements.
- D'une idée renforcée du résultat à atteindre et du combat à mener pour y parvenir.

La plupart des organisations, quels que soient leur statut et leurs activités, sont aujourd'hui engagées dans ces transitions. De nombreux managers se sont professionnalisés et exercent un leadership positif et efficace dans leur périmètre de responsabilité. La pratique du management est aujourd'hui étayée par de très nombreux outils censés la faciliter. Malgré ces éléments, je constate que les managers rencontrent souvent des difficultés :

- Pour gérer les écarts qu'ils constatent entre ce qu'ils apprennent en formation et la pratique de terrain.
- Pour réguler leur action entre le niveau d'exigence requis par l'entreprise pour maintenir et développer sa performance et le bien-être des collaborateurs qui sont sous leur responsabilité.
- Pour se positionner correctement dans leur rôle (notamment manager intermédiaire), à l'interface entre la direction et les collaborateurs.
- Pour conduire leur action en répondant à des demandes paradoxales des directions et des collaborateurs en termes d'exercice de l'autorité : par exemple, entre demande d'exercice du pouvoir et demande d'étayage, entre demande de directives et aspiration à l'autonomie.

Au fil du temps et de mes interventions, j'ai effectivement assisté à une modification profonde de l'activité managériale. L'ère du bon technicien qui devient manager et à qui son expertise suffit pour réussir est terminée. Aujourd'hui les managers continuent de s'appuyer sur leur expertise mais doivent aussi savoir organiser, communiquer, maintenir un bon climat relationnel et accompagner le changement. C'est autour de ces dimensions que se structure une bonne part de leur valeur ajoutée.

Par ailleurs, l'organisation des entreprises évolue de fait, à cause de l'émergence et de la professionnalisation, nous l'avons souligné, de différentes fonctions au cours des 30 dernières années.

Les caractéristiques de ces fonctions et la façon dont elles se professionnalisent impliquent aujourd'hui de les déléguer fortement au plus près du terrain. Les managers se retrouvent donc largement impliqués dans l'animation de ces fonctions auprès de leurs équipes. (Donnons pour simple exemple la fonction RH dont un certain nombre d'actes et de missions sont aujourd'hui délégués. C'est le manager qui réalise les entretiens d'évaluation, c'est à lui qu'appartient souvent la construction du plan de formation de son périmètre, c'est sur lui que repose en partie la gestion des talents ou le recrutement, etc.) Il en va de même des fonctions plus traditionnelles, marketing, commerce, finances, gestion, qui réclament la participation et la responsabilisation forte des managers (pensons au caractère parfois inflationniste des tableaux de bord à remplir par les managers). C'est ainsi que le management est passé et passe progressivement d'une vision focalisée sur une expertise et une performance fragmentaires, (celle de son silo) à une vision systémique où, à sa place, le manager doit faire vivre et animer toutes les fonctions de l'entreprise.

Ces évolutions n'ont le plus souvent qu'un but : accroître la performance des organisations et *in fine* la performance financière, en responsabilisant toute la ligne managériale. Elles ont aussi un certain nombre de conséquences :

- En termes de charge de travail pour les managers qui voient leurs missions s'ajouter progressivement les unes aux autres.
- En termes d'anxiété et de stress : « On ne sait jamais par quel bout ça va lâcher. »
- En termes de complexité et de gestion des paradoxes car les différentes fonctions dont nous parlons précédemment ont leurs logiques propres et sont souvent naturellement en tension les unes

avec les autres (par exemple, la fonction qualité implique souvent l'élaboration et le respect strict de procédures alors que la fonction RH peut orienter le management vers l'autonomie des collaborateurs et le développement de leurs marges de manœuvre.) Les managers doivent intégrer ces paradoxes et agir avec et malgré eux. Ils sont en effet placés à l'interface de ces différentes fonctions.

Il est aussi nécessaire de noter que pour certains managers, c'est cette même complexité qui constitue l'intérêt de leur mission et qu'ils parviennent assez facilement à y naviguer.

Cette transformation rapide du management s'accompagne, me semble-t-il, d'une forte instrumentalisation des managers. Contrairement aux apparences, ceux-ci sont plus souvent agents qu'acteurs. Agents de systèmes orientés de plus en plus uniquement vers la performance et le résultat, ils sont placés dans une perspective utilitariste et évalués le plus souvent à la seule aune de la performance quantifiée. Ils ont donc tendance eux-mêmes à reproduire vis-à-vis de leurs collaborateurs ces pratiques utilitaristes en s'arc-boutant sur les questions de résultat et de performance. La plupart du temps, ils développent des stratégies et des tactiques valorisant le résultat de l'action au détriment du chemin pour y parvenir. (Regardons à cet égard l'apport du « management visuel » et ses smileys de couleur ornant l'affichage des résultats. Ceux-ci donnent le sentiment qu'ils sont l'unique destination du travail). Cette obsession de la cible phagocyte souvent toute autre signification du travail par exemple comme instrument de coopération ou élément de réalisation de soi.

Je n'ai eu de cesse dans ma pratique d'essayer de sortir les managers de cet appauvrissement de leur rôle en affirmant qu'une conduite ou un pilotage différents, centrés sur la personne au travail, serait de nature à diminuer le caractère anxiogène du travail, à améliorer les relations humaines, à redonner du sens à l'activité et à permettre aux managers d'exercer leurs missions avec plaisir.

Par là, la performance arrivera de surcroît. Cette ambition et cette conviction m'ont toujours accompagné.

En même temps j'ai identifié qu'avec la meilleure volonté du monde, avec toute l'empathie dont ils sont capables, les managers sont souvent rattrapés, pris au piège de situations ou d'injonctions qui surdéterminent leurs pratiques et qu'à leurs corps défendant, ils peuvent mettre en place des pratiques contraires à leurs propres convictions ou aux intérêts de leurs collaborateurs.

Ces situations, ces injonctions sont parfois le fruit des préoccupations financières des organisations mais au-delà, des évolutions d'une société en mutation ou de modèles de pensée dominants. Ces évolutions, ces modèles de pensée contribuent à placer les salariés dans leur ensemble (managers compris) en position d'objet (qui s'oppose à sujet) au service d'une fonction financière hégémonique. Ces évolutions, ces modèles de pensée, constitueront la première partie de cet ouvrage. Il s'agit de montrer les facteurs qui conditionnent aujourd'hui l'exercice du management et de relativiser le libre arbitre du manager dans le choix de ses pratiques, sans l'exonérer de sa responsabilité.

La seconde partie proposera des clés pour mieux manager. Ces clés ne sont pas des trucs ou des recettes. S'il y en avait de vraies qui « marchent à tous les coups », il suffirait sans doute d'acheter la mallette du parfait manager. Chacun sait que cela ne marche pas comme ça. Non, ces clés sont aussi des objets de réflexion. Les managers ou les consultants qui sont les destinataires de cet ouvrage pourront s'en saisir et en faire leur miel s'ils le souhaitent.

Ce livre est enfin une manière de prolonger ma pratique qui s'est toujours articulée autour de trois présupposés, qui l'ont guidée et que j'ai essayé de transmettre dans les actions de conseil et de formation :

- Le manager gagne à comprendre dans quel environnement il évolue pour agir avec discernement.
- Le travail du manager consiste prioritairement à se préoccuper du chemin. C'est ainsi qu'il atteindra le but.
- Le management c'est toujours une histoire d'amour. La relation qui s'installe entre un manager et ses collaborateurs est certes professionnelle mais elle est prioritairement émotionnelle et subjective. Elle constitue le principal facteur clé de succès.

Les chapitres du présent ouvrage s'appuient sur ces présupposés et sur une vision résolument humaniste du management.

Partie 1

RÉFLÉCHIR ENSEMBLE

Chapitre 1

Un contexte en profonde mutation

Parler d'un contexte en profonde mutation relève du lieu commun. Pas question ici d'énumérer les transitions dans lesquelles notre monde est entré, entre ou entrera demain. Je ne retiendrai que celles qui affectent le management et étaient mon propos.

Un seul modèle économique

C'est un fait ; depuis la fin des années quatre-vingt, la chute du mur de Berlin annonçant celle du modèle soviétique, le modèle économique libéral – capitaliste – marchand s'est imposé partout. L'Europe l'a adopté dans sa constitution. La Chine et Cuba s'y sont aujourd'hui ralliés d'une façon ou d'une autre. Seule la Corée du Nord reste un espace mystérieux peu impliqué dans les échanges mondiaux (même si on perçoit de-ci de-là quelques velléités de sortie du mystère). L'adoption de ce modèle unique facilite les échanges et laisse au marché le soin de décider de ce qui doit être produit. Cet état de faits entraîne plusieurs conséquences :

- Des débouchés nouveaux pour les entreprises.
- Une concurrence mondialisée accrue qui génère un état de compétition créant ou justifiant l'installation de systèmes de pression.
- Une prédominance de la fonction financière : la capacité d'une organisation à générer des marges apparaît souvent plus importante que la nature de sa production qui constitue pourtant son cœur de métier. Cette capacité à générer des marges représente une garantie

pour les entreprises d'attirer les investisseurs ou de séduire les banquiers.

- Une fonction commerciale qui valorise les « guerriers ».
- Une réduction et un appauvrissement des systèmes de régulation et des services non marchands. Tout ce qui ne produit pas directement d'argent devient suspect : c'est la mise en cause forte des services publics à la française (ex. Chambres d'agriculture qui passent progressivement d'un service rendu à un service vendu).
- La survalorisation du capital qui draine davantage les profits vers les porteurs de parts sociales que vers ceux qui ont contribué à les dégager. À cet égard, nombre d'entreprises cherchent à associer leurs cadres et leurs salariés au capital ce qui peut venir modifier le contrat social et les rapports de force dans certaines entreprises.

Dans ce contexte la demande explicite ou implicite des directions vis-à-vis des cadres et des managers leur assigne des rôles spécifiques : maintenir et développer un esprit de compétition, augmenter la performance en maîtrisant ou en réduisant les moyens, traquer les sources de coût. Le terme de guerre est parfois valorisé. (J'ai entendu un discours managérial évoquant les buts de guerre de l'entreprise). Il implique tout à la fois la mise en ordre des « troupes » et une attitude de combat.

La normalisation de la société et des organisations

L'entreprise, les organisations et la société tout entière sont fortement imprégnées par le concept d'évaluation. Tout ce qui est produit, biens et services, doit pouvoir être évalué, tracé, référencé. Pour que cet acte d'évaluer soit rendu possible, il convient d'élaborer des référentiels, de normer les attendus, de classer les résultats (ah les fameuses 5 étoiles qui nous permettent de donner un avis sur tout au su de tous !). Ces référentiels, ces normes touchent tous les domaines de la société. L'éducation et la formation n'échappent pas à cette tyrannie qui peut aussi avoir ses bons côtés dès que l'on parle par exemple de santé ou d'hygiène alimentaire.

Les organisations se sont elles aussi considérablement structurées sur le plan des normes au cours de ces 30 dernières années. Qu'il s'agisse de la fonction ressources humaines avec la structuration des postes et des emplois, de la fonction qualité et ses différents référentiels, de la fonction sécurité ou encore de la fonction logistique, elles sont

toutes référencées, normalisées, marquées par des indicateurs de performance censés apporter de la clarté et de la transparence dans l'évaluation des situations.

Il convient de noter ce paradoxe : c'est au moment où l'on évoque une société sans repères, où les modes de vie et les choix de vie sont fortement individualisés, où les questions de morale collective apparaissent désuètes que notre société et nos organisations se structurent et disent la norme sur tout ce qui est consommable. C'est ainsi que le consommateur dispose de points de repère nombreux, de labels, de points de contrôle qui lui permettent de se repérer de se faire juge de ce qui lui est proposé, d'évaluer à grands clics tandis que l'individu dans sa vie personnelle est bien souvent en recherche de points de repère pour se sécuriser. Ce propos général n'est pas déconnecté du management comme nous allons le voir.

Les entreprises marchandes comme les organisations non marchandes doivent répondre aux attentes des consommateurs et des usagers. C'est le rôle de la fonction qualité dans toutes les organisations que d'assurer la satisfaction du client par le respect des engagements de l'organisation en termes de produits, de process et de management. (On saisit bien l'importance de ces engagements pour le consommateur lorsque certaines multinationales sont épinglées, par exemple, pour faire travailler des enfants à la fabrication de leurs produits). Cette finalité, difficilement contestable par ailleurs, entraîne une forte rationalisation de toute la vie de l'organisation où chaque process est répertorié, où l'on peut tracer chaque étape de la production d'un bien ou d'un service. Cela suppose la multiplication des points de contrôle, et une hypervalorisation de la standardisation comme valeur clé de la réussite de l'entreprise.

Dans ce contexte, l'encadrement est clairement appelé à un rôle de promoteur et de gardien des normes de l'entreprise. Les organisations ont besoin de managers susceptibles d'organiser et de structurer le système normatif de l'entreprise. La tentation peut être grande chez certains d'entre eux de « manager par la norme », c'est-à-dire d'oublier les relations interpersonnelles et leur complexité au profit d'une pratique binaire : « C'est dans la norme ou pas ». Il est intéressant de noter que l'expression « c'est dans les clous » ou « ce n'est pas dans les clous », fait florès chez les managers. Cette pratique forte de la normalisation et du contrôle entraîne avec elle deux paradoxes. Comment fabriquer de la créativité dans des univers fortement normés ? Comment conduire du changement dans ces univers ? Créativité et conduite du changement sont pourtant au cœur de la demande à l'égard des managers.