



Entre gestion du chaos et résignation, transformer son art de manager !

Par Eric Sanner & Chantal Fihey

Mettons en regard les changements spectaculaires vécus ces dernières cinquante années dans le champ des technologies, des styles de vie, de la démographie ou encore de la géopolitique et la pratique du management: osons dire que cette dernière semble avoir évolué à la vitesse d'une tortue alors que les enjeux économiques auraient exigé au minimum celle du lièvre !

Il y a certes de quoi admirer certains des résultats obtenus mais les routines et les rituels du management ne sont guère différents de ceux qui gouvernaient les entreprises il y a une ou deux générations.

Il n'est pas étonnant, dans ces conditions, que la façade du management, soutenue jusqu'alors par la réussite du modèle technoscientifique occidental, se fissure de toutes parts:

- Nécessité d'une plus grande flexibilité stratégique pour relever le défi de la mondialisation,
- Aspiration des individus à l'autonomie et expression de plus en plus manifeste de la souffrance vécue au travail,
- Nouveaux modèles de réussite des pays émergents

Cet article se propose :

- d'examiner l'origine de ce décalage,
- d'explorer ses conséquences sur la difficulté qu'ont les entreprises à prendre la mesure de la mondialisation et des crises qu'elle engendre et à répondre aux nouvelles aspirations des individus
- de proposer quelques balises pour indiquer ce que pourrait être un chemin de transformation des pratiques de management

1. Bref historique des modèles d'organisation et de productivité de l'entreprise

Frederick Taylor, en tant que père du « management scientifique », combattait les déplacements inutiles, les tâches mal définies, les standards de performance irréalistes, l'inadéquation entre compétences des salariés et besoins de l'organisation ou encore les systèmes de reconnaissance démotivants.

Quel manager peut contester cela aujourd'hui ?

La finalité du management, son ADN pourrait-on dire, est la **recherche de l'efficacité** qui est placée au dessus de toute autre considération. Cet ADN continue à conditionner la manière dont aujourd'hui nous nous représentons le management, même si, comme nous allons le voir, il y eu des tentatives de corrections à différents moments de notre histoire récente.

1. **Fin du 19^e - prévoir, organiser, contrôler : l'avènement du Taylorisme:**

- Organisation scientifique du travail
- Séparation radicale de la conception et de l'exécution
- Essor extraordinaire de la productivité
- Le facteur humain et la question de la coopération sont délaissés ce qui finit par générer démotivation, absentéisme, défauts de fabrication, etc.

2. **Années 30 – Une réaction au taylorisme, le courant des relations humaines:**

- Un précurseur: Mary Parker Follett (« Diriger au-delà du conflit »)
- Elton Mayo et l'expérience d' « Hawthorne » : les ouvriers ne sont pas seulement motivés par l'appât du gain, ils attendent aussi considération et reconnaissance
- Le productivisme rationnel s'ouvre à la prise en compte des motivations (ex: Renault dans l'entre deux guerres)

3. **L'après guerre et les années 50 - reconstruire et répondre à une situation de pénurie:**

- La demande dépasse l'offre -> retour à l'organisation scientifique du travail: la priorité est à la rapidité et à la précision des gestes des exécutants
- La question de l'adhésion et de la coopération des hommes se réfère au modèle militaire :

- ⇒ mise en avant du charisme de certains « capitaines » d'industrie, de l'autorité et du leadership
- ⇒ Logique de discipline
- ⇒ La gestion du personnel est confiée à d'anciens militaires

4. **Les années 60 - 70 - Croissance et consommation de masse :**

- Concurrence et possibilité de choix imposent de se différencier (marketing) et de se concentrer sur la qualité des produits et les services offerts
- On passe progressivement d'une logique de discipline à une logique d'adhésion:
 - La confiance et l'initiative se substituent au contrôle et à l'obéissance
 - On concentre l'efficacité au niveau des responsabilités partagées
- On passe d'une logique « juridico-administrative » à une logique « socio-organisationnelle »:
 - « Rendre l'entreprise plus efficace parce que plus humaine »
 - Avènement des « ressources humaines »

5. **Les années 80-2000 : Retour du productivisme ...à coloration financière!**

- L'individualisme émergent de mai 68 est devenu adulte et s'est érigé en valeur dominante – les entreprises ne s'intéressent plus à la cohésion sociale même si dans les discours on parle du caractère stratégique des ressources humaines...
- Dans les années 90, le mot d'ordre est à la rationalisation des coûts et à la flexibilité:
 - Le travail est à nouveau réduit à sa seule dimension de coût
 - Prise de pouvoir des directions financières au détriment des stratèges
 - Tyrannie du bas de bilan et de la gestion à court terme
- Avènement de la mondialisation

6. **L'entrée dans le 3^{ème} millénaire: Généralisation de la mondialisation – avènement de la première crise systémique mondiale:**

- L'avènement de la société de l'information et de la connaissance redistribue les cartes
- L'accroissement des échanges et de l'interdépendance (le fameux « village mondial ») fait émerger la question des grands équilibres planétaires: démographie, accès aux ressources naturelles, réchauffement climatique, distribution des richesses, etc.
- Après les premiers scandales financiers (Enron, Worldcom, Andersen), la crise des subprimes se généralise rapidement à l'économie « réelle ». Le système économique mondial est littéralement en faillite. Émerge la nécessité d'une régulation (ou d'une refondation ?) du modèle de développement dominant

2. **Arrêt sur image**

1- **La mondialisation**

Information instantanée et érosion des frontières et des distances entraînent :

- Une accélération exponentielle des changements
- Un accroissement de la diversité et de la mixité culturelle immédiate vécue au quotidien par un nombre croissant d'entreprise
- Une virtualisation des relations de travail
- Une complexification à tous les niveaux de l'organisation
- La généralisation du modèle occidental de développement économique qui entraîne une extension du modèle de compétition économique à l'échelle planétaire

2- **L'aspiration à l'individualisation et la réalisation de soi**

- Remise en question des formes d'autorité traditionnelles
- Zapping permanent entre différents modèles
- Perte du sens du collectif – L' « entreprise de soi » et les regroupements spontanés priment sur les formes institutionnalisées du collectif
- Chacun doit se vendre et être le meilleur,... dans tous les domaines -> c'est la « Fatigue d'être soi » comme l'écrit Alain Ehrenberg !

3. Conséquences sur le terrain

1. Les conséquences sur l'organisation :

- Travail organisé autour de l'expertise - > Spécialisation de plus en plus pointue, organisation par projets transversaux et organisation matricielle
- Virtualisation et fragmentation des organisations et du management (néo-taylorisme)
- Accent sur la « haute performance » et la compétition interne des hommes et des idées
- Abandon progressif des modèles historiques de gestion collective vers une gestion individualisée des compétences, des comportements et de la performance
- Développement d'une forme de « mercenariat », de chasse à la prime (tous traders ??)

2. Les conséquences sur les personnes :

Une tension entre :

- L'héritage de l'organisation paternaliste:

Le collaborateur se vit dans une relation de dépendance au manager, d'où des peurs de ne pas être dans la norme, de ne pas bien faire, ...

Il se représente toujours l'entreprise comme une « grande famille », un village où chacun a tissé des relations de co-dépendance étroites.

- De nouvelles aspirations à la responsabilité et à l'autonomie:

La relation du collaborateur au manager évolue vers une forme d' « adolescence ».

C'est à la fois la quête d'une plus grande autonomie et l'attrait de la « grande ville » où chacun va pouvoir rencontrer et construire son destin, tout en vivant une forme de solitude parfois très angoissante et la peur de ne pas être à la hauteur, performant et gagnant. Cette prise d'autonomie apparaît souvent assez brutale, déconnectée du collectif et insuffisamment accompagnée.

Le risque est alors celui d'une indépendance exacerbée, avec deux dérives possibles : la violence ou la manipulation.

3. Les conséquences sur le manager :

En réponse à la complexité croissante des organisations et à l'exigence d'initiative et d'autonomie sur le terrain, on assiste paradoxalement à un renforcement des procédures de contrôle, ce qui correspond à la représentation habituelle du management. Il est demandé aux managers de « faire toujours plus de la même chose » !

Le « manager –parent » tente de contrôler la situation.

Pour reprendre la métaphore précédente, entre « village » et « ville », la « banlieue », métaphore d'un territoire complexe, mal connu et dévalorisé est parfois en feu ... et la réponse est souvent la répression des énergies chaotiques qui s'expriment plutôt que leur accompagnement vers une issue créative!

Face à la dilution des soutiens traditionnels des directions mobilisées sur les enjeux stratégiques et financiers que remplace une bureaucratie de plus en plus asphyxiante, le manager est souvent réduit à **arbitrer entre gestion du chaos et résignation** avec un risque fort de :

- Déresponsabilisation
- Perte de sens
- Souffrance au travail

4. Défis d'aujourd'hui :

Considérons que le modèle de management actuel a été la « matrice » qui a permis aux entreprises et aux acteurs économiques de se développer et d'atteindre efficacité et performance.

Aujourd'hui, cette matrice est devenue « toxique » face aux nouveaux défis : il est temps d'en sortir et de créer les conditions d'une nouvelle étape de développement :

1. **Pour le Management : (l'entreprise ?)**

Passer du paradigme de « l'efficacité » au paradigme de « l'agilité stratégique partagée » :
Finalités partagées, management participatif, confiance entre les acteurs, mise en réseau ou en résonance des projets individuels, etc.

2. **Pour le Manager en tant que personne :**

Mettre en œuvre ses aspirations à la prise d'autonomie :
Sortir aussi bien des comportements de dépendance (soumission, impuissance) que de l'individualisme exacerbé (violence, manipulation, toute puissance) pour entrer dans des modes d'interactions respectueux de soi, des autres et du collectif.

3. **Pour la fonction de « Manager » :**

Répondre aux aspirations d'autonomie et d'accomplissement de soi de ses collaborateurs :
Passer d'un commandement basé sur le pouvoir hiérarchique à une dynamique de puissance individuelle et collective

Pour pouvoir traverser ce chaos et retrouver des repères, le manager est confronté à un double challenge :

- ⇒ Se transformer soi-même
- ⇒ Transformer son art de manager

La souffrance, le stress dus à la situation, sont souvent les moteurs qui permettent de faire cette remise en question.

Il y a nécessité d'un face à face réel avec soi, travail passionnant mais délicat et qui demande souvent un **accompagnement extérieur**.

Oser sortir des modèles établis, réveiller ses envies profondes et créer de nouveaux modes de fonctionnement permet de répondre aux défis d'aujourd'hui.

5. **Se transformer soi-même : un processus en 7 phases :**

Pour faire ce chemin de transformation il nous semble indispensable, que les managers puissent sortir du contexte de leur entreprise et bénéficier d'un espace et d'un temps permettant l'écoute, le recul, la mise en perspective et la création de nouvelles « marques ». C'est tout l'intérêt d'un coaching individuel qui permet à la personne de déployer ses propres talents, sa « lumière » propre, plutôt que de seulement se conformer à un modèle imposé ou à une norme.

1- Le face à face avec soi :

- Questionnement sur mes valeurs, le sens que je donne à cette fonction, les joies et les frustrations qu'elle m'apporte aujourd'hui, mes désillusions, mes ambitions
- Diagnostic sur :
 - Ce que j'estime être mes ressources, mes compétences, les situations où je me sens en confiance,
 - Ce que j'estime être mes difficultés, mes incompétences, les situations où je me sens inconfortable
- Ce qui me fait peur aujourd'hui

2- Poser un nouveau regard sur qui je voudrais/ pourrais être si ...

Faire face à mon désir de changement

3- Prendre conscience des conséquences du changement :

- Les interdits : par exemple, désobéir à ce qui a été installé par l'entreprise, sortir de l'image du manager véhiculée par mon entreprise et qui jusqu'à ce jour « marchait bien » :
- Le risque à devenir « autre » : responsable, performant, autonome ... ou simplement humain !
- Les peurs que cela réveille

4- Décider d'entrer dans un processus de changement :

- Prendre la responsabilité de ma décision et en accepter les conséquences
- Oser écrire mes décisions de transformation

5- Travail du deuil :

- Faire face à mes peurs, mes croyances, mes freins, et à tous les « patterns » de sabotage, déni, évitement, etc., que risquent de générer mes décisions de changement.
- Accepter mes limites et mes souffrances sans jugement
- S'engager dans le processus de transformation : choix des situations à faire évoluer, des comportements à transformer et des grilles de lecture et outils support,

6- Premières prises de risque :

- Mise en place des nouveaux comportements
- Evaluation - feedback – Prise de conscience de l'impact de ces nouveaux comportements dans mon environnement de travail
- « Ancrage » de réussite et intégration

7- Nouveau face à face :

- La nouvelle personne que je suis devenue
- le nouveau rôle-modèle de manager que je propose
- le nouveau mode de fonctionnement que je mets en place

En parallèle de sa propre transformation, le manager est aussi invité à :

- S'ouvrir à de nouvelles grilles de lecture : approche systémique, neurosciences, intelligence collective, noétique, ...
- S'adonner à une discipline et la pratiquer avec constance afin d'affûter son corps, son cœur et son esprit que ce soit une discipline sportive, artistique, philosophique ou spirituelle !

6. Transformer son art de manager :

Pouvoir répondre aux aspirations d'autonomie et d'accomplissement de soi de ses collaborateurs, implique un véritable entraînement :

- 1- **Développer ses compétences relationnelles** d'écoute, d'empathie, de dialogue, d'assertivité (coaching individuel, groupes de co-développement, formations)
- 2- **Créer au sein de son équipe, un cadre éthique** facilitant l'expression et l'écoute de la parole de chaque personne.
- 3- **Apprendre à « coacher » son équipe :**
 - Créer les conditions d'une prise de conscience des changements à réaliser auprès de ses collaborateurs (séminaire de team building, échanges et débats sur la façon dont fonctionne l'équipe - y compris dans sa relation au manager, etc.)
 - Écouter ses collaborateurs et apprendre à les connaître
 - Organiser la circularité de l'énergie et la délégation des fonctions de gestion des réunions au sein de l'équipe (par exemple selon le « processus des réunions déléguées »)
 - Faire émerger et encourager les aspirations, les motivations, les talents ; prendre en compte l'autre dans sa différence : diversité, séniors, génération « Y »
 - Mettre les compétences en résonance
- 4- **Passer d'un commandement basé sur le pouvoir hiérarchique à une dynamique favorisant la puissance individuelle et collective :**

- Intelligence stratégique répartie (processus de vision partagée, dispositifs d'animation participatifs innovants tels que le « café du monde » ou le » forum ouvert », etc.),
 - Apprentissage en équipe (séminaires ou expériences in vivo de « team development »),
 - recherche de l'auto-organisation,
 - fonctionnement en réseaux, etc.
- 5- **Accompagner la construction du nouveau modèle de fonctionnement** notamment en favorisant les pratiques collaboratives (groupes d'échanges de pratiques, groupes de co-développement)

En guise de conclusion ...

L'avenir est ouvert.

Il donne l'opportunité à chacun de créer son propre modèle, au niveau de chaque entreprise, de chaque organisation, de chaque individu ...en lien et en interdépendance avec les autres !

Il s'agit désormais moins de prendre le train d'une nouvelle mode managériale (même un TGV de dernière génération !) mais de co-crée un art de surfer sur la vague du nouveau management en gestation.

Chantal Fihey est thérapeute et coach. Experte en risques psycho-sociaux, elle anime depuis de nombreuses années des formations sur ce thème.

Eric Sanner, coach, consultant et enseignant en management a été DRH au sein de grands groupes en France et à l'international.

Ils accompagnent tous deux depuis de nombreuses années les dirigeants et les équipes dans leurs processus de changement.

Pour nous contacter :

-> esanner@elispir.fr ou eric.sanner@renaissens-consulting.com

Tel : 06 85 33 04 94

-> cfihey@elispir.fr

Tel : 06 72 72 9 93

-> www.elispir.fr