



Quels managers pour demain ?

Vision prospective sur leur rôle, leurs missions et leur formation

La mondialisation, l'évolution des technologies et les changements du travail ont transformé progressivement les missions des managers et leurs relations professionnelles au sein de l'entreprise. Il devient de plus en plus nécessaire de disposer d'un management capable de gérer la complexité, d'être autonome, de prendre des décisions et des initiatives.

L'irruption de la société dans l'entreprise

La plupart des livres et des enseignements de management s'intéressent toujours au lien entre les managers et leurs équipes, mais la plupart du temps cette relation est détachée de tout contexte social ou sociétal. Or aujourd'hui, les évolutions de la société qui environne l'entreprise, transforment ses fonctionnements et la culture de ses managers. La hausse considérable sur les quarante dernières années de l'emploi féminin, la part croissante de l'emploi qualifié, voire très qualifié, la diversité grandissante des origines culturelles des salariés, ont des conséquences à l'intérieur des entreprises, et forcément sur le rôle et la place des managers.

L'évolution des technologies, la circulation de l'information et la communication électronique en réseau modifient les relations professionnelles au sein de l'entreprise. Ces nouvelles technologies induisent des rapports différents, d'une génération à l'autre, avec les responsables hiérarchiques, les collaborateurs, l'équipe ou le collectif de travail, avec l'activité professionnelle elle-même. Ces technologies demandent une aptitude au travail en équipe, en réseau, rendue encore plus nécessaire par les contraintes de distance et de virtualité qui s'appliquent à la plupart des grandes entreprises. Ces exigences s'opposent en Europe aux tendances à l'individualisme.

Par ailleurs, l'expertise et la capacité d'innovation des managers dépendent de plus en plus de leurs investissements hors de l'entreprise dans des réseaux professionnels et des forums. Les salariés constituent de plus en plus leur professionnalisation en dehors de l'entreprise et le rapport entre manager et managé se transforme, le rapport de subordination se déplace, ce qui remet en cause l'autorité du manager. Ces évolutions sociétales et technologiques déplacent aussi l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

La montée des exigences en matière de démocratisation, de fonctionnements « participatifs » dans la sphère politique, associative, et jusque dans la famille, ne peut pas être sans conséquences dans l'entreprise et sur les conditions de management d'équipes de femmes et d'hommes. Le rapport à l'autorité et aux règles

a complètement changé et la motivation des individus à les respecter dépendent beaucoup désormais de la manière dont ils ont été impliqués dans leur élaboration.

L'émergence du concept de développement durable, les exigences sociales et sociétales qui pèsent sur les entreprises, sont de plus en plus nombreuses, qu'il s'agisse de lutter contre le réchauffement climatique, de préserver les ressources naturelles, d'assurer des missions d'intérêt général ou de renforcer la cohésion sociale. Cette responsabilité sociétale s'impose de plus en plus aux managers qui doivent avoir une vision globale des activités de leur entreprise, comprendre les grandes mutations sociétales et intégrer les préoccupations des acteurs qui lui sont extérieurs. Mais cette responsabilité sociétale accrue influe également sur les relations que les salariés entretiennent avec leur entreprise et leur propre activité professionnelle, qu'il s'agisse de leurs exigences vis-à-vis de leurs responsables ou vis-à-vis de l'entreprise dans son ensemble, ou bien encore du sens qu'ils sont ou non capables d'injecter dans les processus professionnels.

Dans le contexte de concurrence internationale, ces éléments de responsabilité sociétale sont des facteurs clé pour la performance globale de l'entreprise. Grande ou petite, sa compétitivité sur le marché mondial résulte d'un ensemble multidimensionnel de performances sociale, environnementale, commerciale, technologique, sociétale...qui exige de ce fait davantage de processus coopératif au sein de l'entreprise. Développer le travail d'équipe, les partenariats internes et externes, favoriser l'intelligence collective devient un impératif de compétitivité qui s'impose de plus en plus au management.

L'actualité récente a mis sur la sellette certaines pratiques de management, en soulignant que des changements dans l'organisation et les conditions de travail pouvaient conduire à en faire perdre aux salariés le sens et les finalités. Mais il est possible de se demander si une bonne partie du mal-être au travail n'est pas liée au hiatus grandissant entre les évolutions considérables qui se développent à la périphérie de l'entreprise et une certaine inertie dans ses fonctionnements, ses règles internes et sa culture managériale. Une série de questions est aujourd'hui posée : manager, c'est quoi ? De quels managers avons-nous besoin ? Comment mieux prendre en compte la dimension humaine dans l'entreprise ?

Avant de tenter d'y répondre, regardons comment la mondialisation vient bouleverser les modes classiques de management.

La mondialisation remet en cause les spécificités managériales françaises

La mondialisation bouscule les différentes cultures managériales et pose la question de leur diversité. La prééminence anglo-saxonne sur les modèles de management se modifie progressivement. Aujourd'hui, dans les séminaires internationaux, des Indiens, des Chinois ou des Brésiliens s'expriment avec des thématiques anglo-saxonnes mais en intégrant des traits importants de leurs cultures. Cette diversité croissante devra de plus en plus être prise en compte.

Ces différences managériales sont au cœur de la compétitivité des entreprises à l'échelle internationale. Elles sont aussi susceptibles de nous aider à renouveler et enrichir nos propres pratiques de management.

Dans le monde, la distinction entre autorité et management est plutôt rare. Le management des dirigeants et le management de proximité ne constitue pas des catégories fondamentalement différentes. Ce qui importe, c'est de diriger, au sens de construire le sens et de conduire l'action, que l'on soit en haut ou en bas de la hiérarchie. L'autorité n'est pas liée à un statut mais à un rôle.

De ce point de vue, des spécificités françaises apparaissent nettement. Même si les choses changent, l'encadrement en France est d'abord une catégorie statutaire qui dispose de l'autorité et a pour fonction de contrôler, d'encadrer le personnel. La différence entre « l'élite et la base », entre le top management et le management de terrain, est plus marquée qu'ailleurs.

Elle semble renvoyer à une conception particulière du pouvoir, qui remonte loin dans l'histoire nationale et qui se traduit aujourd'hui, à travers la cooptation, par l'appartenance à certains corps, acquise grâce à des diplômes et des cursus précis. La distinction entre cadres dirigeants et cadres de terrain renvoie autant à la différence entre statuts et cursus de formation qu'au rôle concret des managers et à leurs compétences.

Cette conception du pouvoir, cette logique de l'honneur, a imprégné le taylorisme classique et produit une version particulière dans laquelle le manager encadre son personnel en passant les consignes et en contrôlant le respect des procédures. Les outils de gestion informatique s'inscrivent dans ce modèle et tentent de le prolonger.

Toute une série de conséquences en résultent. La population des managers elle-même peut être séparée en trois catégories principales : le top management (les cadres dirigeants), les managers de premier niveau ou cadres de proximité et, entre les deux, l'encadrement intermédiaire. L'exercice de l'autorité remonte de plus en plus haut, au sein de la catégorie des dirigeants, tandis qu'au plus proche du terrain, la pression des clients et des usagers augmente avec les nouvelles technologies de l'information – communication.

La réflexion sur la gestion des cadres a beaucoup porté ces dernières décennies sur la première catégorie, celle des dirigeants, qu'il s'agisse de leur formation initiale ou des dispositifs visant à légitimer leur cooptation.

Mais peu de choses ont été entreprises sur les managers de premier niveau qui sont devenus aujourd'hui le maillon faible, celui sur lequel se pose avec force la question du sens du travail, qu'il s'agisse d'assurer de la reconnaissance aux salariés, de comprendre et de porter un discours sur les évolutions du contexte sociétal ou de concrétiser les concepts de développement durable et les engagements de responsabilité sociétale de leur entreprise. Ceux-ci sont dans une situation dure, dans laquelle ils prennent de face toutes les contradictions entre les objectifs quantitatifs et les systèmes pensés au sommet d'une part, les dysfonctionnements quotidiens et les critiques des salariés, d'autre part. Ces managers de proximité sont particulièrement mis en tension par leur vocation à assurer la jonction entre deux mondes qui se désarticulent de plus en plus.

Cette tension est d'abord due à l'approfondissement de la logique tayloriste classique à travers la généralisation d'outils de gestion et de batteries d'indicateurs quantitatifs, centrés sur les résultats de court terme, qui contraignent de plus en plus fortement le travail et limitent l'initiative, au moment où les contraintes de concurrence et les

évolutions sociétales commandent de les favoriser. Le raccourcissement des lignes hiérarchiques en rajoute, accroissant la taille des équipes de travail couvertes et diminuant la proximité. La distance virtuelle entre le haut et le bas augmente au lieu de se réduire. Le contenu même des tâches de management se concentre sur le reporting alors qu'il faudrait l'élargir et le diversifier : comprendre les informations, développer et animer l'intelligence collective, recueillir des informations. La cohérence, qui est une valeur forte pour les jeunes, est particulièrement mise à mal dans cette fonction.

La tension est aussi due au fossé profond s'est creusé sur le plan de l'autorité. Les nouvelles générations, et avec eux, les jeunes managers de proximité, ont un rapport différent à l'autorité, en rupture avec le modèle classique. Ils souhaitent être réellement associés aux décisions. Dans un monde où le management de proximité voit disparaître son autorité (par le haut et par le bas), hormis dans les PME, les responsables de premier niveau, sans diplôme prestigieux, peinent à se considérer comme de véritables managers. En outre, souvent sans avoir été formés à la comprendre et à la gérer, ces managers sont aussi face à la représentation salariée, qui est en contact direct avec la véritable autorité, les cadres dirigeants, parfois davantage que ne le sont les responsables de proximité. Il n'est pas étonnant que ces emplois attirent de plus en plus difficilement les jeunes.

Il s'agit là d'évolutions profondes. Les nouvelles générations de salariés, sensibles au sens de leur travail, se montrent indifférentes aux finalités de l'entreprise qu'ils considèrent comme lointaines et étrangères. Leurs managers de proximité font tout autant partie de ces nouvelles générations qu'ils ont à manager ces jeunes. Cela explique pourquoi ils ont de plus en plus de mal à jouer leur rôle d'articulation de premier niveau et se sentent souvent seuls et isolés.

Cette fonction est en outre peu valorisée par la rémunération et l'évolution de carrière, les systèmes d'évaluation tenant encore peu compte de la dimension humaine et des compétences. En matière sociale et de ressources humaines, la prise de risque n'est pas aujourd'hui valorisée et l'entreprise demande essentiellement à ses managers de premier niveau de renseigner des tableaux d'indicateurs. Cette situation limite les possibilités pour les managers d'asseoir leur autorité et de développer leur capacité d'initiative. De ce point de vue, il y a un silence collectif et une certaine passivité du management intermédiaire.

Un sondage BVA¹ commente la très mauvaise perception des managers supérieurs par l'ensemble des français, dont les managers de proximité, et traduit très directement la crise posée à la culture managériale française. La mondialisation des entreprises et de leur gouvernance conduit à remettre en cause ou à marginaliser ses spécificités.

Repenser le management à partir de notre conception du travail

Ces dernières décennies, la financiarisation de l'économie a beaucoup centré le rôle de l'encadrement sur l'atteinte de résultats économiques performants, mesurés sur la base d'objectifs définis globalement : classiquement la mission des managers

¹ Enquêtes BPI / BVA :

http://www.bva.fr/administration/data/sondage/sondage_fiche/626/fichier_lessalariasavaluentleurmanager_ea1aa.pdf
http://www.groupe-bpi.com/fr/05magazine/etudeCrise_synthese.pdf

consiste pour l'essentiel à traduire ces objectifs en termes opérationnels, puis à les faire réaliser par les équipes de travail. Cette culture de résultats, est une valeur qu'il ne s'agit pas de remettre en cause, mais de compléter par d'autres dimensions.

La réflexion menée au sein de l'OSI a souligné combien la façon de manager dépendait de la conception que chacun peut avoir du travail humain et de l'attention qu'il y porte. Le travail n'est pas seulement la mise en œuvre de procédures standardisées et l'atteinte d'objectifs quantitatifs. La place centrale qu'il occupe dans notre existence souligne d'autres dimensions essentielles : épanouissement personnel, reconnaissance individuelle, participation à un œuvre collective. Nous proposons de repenser l'acte de manager en prenant en compte ces dimensions liées au sens même du travail.

La première proposition consiste à s'intéresser autant au contenu des tâches et à la manière dont elles sont réalisées par les salariés et les équipes de travail, à leurs difficultés et à leurs avancées, qu'aux objectifs fixés en amont et aux résultats. Cela conduit inévitablement à développer des outils destinés à la remontée des informations et des propositions des salariés, complémentaires à ceux qui « descendent » les contraintes liées aux objectifs. Il s'agit de savoir ce qu'attendent les équipes sans renoncer à faire savoir ce que la direction a décidé. Cela permet de donner du poids au sens que les salariés donnent à leur travail, de détecter les imperfections, de soulever les points sur lesquels l'entreprise doit modifier ses procédures pour améliorer la qualité de ses produits ou services. Cela permet également de mieux prendre en compte l'évolution quotidienne des tâches et des organisations de travail, les compétences nouvelles développées, de les reconnaître et d'accroître ainsi la participation, la motivation et l'engagement des personnels. Cela permet de repérer que des équipes ne savent plus très bien à quoi elles servent, que des cadres experts sont astreints à des contrôles qui ne leur laissent plus de place pour créer. Il s'agit d'un levier important de compétitivité dans la concurrence internationale. Manager, c'est autant remonter l'information que la descendre. Le rôle du management intermédiaire, de proximité est alors de recueillir l'information, de la remonter et transformer cette « remontée » en savoir collectif, en proposition. Le mouvement peut alors aller vers la prévention et l'innovation.

A l'échelle globale de l'entreprise, la culture du résultat et le développement du reporting, sont souvent fondés sur des savoirs purement théoriques faisant essentiellement appel à l'intelligence de la raison. S'intéresser au travail concret permet de prendre en compte d'autres intelligences, l'intelligence manuelle, celle du cœur et de l'émotion, celle du rapport aux autres, qui prennent de plus en plus d'importance et vont davantage valoriser des compétences fondées sur l'affectif et la sociabilité. Au sein de leurs équipes, les managers peuvent développer la capacité à apprendre en permanence, l'écoute, l'échange, la sensibilité aux changements, l'ouverture aux évolutions de l'environnement sociétal, l'appétence à développer une vision générale, la souplesse... Ces compétences qui sous-tendent la capacité à innover sont essentielles car la compétitivité globale se joue à tous les étages de l'entreprise. Elles représentent également des valeurs de motivation pour les nouvelles générations de cadres, comme peut l'être le travail en réseau acquis avec les nouvelles technologies.

Manager, et c'est notre deuxième orientation, c'est sans doute remettre en cause une hiérarchie des intelligences qui ne permet plus toujours aujourd'hui de saisir la complexité et la nouveauté des situations. Il s'agit d'assurer un équilibre entre les

différentes formes d'intelligence et de savoirs. Cela permet de donner corps à un discours qui prône la libération de la créativité, des énergies, des initiatives mais suppose de relativiser les outils de gestion classique de plus en plus contraignants.

Fonder son management sur le travail de ses équipes conduit aussi à humaniser l'entreprise. Car manager, c'est aussi prendre en compte les individus dans toute leur globalité, avec leurs différentes solidarités, professionnelles, sociales, familiales, communautaires. C'est intégrer la participation des salariés et des managers aux réseaux extérieurs auxquels ils participent. Les réseaux professionnels qui se mettent en place se distinguent aujourd'hui des corps, qui restent des réseaux d'appartenance liés aux diplômes ; ce sont plutôt des réseaux de vie, auxquels l'individu choisit ou non de participer. Le management a rapport avec la création de réseaux extérieurs, leur sélection, leur entretien, l'alimentation intellectuelle qu'ils enrichissent par les contacts intérieurs et extérieurs souvent sous évalués. Il existe des communautés de pratiques ou d'expertise, des réseaux professionnels, qui font appel à d'autres compétences et donc à d'autres types de management, davantage fondés sur la motivation des personnes. C'est une autre culture managériale qui dépasse le cadre traditionnel et est différent du management de projet qui commençait à être maîtrisé. L'aspect communautaire vient percuter le management ou le mode hiérarchique des organisations.

La capacité à manager n'est pas un savoir transférable parmi d'autres ; elle est aussi et peut-être davantage une expérience. Ce que je suis en tant que manager doit autant à l'exercice de mes responsabilités, qui passe par l'apprentissage de la confrontation et de la diversité, qu'à une formation classique. Chaque manager monte en compétences et en savoir chaque fois qu'il est en situation de coopération, qu'il fait l'expérience de la diversité, qu'il se confronte à la pluralité. Cette montée en compétence managériale n'est donc pas un processus individuel : elle se compose d'une dimension collective qui dépend du mode de fonctionnement et de la culture de l'entreprise.

Une troisième piste découle de cette idée que manager suppose de développer une culture de la coopération dans les entreprises, et pour cela, de libérer le temps et l'autonomie des managers. L'efficacité globale de l'entreprise suppose de plus en plus une efficacité collective, cohérente avec une conception du travail, fondée sur la participation de chacun à une œuvre collective. Manager sera de moins en moins encadrer, mais désormais animer et développer l'intelligence collective des salariés.

Dans cet esprit, la prise d'initiative et le droit à l'erreur doivent être favorisés, tout comme il est nécessaire de respecter dans la mise en œuvre et pour le suivi des objectifs fixés une durée minimale et un périmètre constant. Sans cela, la coopération ne peut s'établir alors qu'elle est une clé fondamentale pour mieux appréhender et prendre en compte les évolutions sociétales extérieures qui percutent l'entreprise. La dynamique partenariale permet aussi aux managers de contribuer à donner du sens aux activités industrielles et commerciales dont ils ont la charge.

Quatrième orientation, le travail comme œuvre n'est pas la répétition de consignes, il invite à un approfondissement et à un dépassement permanents. Il n'est jamais définitif. Cela est d'autant plus crucial aujourd'hui, que la compétitivité globale de l'entreprise se joue dans la capacité de son organisation à apprendre de l'expérience, de l'exigence du client, de l'exercice professionnel quotidien. Manager c'est donc enfin, donner du temps et des moyens pour prendre du recul et évaluer les

expériences et leurs résultats, s'interroger sur la façon de transmettre les initiatives réussies. Toute démarche de management ne peut se limiter à une démarche procédurale, elle doit prendre en compte le dépassement permanent de la procédure et organiser sa propre évaluation.

Quelle articulation avec le système éducatif ?

Ces changements culturels, technologiques et sociologiques font émerger des exigences encore insuffisamment prises en compte dans les parcours de formation et dans la conception des méthodes de management.

Il y a donc un enjeu à créer, entre ces évolutions sociologiques, les cultures managériales et les cursus éducatifs, une synergie qui permette de libérer le potentiel d'efficacité internationale de la population européenne et de maintenir en Europe des emplois à forts gains de compétitivité. Recourir à des femmes et des hommes suffisamment nombreux, ayant les formations adéquates pour se maintenir et progresser dans la compétition internationale est une obligation pour chaque entreprise. Optimiser la formation pour valoriser l'évolution des mentalités et les cultures européennes dans des profils de managers constituant un avantage concurrentiel international est aussi un enjeu sociétal.

Les critiques envers l'enseignement supérieur français sont nombreuses mais expriment souvent des constats globaux que des propositions précises en matière de compétences et de formation : une compréhension insuffisante des phénomènes économiques et surtout sociaux, une méconnaissance de l'entreprise et des modes de fonctionnement d'une organisation, une orientation des jeunes par défaut plus que par choix, un système qui prépare mal à la vie professionnelle.

L'élitisme républicain à la française, facteur de cohésion sociale à l'origine, a favorisé le poids des corps et la survalorisation des diplômes, facteurs de reproduction sociale. Ces évolutions ont conduit à une faible diversité des profils de managers, ainsi qu'à une forme de lenteur à prendre en compte les changements. Elles font beaucoup reposer l'acquisition d'une partie des compétences comportementales sur le capital familial et social des étudiants. Le rapport LACHMANN souligne que la formation au management proposée dans les écoles de commerce et d'ingénieurs ou dans les cursus universitaires n'est pas une formation à la conduite d'équipe².

Les écoles de gestion intègrent les questions émergentes, qu'il s'agisse de la RSE, de la dimension internationale, mais la question est autant dans la façon dont les entreprises utilisent ces compétences. Les jeunes font plein de choses en école, notamment des années à l'étranger, mais ils sont souvent démunis quand ils arrivent en entreprise. Pour franchir un seuil, il serait nécessaire d'aller vers le développement personnel et s'intéresser davantage au comportemental ce dont nous sommes loin dans les formations initiales. Il y a nécessité de sortir des cours théoriques, très centrés sur l'accumulation des savoirs, et faire des stages concrets en entreprise pour éviter l'enfermement dans des concepts.

Il est donc nécessaire de s'engager dans une réflexion prospective qui dépasse les

² 65% des ingénieurs interrogés estiment que leur formation initiale ne les a pas préparés à « s'intégrer dans une organisation, à l'animer et à la faire évoluer ». Seuls 15% s'estiment sensibilisés par leurs études « aux relations sociales » CTI Infos n°3 Octobre 2008. Etude auprès de 50.000 ingénieurs.

pratiques actuelles focalisées sur des formations de court terme ou la spécialisation. Ces pratiques privilégient, de fait, les savoirs rationnels classiques, scientifiques, techniques ou technologiques, les spécialités directement mobilisables. Elles constituent une perspective inadaptée face à l'importance des changements en cours, parce que cette attitude n'accorde pas suffisamment à l'affectif, à la sociabilité à la dimension humaine, et parce que cette posture ne s'inscrit pas dans une remise en cause des méthodes de management majoritaires.

Il s'agit donc de repenser les formations des managers sur les bases de la nouvelle conception du management que nous décrivions plus haut, prenant en compte ses multiples dimensions, notamment sociales et humaines.

Par ailleurs, si le management est finalement plus un art qu'un savoir, la formation initiale n'est pas la seule réponse. La vie des managers devrait être faite de rebonds successifs. La formation au cœur de l'entreprise est un des rares leviers, pas assez utilisé pour aider les managers dans la manière d'aborder leur rôle, pour comprendre ce qui est attendu d'eux. Cette étape préalable permettrait de les outiller, de les aguerrir et de les rassurer. Elle constitue un investissement dans la durée.

Il s'agit d'une perspective de débouché possible pour notre groupe de travail OSI : réfléchir à une démarche de formation pour des managers de différentes entreprises, d'origine et de situation managériale diverses.