



OBSERVATOIRE SOCIAL INTERNATIONAL

**Demain, les managers**

**Coopération  
Confiance  
&  
Métamorphoses**

**POUR UN MANAGEMENT HUMANISTE  
ET PERFORMANT**

**Décembre 2014**

*Ce recueil de réflexion et d'expériences est le fruit du travail du groupe de travail de l'OSI, créé autour de Jean Kaspar, de Jacques Escoufflaire, de Jean-Paul Biard et de Jacques Gautier. Ce groupe a commencé ses travaux sur le thème « quelle est notre vision du manager du futur », « quel manager pour demain ».*

*Au cours de ces cinq années de rencontres et de débats, nombreux sont celles et ceux qui se sont joints à l'OSI pour proposer à Marc Deluzet des pistes de réflexions et des outils permettant d'étayer les hypothèses formulées.*

*Tous les travaux ne sont pas restitués ici, certains d'entre eux ont été ponctuellement publiés et pour ceux encore en cours, ils le seront dans les prochaines parutions des Lettres de l'OSI.*

# Sommaire

## *Manager*

Jean Kaspar : Revenir aux sources .....	5
---	---

## *Paroles des partenaires de l'OSI*

Jean-Marie Peretti : Le choix de la confiance.....	6
--	---

## *Réflexion*

Management et coopération.....	8
--------------------------------	---

Quel modèle de management la métamorphose du numérique fait-elle naître? .....	15
--	----

Repenser le management à partir de notre conception du travail .....	19
--	----

## *Cycle « Pour un management humaniste et performant »*

Le manager confronté aux mutations socio-économiques de la société.....	21
---	----

Quelle vision du travail pour les managers? .....	22
---	----

Les défis posés aux managers de proximité .....	25
---	----

Management et coopération.....	29
--------------------------------	----

Les différents rôles du manager de proximité .....	34
--	----





## Jean KASPAR

Vice Président de l'OSI

### REVENIR AUX SOURCES...

En intervenant dans de nombreuses entreprises, je me rends compte que les managers sont aux confluents de mutations multiples. Ces mutations touchent à l'évolution économique, aux changements technologiques qui questionnent l'organisation et le contenu du travail, mais aussi aux changements sociologiques qui font que le comportement des salariés se modifie profondément dans leur rapport à l'entreprise, à la règle, à la fonction et plus globalement au travail.

La compétence technique, qui constitue souvent le critère principal pour accéder à une responsabilité managériale, ne suffit plus et montre ses limites. Par ailleurs la dictature d'une conception de l'efficacité centrée essentiellement sur les objectifs opérationnels à court terme et la phobie des reportings conduit à oublier l'essentiel du rôle du manager: libérer la parole pour libérer les intelligences et donc s'intéresser aux hommes et aux femmes qui constituent les équipes.

La qualité première d'un manager n'est pas dans ses compétences techniques mais humaines. C'est prendre conscience qu'une entreprise n'est pas d'abord un lieu de production d'un bien ou d'un service mais une communauté d'hommes et de femmes qui mettent en commun leur intelligence et leurs potentiels pour produire un bien ou un service.

Animer une équipe c'est être capable de l'écouter, de prendre en compte ses avis, de discuter régulièrement avec elle de l'organisation du travail, de fixer les objectifs en l'impliquant, d'être exigeant mais de savoir faire preuve de bienveillance, de faire confiance et d'éviter les a priori, d'ouvrir des espaces d'initiatives et de critiques.

La révolution copernicienne que nous devons favoriser c'est de revenir aux sources à savoir que seule une conception humaniste, qui fait le pari de la confiance et de l'intelligence individuelle et collective est de nature à nous permettre de créer les conditions d'une efficacité globale et de faire du travail une activité vécue positivement et non subie.

## Jean-Marie PERETTI,

Professeur à l'ESSEC Business School

### LE CHOIX DE LA CONFIANCE

La confiance constitue l'un des facteurs les plus fortement corrélés à l'engagement et à la performance des collaborateurs. La confiance organisationnelle diminue le contrôle formel, ses lourdeurs et son coût. Elle est une condition nécessaire à l'implication des personnes au travail. Elle est la base de la coopération indispensable face à la complexité. De même les comportements innovateurs reposent sur la confiance en soi et en son organisation. Confrontées à l'incertitude et à la complexité les entreprises ont besoin de miser sur la confiance. Or, de nombreuses études indiquent que la majorité des salariés n'ont pas confiance en l'organisation et le besoin de confiance non satisfait est une source de mal-être et de risques psychosociaux au travail. Les situations de défiance limitent la performance des organisations.

La confiance est perçue comme une valeur centrale du fonctionnement des organisations et un levier de la performance. Développer le sentiment de confiance organisationnelle chez leurs salariés, et en particulier chez les plus jeunes, est pour les organisations un défi à forts enjeux qui nécessite un véritable travail de construction. La confiance se construit au jour le jour. Répondre au besoin de sens et de valeurs de la jeune génération est un premier levier pour développer un sentiment de confiance.

« La considération ressentie », perception par le salarié du signal transmis par l'organisation en termes de rôle, de statut, de reconnaissance du travail accompli, est un facteur déterminant de la confiance organisationnelle. Chaque salarié doit saisir l'utilité de son travail, sa place et son intérêt, dans le fonctionnement de l'organisation. La confiance dans l'organisation se construit par la preuve et l'expérience partagée et non par les grands discours. Il ne s'agit pas de développer la confiance par des déclarations et des règles. Le manque de cohérence entre le discours managérial et les attentes des salariés, d'une part, et entre les règles affichées et celles vécues condamne cette approche. Lorsqu'une « charte des valeurs » entre en contradiction avec le comportement quotidien des managers directs, la méfiance supplante la confiance. Les salariés doivent percevoir que les valeurs affichées par les dirigeants sont effectivement appliquées et que les promesses de la « marque employeur » et de la communication de recrutement sont tenues.

L'adéquation entre la promesse et le vécu crée un sentiment de confiance. L'engagement délibéré, authentique, durable des dirigeants à tous niveaux est essentiel. La confiance passe par les comportements tout au long de la ligne hiérarchique afin de donner à chaque salarié le sentiment de sécurité. La confiance est un phénomène de réduction de l'incertitude et de sécurisation. Pour que le salarié ait un sentiment de confiance durable en l'avenir de son organisation, il faut qu'il ait confiance dans ses dirigeants et qu'il perçoive que les processus sont fiables. Pour surmonter le manque de confiance entre les salariés et l'entreprise, développer le management de proximité dans un contexte bienveillant devient essentiel. Un management exigeant mais accessible, compréhensible, attentif et bienveillant, répond aux attentes exprimées par les salariés pour avoir confiance en leur entreprise.

Le second levier de développement de la confiance au sein de l'organisation repose sur la qualité et la cohérence de l'ensemble des pratiques RH telles qu'elles sont observées et vécues par les

salariés. Ces pratiques répondent-elles aux besoins de développement des talents, de progression, de bien-être et de reconnaissance qu'expriment les jeunes générations. Une vision à long terme par le salarié de son évolution professionnelle, confirmée par des éléments concrets contribue à la confiance organisationnelle. L'attente de réciprocité est très forte chez les jeunes et, si l'organisation souhaite obtenir leur confiance et leur engagement, elle doit leur donner en retour la rétribution, sous toutes ses formes (salaire, formation, développement, reconnaissance etc.) qu'ils estiment équitable.

Pour développer la confiance organisationnelle chez leurs salariés, les organisations doivent non seulement utiliser les outils traditionnels reconnus mais elles doivent également prendre en compte les spécificités des nouvelles générations. La confiance fait référence à la sensibilité, aux émotions et à l'intime conviction des personnes. Certains outils et démarches apparaissent pertinents pour développer le sentiment de confiance. Ainsi le Co-développement réunissant de manière régulière des pairs en position d'écoute et de coopération sur des questions de business ou de management, produit de la confiance au-delà de la résolution de problèmes.

Un nouveau pacte social reposant sur la réciprocité des engagements, leur pertinence et leur fiabilité, est un facteur-clé du développement de la confiance organisationnelle. Cette réciprocité concerne la confiance accordée. Si les salariés n'ont pas confiance dans le management, c'est souvent parce qu'ils perçoivent que le management n'a pas confiance en eux. Les organisations doivent également intégrer la dimension éthique car les recherches démontrent que les « compétences éthiques des dirigeants » et les « comportements éthiques » à tous les niveaux de l'organisation est un déterminant de la confiance organisationnelle. Les jeunes générations sont prêtes à faire confiance et à s'engager mais sous réserve que les engagements soient partagés.

Un autre levier de la « confiance organisationnelle » est celui d'une politique volontariste de responsabilité sociétale de l'organisation. Les jeunes font d'autant plus confiance à leur organisation qu'elle apparaît comme une organisation responsable. Appartenir à une organisation responsable suscite des comportements responsables chez les salariés. Les comportements de citoyenneté organisationnelle chez les salariés se développent dans les entreprises responsables. La confiance du salarié est aussi celle du citoyen vis-à-vis de son organisation. Le « fonctionnement à la confiance », passe par une « considération ressentie ». Un engagement en RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise) y contribue fortement. Les actions mises en place dans le cadre de la RSE développent la confiance.

L'organisation qui fait le choix de la confiance doit répondre de façon continue aux attentes d'équité et de reconnaissance de leurs salariés. Elle doit veiller à maintenir le sentiment de confiance quelles que soient les turbulences de l'environnement et les vicissitudes de l'organisation. Ceci implique de suivre de façon régulière le niveau de confiance à travers les baromètres sociaux, d'identifier, selon la formule d'Hubert Landier, les « irritants » qui réduisent la confiance, de réaliser des audits sociaux dès que des signaux faibles font ressortir des risques de pertes de confiance dans certains secteurs de l'organisation. La confiance est une richesse difficile à développer et délicate à maintenir mais le Capital Confiance est l'un des meilleurs actifs immatériels de l'organisation.

## Management et Coopération

La réflexion prospective menée par l'OSI sur le rôle et les missions des managers a conduit à mettre en avant l'idée que « manager suppose de développer une culture de la coopération, et pour cela, de libérer le temps et l'autonomie des managers. L'efficacité globale de l'entreprise exige de plus en plus une efficacité collective, cohérente avec une conception du travail, fondée sur la participation de chacun à une œuvre commune. Manager sera de moins en moins encadrer, mais désormais animer et développer l'intelligence collective des salariés ».

Coopérer est devenu de plus en plus indispensable et pourtant coopérer ne va pas de soi. En choisissant de réfléchir plus profondément aux liens entre management et coopération, l'OSI a souhaité préciser les raisons pour lesquelles la coopération est devenue incontournable et les moyens à mettre en place pour faire progresser une culture de la coopération. Cette note présente les travaux du groupe de travail constitué à cet effet.

### *Coopérer est devenu indispensable*

La concurrence internationale et l'irruption de la société dans l'entreprise, à travers les exigences portées par les concepts de développement durable et de responsabilité sociale des entreprises, ont renforcé l'obligation de coopérer au sein des entreprises. S'y ajoute la vitesse des changements, la diffusion des outils numériques et du digital qui accroissent encore la fluctuation des activités.

Ces exigences apportent un niveau de complexité tel, que l'appel à des spécialistes n'est plus suffisant pour résoudre les problèmes posés. La complexité est notamment liée à la multiplicité des intérêts et des parties concernées par les activités des entreprises. Il est indispensable d'être plus agile, individuellement mais surtout collectivement. La coopération est donc inévitable tant à l'intérieur de l'entreprise qu'avec les acteurs extérieurs : clients, fournisseurs, parties prenantes.

D'ailleurs, les conflits d'intérêts ont partiellement glissé de l'intérieur vers l'extérieur de l'entreprise. Des différences d'intérêt persistent entre salariés et Direction, entre Directions différentes dans l'entreprise, par exemple. Toutefois, les conflits d'intérêt entre l'entreprise et son environnement sont devenus plus importants, sous la pression des clients ou des consommateurs. C'est le cas en matière d'environnement, de sécurité sanitaire ou de développement des territoires, comme vis-à-vis des sous-traitants.

De ce fait, le caractère communautaire de l'entreprise a pris de l'importance car c'est toute l'entreprise qui est mise au défi d'assumer les objectifs du développement durable dans l'acte de produire et de distribuer. C'est la communauté d'hommes et de femmes qui doit se mobiliser dans son ensemble. C'est aussi elle qui se regroupe pour se défendre quand elle est menacée.

La nécessité de mobiliser chacune des personnes de l'entreprise exige donc de définir le projet commun et les principes collectifs qui permettent de se reconnaître dans cette communauté pour créer des relations de confiance. Il s'agit à la fois de reconnaître chaque individu et de le mettre en relation avec autrui, de trouver les formes nouvelles d'articulation des dimensions individuelle et collective. Cela suppose assurément de libérer la parole des salariés pour conjuguer ces deux dimensions à travers des échanges sur le travail et la pratique professionnelle ; de repenser la communication d'entreprise pour équilibrer les mouvements d'information montante et descendante ; de faire évoluer les pratiques et les rôles en matière de négociation collective, sans éviter, dans certains cas, la nécessaire confrontation pour que le point de vue de chacun soit reconnu comme légitime et qu'un compromis crédible puisse s'établir.

Par ailleurs, les exigences sociétales et les demandes des clients, de plus en plus complexes et diversifiées, supposent que les multiples compétences et intelligences des femmes et des hommes de l'entreprise soient mobilisées et, pour être plus efficaces et plus pertinentes, s'accordent à travers la constitution d'un capital social. Cette exigence productive impose que la culture de l'entreprise devienne plus coopérative dans tous les domaines. L'innovation elle-même en dépend,



car elle suppose d'aller chercher des compétences et des moyens qui ne sont pas directement disponibles et pour lesquels il est indispensable d'entrer en coopération.

Les pratiques coopératives concernent tout autant les relations sociales et le management des collectifs de travail, que les relations entre services et entre Directions différentes, voire les pratiques avec les sous-traitants et les fournisseurs.

Ces pratiques sont également cruciales dans des équipes de travail internationales marquées par de grandes différences culturelles, propres à la diversité d'origine de leurs membres.

### ***Mais coopérer ne va pas de soi***

La coopération entre individus et entre équipes n'est pas spontanée, elle résulte toujours d'une construction qui produit de l'humain et du social à partir de l'échange, au service d'un projet commun. En ce sens, elle contribue à humaniser l'entreprise ainsi que les relations de l'entreprise avec son environnement.

Mais pour s'établir, elle suppose plus que de la bonne volonté ou de la confiance: les pratiques professionnelles mobilisées, les modes d'organisation du travail déployées, favorisent plus ou moins les comportements individuels coopératifs, la dynamisation des collectifs, la culture du bien et du projet commun. Il s'agit par exemple, de s'assurer qu'aucune partie ne sera en mesure de s'approprier le bien collectif qui résulte de la coopération. Cet aspect est au cœur des recherches concernant les processus d'innovation sociale.

Différents manuels, des consultants ou des formateurs ont pu définir méthodiquement les bons comportements et lister les principes d'une organisation coopérative, même si cela reste une gageure si l'on cherche l'exhaustivité. Toutefois, la mise en œuvre des principes retenus de coopération constituent la principale difficulté.

C'est pourquoi, le groupe de travail a trouvé utile de répertorier les pratiques « anti-coopératives » les plus notoires, en évaluant les risques opérationnels et les coûts de non performance qu'elles entraînent. En soulignant et proposant d'évaluer comment la coopération peut apporter de la performance, l'OSI espère mobiliser plus profondément les managers.

### ***Cas réels de pratiques « anti-coopératives » et de leurs effets sur la performance***

Dans cet esprit, six catégories de processus non coopératifs ont été recensés dans les exemples qui suivent. Ils sont présentés à travers des cas illustratifs réels, avec les conséquences négatives qu'ils ont entraînées sur la performance des entreprises concernées.

#### **Entretenir la défiance**

Un manager dans une société de vente de services d'un grand groupe international subit une forte pression de résultat, dans un contexte de changement de culture profond. Son équipe est secouée par les changements consécutifs, la question du sens de sa mission, tant sur le plan individuel que collectif, est posée et elle vit sous tension, plusieurs situations d'épuisement et des arrêts maladie de longue durée en témoignent. Se pose aussi pour cette équipe, la question du sens et du positionnement par rapport à d'autres équipes avec lesquelles elle interagit dans la même organisation.

Le manager et la DRH ont souhaité organiser un séminaire d'équipe en vue de rassurer l'équipe sur son devenir, libérer la parole de ses membres et les faire travailler sur leur engagement professionnel.

Lors de la réunion de présentation de la synthèse des entretiens individuels et de la proposition d'ingénierie pédagogique pour le séminaire d'équipe, le manager s'interroge à voix haute « pouvons-nous faire confiance aux salariés? » et il enchaîne en demandant « sauront-ils faire sans nous? Ils sont attentistes et pas motivés », « ils sont incapables de faire des propositions ».

Cette posture du manager illustre la défiance à l'égard des membres de son équipe et souligne sa toute puissance. Elle présente d'autant plus de risques que ces phrases sont citées en présence des managers de proximité, qui auront un rôle à jouer dans l'animation de la journée, et qui souffrent d'une difficulté à pouvoir prendre leur place d'animateur d'équipes. Elle renforce d'ailleurs le ressenti des entretiens individuels : « le manager ne nous porte aucun intérêt, il est lointain et distant. Notre métier, trop administratif, ne l'intéresse pas ». Au quotidien, ce même manager ne passe jamais voir les équipes.

Le collectif, qui se sent dénigré, s'enferme, s'appauvrit et développe de la colère à l'égard du manager. Conduire le changement devient impossible. Chacun se renferme dans des comportements « figés », l'innovation ou la capacité de prise de risque sont gelées.

### **Manquer de clarté et de pilotage**

Un manager est directeur d'une agence commerciale, il était précédemment cadre dans une très grande entreprise dans laquelle il a subi un management très autoritaire et directif. Il a racheté l'entreprise en 2010 et conservé le personnel en place.

Très attaché à une bonne ambiance, et craignant d'être trop directif, avec la « peur » de pouvoir devenir un harceleur, le manager n'a pas défini de rôles précis, ni individuellement, ni pour distinguer son rôle de chef d'entreprise et celui de ses différentes collaboratrices. Il ne pose pas de limites, ne fixe pas d'objectifs de performance et ne donne pas de priorités. Il n'ose pas leur parler des difficultés de l'entreprise.

Par suite, les collaboratrices sont en « roue libre ». L'ambiance est excellente, mais les collaboratrices ne trouvent pas de sens professionnel à leur activité dans l'agence. Elles ne sont pas motivées et n'arrivent pas à modifier leur comportement pour évoluer d'une posture de gestionnaire à une posture commerciale. Elles ne sont pas impliquées dans le devenir de l'agence.

L'agence commerciale est en perte de vitesse : perte de clients, réduction forte du chiffre d'affaires, problème de trésorerie... Le manager est inquiet des résultats financiers et ne sait pas comment conduire le changement sans induire de stress.

### **Réduire la diversité**

Une femme est manager dans une grande entreprise industrielle, responsable d'une équipe de 30 personnes, à vocation internationale, dont le rôle est global et transverse à toutes les organisations. Elle recrute et forme son adjointe dont la mission sera d'élaborer et de déployer les processus de gestion des activités sur le plan mondial.

Cette femme manager rejette régulièrement les idées, les propositions et les réalisations de son adjointe car elles ne sont pas conformes à ce qu'elle-même aurait livré. Son niveau d'exigence est très élevé sur le sujet. Elle-même, avant d'être manager, a longtemps été en charge du re-engineering des processus de l'entreprise dans différents métiers.

Du coup, l'adjointe a du mal à trouver sa place. Sa confiance en elle-même s'affaiblit. Elle développe alors un comportement dans lequel elle demande à son manager de vérifier et de contrôler point à point chacun des livrables. Elle ne prend pas sa dimension d'adjointe et son manager ne peut pas s'appuyer sur elle.

### **Tuer la transversalité**

Dans une entreprise, une même direction est répartie en 2 équipes. L'une est centrée sur les opérations. L'autre partie de l'équipe, constituée récemment, a en charge l'optimisation financière. Le manager est très proche des équipes d'optimisation financière qu'il a recrutées personnellement et dont le métier est celui dont il est originaire. Mais il est le manager historique des équipes opérationnelles.

Il a confié les équipes opérationnelles à des managers de proximité et ne s'investit pas dans leur management ni dans une relation avec elles. Il ne passe d'ailleurs jamais les saluer. Il valorise

oralement les résultats de l'équipe d'optimisation financière et oublie de nommer ou de présenter les résultats de l'équipe opérationnelle. Il travaille à la vision et à la stratégie avec l'équipe optimisation et n'associe pas les managers de proximité de l'équipe opérationnelle. Il a laissé s'installer des modes de fonctionnements dans lesquels les membres de l'équipe d'optimisation demandent à l'équipe opérationnelle de leur rendre compte, souvent dans l'urgence. L'équipe opérationnelle est confrontée aux clients et fait face à des réductions de moyens, alors qu'elle voit l'équipe d'optimisation s'agrandir.

Au final, l'équipe opérationnelle se sent laissée pour compte. Elle ne comprend plus le sens de ses activités et missions. Elle se désinvestit progressivement. Les personnes sont très inquiètes car elles ne voient plus le sens de leur travail et se sentent menacées à terme : vont-elles continuer à exister dans la prochaine organisation ? Cette inquiétude est renforcée par le fait que le directeur ne passe plus les voir, comme s'il n'était pas intéressé ou comme s'il évitait ainsi de devoir leur communiquer une mauvaise nouvelle... Les collaborateurs se sentent démunis et en pleine injonction paradoxale : servir encore mieux le client, avec des moyens de plus en plus restreints et de plus en plus de temps à consacrer au reporting et à la communication d'informations aux « optimisateurs » qui eux se développent et les dénigrent.

### **Manque d'empathie et de charisme de la part d'un manager**

La reconnaissance d'un manager était jusqu'ici très liée à la compétence technique et à l'expérience. Issues de métiers très techniques, ses relations au jour le jour avec ses collaborateurs reposaient sur des échanges autour des questions techniques. Son mode de fonctionnement convenait bien depuis plusieurs années et le turn-out parmi ses équipes était assez faible. Sa compétence technique était reconnue et appréciée mais son champ relationnel avec ses collaborateurs ne dépassait pas ces questions techniques.

Un changement important d'organisation a consisté à passer d'un mode totalement hiérarchique à un mode plus matriciel. Il a alors minimisé la présentation de la nouvelle organisation à ses collaborateurs en se contentant de leur envoyer la présentation qui avait été préparée par le siège sans être très convaincant car sans doute pas convaincu lui-même. Il ne s'est pas adapté à la nouvelle organisation et son équipe ne s'est pas inscrite assez rapidement dans les pratiques nouvelles (reporting, ...). La Direction constatant ces carences a procédé à son remplacement. C'est globalement la capacité à entraîner les autres, à faire adhérer qui a manqué à ce manager. Sans doute aussi sa propre vision pour se projeter dans l'avenir.

Cette équipe a mis plusieurs mois pour s'adapter au contexte rénové et les lignes fonctionnelles ont dû intervenir sur le terrain pour expliquer et mettre en place. D'où des gaspillages de temps. On peut estimer à plusieurs hommes-jours la perte de performance due à ce comportement.

### **Stériliser le collectif**

La directrice d'un établissement qui pratiquait une délégation large et la transmission du savoir a pris sa retraite et a été remplacée par un directeur qui agit en solitaire.

Lors de sa prise de fonction, le nouveau directeur n'échange qu'avec un de ses deux adjoints directs. Il ne prend aucun contact avec les responsables et le personnel des différents services et n'organise aucune réunion pour se présenter et annoncer ses principaux objectifs et ses attentes. Il ne cherche pas à savoir comment fonctionne l'établissement, ni comment les tâches sont réparties. Il ne manifeste aucun intérêt pour l'activité des différents services.

Les collaborateurs motivés, compétents et moteurs sont très sollicités et souffrent d'une surcharge de travail entraînant des horaires de plus en plus lourds. Ils constatent qu'on laisse faire sans rien dire les collaborateurs négligents qui se contentent de livrer le service minimum sans aucun sens du collectif. Le directeur travaille beaucoup mais en solitaire, sans communiquer ou partager les informations. Il donne l'impression de ne suivre que sa propre voie, la seule méritant d'être prise en considération.

Les éléments moteurs sont « au bout du rouleau », se sentent déconsidérés, laissés à l'abandon, ressentent un épuisement physique et moral. Ils constatent que la négligence, l'absence de sens du service sont encouragés. Ils souffrent de cette absence de courage managérial et de ce traitement inéquitable.

Les conséquences sur la performance de l'établissement sont importantes. Le personnel, n'ayant aucune vision de la stratégie, des projets ou des expériences à mener, ne peut pas anticiper, planifier les actions, attirer l'attention sur les précautions à prendre. L'absence de répartition des tâches entraîne des pertes de temps, des interventions à la dernière minute, des échéances manquées, des risques d'oublis ou de doublons. L'esprit d'équipe et la solidarité ont disparu, laissant la place au chacun pour soi. Les salariés ne prennent plus d'initiative et n'ont plus envie d'échanger les bonnes idées ou pratiques.

### ***Des principes d'organisation collective du travail et des comportements individuels adaptés***

Cette série de cas illustrant des comportements nocifs pour le développement de la coopération dans l'entreprise, permettent en creux, de faire émerger des pratiques favorables au développement de processus coopératifs :

#### **En termes organisationnels,**

- Organiser un espace de dialogue professionnel entre le manager et son équipe afin qu'il puisse les rassurer sur leur futur, donner du sens à leurs actions et leur donner de la reconnaissance sincère pour les réalisations, collectives, comme individuelles.
- Redonner une place aux managers intermédiaires. Développer leur autonomie et les laisser organiser leur espace de management.
- Organiser et impulser la coopération dans les équipes de direction.
- Publier et valoriser les réalisations de chaque équipe auprès des autres. Faire connaître la valeur de chaque équipe. Faire connaître les bonnes pratiques.
- Définir les rôles et les objectifs, qui fait quoi avec des objectifs clairs et une évaluation des résultats.
- Réunir régulièrement les responsables de services et l'ensemble du personnel pour :
  - communiquer les principaux constats, grandes orientations et projets,
  - fixer un cap commun et partagé, clair et compréhensible,
  - identifier, avec les managers, les comportements attendus et à proscrire,
  - mettre en évidence les progrès réalisés et encore attendus.

#### **Et en termes de comportements individuels,**

- Accompagner chaque manager pour qu'il développe une capacité à donner de la reconnaissance : moins à contrôler pour mieux connaître et apprendre du travail de ses équipes, développer la confiance et valoriser les résultats de ses adjoints.
- Formuler des critiques justifiées, en conciliant bienveillance et exigence.
- Expliciter la réalité de la situation de l'entreprise. Partager les enjeux et les inquiétudes, concernant l'avenir.
- Associer les différentes équipes d'une entité à la co-construction d'une vision commune. Redonner du sens par la mise en perspective des activités et de leur valeurs ajoutées complémentaires.
- Inciter les managers à rechercher du feedback auprès de leurs collaborateurs. Utiliser pour cela les entretiens annuels.
- Développer la compétence des managers en conduite du changement.

### **Plusieurs aspects transversaux s'avèrent particulièrement cruciaux :**

Il est impossible de coopérer sans avoir un terrain et des projets communs. Partir d'un projet et de principes collectifs permet que chacun se reconnaisse dans une communauté. A partir de cet objectif commun l'examen des pratiques, des habitudes de chacun permet de profiter de la richesse des différences et d'entrer en coopération. Dans des équipes internationales, la culture et le projet d'entreprise constituent des éléments fondamentaux pour coopérer.

- La garantie que chacun puisse se sentir légitime et reconnu est sans doute également un point essentiel pour qu'une culture coopérative puisse se développer dans l'entreprise. Il est nécessaire que les personnes ne se sentent pas menacées et aient confiance.

C'est particulièrement vrai dans les équipes interculturelles, où le plus important est que chacun soit convaincu de sa propre identité, de ce qu'il peut apporter pour ensuite évaluer les différences avec les autres, sur le plan des pratiques, des comportements.

En matière sociale, la coopération ne peut se construire que par des processus favorisant la parole des salariés et de l'encadrement. Un dialogue social plus coopératif passe sans doute par une phase de diagnostic partagé et par une pratique de co-élaboration ou de co-rédaction des projets d'accords.

- L'exemple doit venir d'en haut pour éviter une contradiction entre le discours général « il faut coopérer » et le top management qui fait le contraire, en se focalisant sur le partage des prés carrés.
- Depuis de nombreuses années, les entreprises ont développé de nouvelles organisations de travail, par projet par exemple, de façon à décloisonner les équipes de travail et les directions de l'entreprise. Cependant, ces politiques ont trouvé leurs limites et conduit à des effets pervers. Personne ne coopère de la même manière dans une organisation stable et dans une organisation sans cesse en mouvement: il faut des rituels, des gens qui durent pour que des processus puissent s'établir, même si les organisations du travail doivent être de plus en plus flexibles.

Parce qu'elle concerne la performance collective des salariés, la coopération doit se traduire dans les modes d'organisation du travail et les principes collectifs. Elle exige également des comportements individuels et moraux adaptés, qui permettent l'échange social, don et contre don. Ces deux dimensions sont irréductibles pour construire la coopération.

### **Des nouvelles modalités de travail**

La coopération nécessite de libérer l'autonomie des managers et la liberté de parole des salariés au sein des collectifs de travail. Cette autonomie et cette liberté contribuent à forger une vision commune des exigences qui se posent à l'ensemble de l'équipe, de la direction ou de l'entreprise. Chacun peut aussi exprimer la part qu'il apporte à l'effort et au projet collectif.

D'autres dimensions sont à prendre en compte, en matière de formation des managers, d'élaboration des objectifs de modes de rémunération afin que le résultat collectif ne soit pas desservi par la recherche des performances individuelles.

### **Des comportements individuels adaptés**

La formation des managers est sans doute un point important. Dans le système éducatif belge, les trois quart des notes sont des notes collectives. En revanche, il semble acquis que le système éducatif français, particulièrement l'enseignement supérieur, privilégie la compétition entre les élèves et la réussite individuelle sur le travail collectif de groupe. Il n'est alors pas naturel d'adopter ensuite des comportements pertinents lorsqu'il s'agit de privilégier l'intérêt collectif de son équipe ou de son entreprise. La coopération suppose en fait d'inscrire la performance individuelle dans la performance collective, comme le font bien les Américains.

De même, la méconnaissance de l'histoire sociale, ou la lecture très lutte des classes conduit à maintenir des jeux de rôle dépassés entre partenaires sociaux dans l'entreprise, qui empêchent de coopérer.

### **Améliorer la performance par le développement des pratiques coopératives**

La pratique des cas réels détaillés plus haut dans la note donne un aperçu de l'impact que peut avoir une culture de coopération sur la performance.

Il est possible de définir quatre grands chapitres pour évaluer les gains que l'on peut attendre de pratiques plus coopératives, toutes choses égales par ailleurs. À procédures et règles de production constantes, à type de reporting égal, à qualification similaire, l'OSI souligne que sur ces quatre chapitres les disparités de performance qu'il est possible de noter au sein d'un ensemble d'établissements, de services ou d'entreprises donnés, reflètent des niveaux de coopération plus ou moins développés.

Il est possible de mesurer la progression et la diffusion de pratiques plus coopératives sur des points tels que

- La satisfaction des clients : délais non respectés, demandes non traitées, problèmes qualité, ...
- L'efficacité de l'organisation : niveaux des coûts internes, gestion des imprévus, gestion rapide des changements, maintien de tâches ou de travaux inutiles, ...
- L'engagement des salariés, qui peut être mesuré par les enquêtes de satisfaction, le taux d'absentéisme (notamment de courte durée), le turnover...
- Les capacités d'innovation : développement de nouvelles opportunités, innovation des fournisseurs, la prise d'initiative des salariés.



## Quel modèle de management la métamorphose numérique fait-elle naître ?

*Cette note a pour objectif de lancer la réflexion qui va être menée par l'OSI sur ce thème et caractérise dans un premier temps les principales transformations que provoque le numérique sur le travail et les organisations et qui constituent le contexte dans lequel les modes de management sont mis à l'épreuve. Elle entend aborder ensuite les principales questions posées sur le plan managérial telles qu'elles apparaissent et se concrétisent aujourd'hui.*

Le développement du numérique provoque une métamorphose globale de la société qui bouleverse aujourd'hui les métiers, la façon de travailler, les organisations de travail et le rapport que l'entreprise entretient avec ses clients et son environnement. La porosité entre vie professionnelle et vie privée augmente, le travail passe d'un lieu à l'autre, le lien de subordination se transforme ainsi que la temporalité de l'activité professionnelle. Les outils numériques (réseaux sociaux, messagerie intranet, big data, ...) importent et véhiculent de nouveaux codes sociaux dans l'entreprise.

Les effets sur la relation qui lie les managers à leurs équipes de travail sont considérables. Dans de nombreuses situations, les pratiques managériales bâties au temps du taylorisme deviennent de plus en plus inadaptées. Les communautés de pratiques et le travail à distance exigent de nouvelles façons de manager, dont l'enjeu est moins la définition des procédures de travail et le contrôle de leur exécution que l'animation des salariés, leur soutien et leur mise en synergie pour développer leur créativité, leur mobilisation et leurs capacités d'innovation. De nouveaux codes professionnels émergent.

Les managers ne sont pas préparés à ces évolutions, en partie parce que leur formation ne les a pas prises en compte mais aussi parce que la transformation se diffuse du bas vers le haut des organisations et de l'extérieur vers l'intérieur de l'entreprise. Ils sont à la frontière entre le nouveau qui s'étend et l'ancien qui résiste, via les structures et les hiérarchies en place.

De leur côté, les responsables Ressources Humaines sont démunis face à la floraison des nouveaux outils et peinent à investir les questions posées aux femmes et aux hommes posées par le développement technologique, d'autant que son pilotage et sa diffusion ont été pris en charge par des directions informatiques ou celles de la communication.

### *La métamorphose numérique dans la sphère professionnelle*

Les mutations les plus essentielles concernent celles qui touchent au contenu même du travail et des métiers dans chaque branche professionnelle. En raccourci, le numérique met l'acteur local en contact direct et permanent avec les différents points du globe, et cette possibilité pour un acteur ou un territoire donné d'être en relation avec l'ensemble de la planète est en train de transformer très profondément le travail et les métiers. Nous n'entrerons pas ici dans l'étude des différents bouleversements et mutations que cette révolution occasionne, mais nous nous concentrerons sur plusieurs effets génériques.

### **Les impacts sur le travail et sur son organisation: les quatre changements transverses à considérer prioritairement**

#### *Premièrement, les technologies du numérique permettent au travail de se délocaliser.*

Certains emplois sont moins impactés que d'autres, voire pas du tout; mais de plus en plus, surtout dans les fonctions tertiaires, le lieu du travail peut se déplacer selon le moment de la journée et les tâches effectuées. Il est possible de travailler à domicile ou de façon nomade; certains salariés travaillent avant et après leurs heures de travail dans les transports ou chez eux, grâce à leur Smartphone ou leur tablette. Cette évolution conduit elle-même à trois mutations: une porosité de plus

en plus grande entre la sphère professionnelle et la sphère personnelle; une interrogation sur le lien de subordination et sur la nature du contrôle de l'activité salariée; une interrogation sur la dimension proprement humaine du travail dans la relation à autrui, au collectif de travail, à l'œuvre réalisée en commun.

**Deuxièmement, le développement des outils numériques se traduit dans de nombreuses entreprises par la mise en place de réseaux sociaux internes** qui reposent sur des processus de travail collaboratif et remettent en cause les organisations hiérarchiques.

**Troisièmement, la distance avec le client, avec les collègues d'un autre continent se réduisent;** les interactions avec des communautés ou des réseaux professionnels externes à l'entreprise augmentent. En clair, la frontière entre l'interne et l'externe à l'entreprise s'estompe également, la pénétration de la société au sein de l'entreprise s'accroît. Si l'on prend l'exemple de Twitter ou Facebook, les entreprises ont tout intérêt à intégrer ces outils dans leur stratégie de communication, comme des moyens permettant de toucher beaucoup de monde en interne ou à l'externe et de créer du lien avec les salariés pour développer leur sentiment d'appartenance à l'entreprise.

**Quatrièmement, le numérique change la façon de travailler, de nombreux logiciels permettent d'alléger et souvent de supprimer des tâches,** particulièrement dans le traitement de dossiers administratifs et dans la logistique. Si l'entreprise gagne en productivité et en compétitivité, des emplois et des qualifications disparaissent en permanence, sans que cette transformation soit perçue ni discutée. Plus globalement, cette destruction créatrice s'inscrit dans un contexte dans lequel l'idée d'activité prime sur l'emploi en tant que statut et même sur le travail au sein d'une équipe: la réduction du salariat traditionnel par rapport à l'entrepreneuriat accompagne la mutation engagée.

### **La remise en cause des anciens codes professionnels**

La diffusion numérique au sein de la société, à travers notamment les réseaux sociaux, véhiculent des codes dont certains sont en rupture avec ceux en vigueur dans l'entreprise depuis des lustres. La mise en place de réseaux sociaux internes renforce la force et la légitimité des nouveaux codes, en modélisant de nouveaux fonctionnements collectifs.

Dans un réseau, il n'y a pas d'ancienneté ou d'ordre hiérarchique. Seuls comptent la compétence et l'apport réel de chacun à la vie du réseau. Le dernier arrivé, s'il a la contribution la plus forte et la plus pertinente, peut être celui qui pilote le réseau. Ainsi le pouvoir découle du partage de l'information et non plus de sa maîtrise, voire de sa rétention. Le rapport au temps aussi est différent, la réaction immédiate prime.

### **Quel nouveau modèle de management est-il en train de naître ?**

Aujourd'hui, le déploiement des outils numériques se produit à une vitesse qui ne permet pas aux acteurs de mesurer tous les enjeux qui se posent à eux. Ils pénètrent l'entreprise par les nouvelles générations de salariés qui sont à 100 % digitales depuis peu. L'ancien modèle de management a perdu de sa pertinence et se voit remis en cause, sans que toutefois, un autre système et de nouvelles règles aient pris sa place. Il en résulte des fonctionnements collectifs à plusieurs niveaux, très liés à la façon dont les managers sont ou non réceptifs aux outils numériques, en fonction de leur âge, de leur histoire, de leurs pratiques et de leur formation.

Pourtant, l'animation, la formation et le développement des femmes et des hommes, bref leur management, constituent pour l'entreprise un enjeu majeur si elle veut saisir les opportunités qu'offre la métamorphose en cours, qui rebat les cartes des métiers et des organisations. De nouvelles règles et pratiques managériales sont nécessaires, au-delà des bricolages qui se développent. Telle est la perspective de travail que se donne l'OSI avec ce nouveau groupe de travail.

L'examen rapide d'un certain nombre de réflexions et d'analyses accessibles dans l'espace public ont permis de répertorier un certain nombre d'interrogations et de problématiques qui se posent aujourd'hui aux managers et aux pratiques managériales dominantes. Nous en détaillons ci-dessous les trois principales, avant de préciser les pistes de travail que se donne l'OSI pour les mois qui viennent.



## **La fonction de contrôle du manager et le lien de subordination sont questionnés par le déploiement numérique**

Dans un nombre croissant de secteurs professionnels, la conception tayloriste du travail est mise en cause, conception dans laquelle le manager prescrit les tâches et la façon de les accomplir, et contrôle le salarié par la maîtrise des modalités du travail, à travers le temps de présence et le reporting. Les outils numériques, en permettant le travail à distance notamment, bousculent ce mode de contrôle et cette conception.

Cette interrogation par le numérique de la fonction de contrôle managérial s'ajoute à d'autres évolutions du système productif tout aussi fondamentales: l'évolution permanente des tâches de chaque salarié et la nécessité de s'adapter en temps réel au besoin du client, empêchent de plus en plus la codification des tâches et appellent à miser sur la capacité d'évolution des salariés et sur leur créativité; il en va aussi des organisations de travail à flux tendus qui font de plus en plus appel à l'autonomie et à la responsabilité des salariés. Ces évolutions interrogent les rapports de pouvoir et d'autorité entre managers et managés.

Tout pousse donc à ce que le contrôle managérial ne s'opère plus sur les modalités du travail (présence, procédures, certains aspects du reporting) mais sur le produit réalisé ou le service rendu et sur les délais. Cela pose toute une série de problèmes liés à l'articulation des individus au sein de leur collectif, en matière d'objectifs, de reporting, de reconnaissance et de rétribution. L'autonomisation croissante des salariés oblige à repenser le rôle des managers et les modes de régulation des collectifs de travail. Moins de contrôle mais plus d'animation et de gestion de l'intelligence collective.

Pour que le numérique soit perçu comme un progrès et non comme une contrainte supplémentaire, le dialogue professionnel entre salariés au sein de leur équipe de travail et avec leurs managers devient encore plus primordial qu'il n'était jusqu'ici. Des temps et des espaces doivent être créés ou réinventés.

La démocratie économique et sociale doit être enrichie d'une composante opérationnelle qui permette aux salariés de s'exprimer librement et sans contraintes, de participer à l'élaboration des décisions, de co-construire ensemble et avec leurs managers, les organisations de travail et les pratiques du métier. Il s'agit de garantir leur efficacité professionnelle, leur motivation dans le travail et de développer l'innovation. Sur un autre plan, les modes de reporting sont eux aussi questionnés. S'il s'agit moins de contrôler, mais davantage d'animer une communauté humaine, alors la recherche de reporting orientés vers l'élaboration d'une vision commune à l'ensemble du collectif de travail, co-produite par les salariés et leurs managers, constitue un impératif urgent.

## **Le numérique est ambivalent et peut renforcer la déshumanisation qui s'est parfois installée dans l'entreprise**

De façon contradictoire et paradoxale, les outils digitaux permettent à la fois de développer l'autonomie des salariés et/ou d'accroître le contrôle sur eux, notamment par un reporting plus serré, presque en temps réel. C'est le cas par exemple d'équipes commerciales qui peuvent être interrogées sur l'atteinte de leurs objectifs en permanence. Cette pression renforcée par le numérique explique en partie les cas de burn-out qui touchent prioritairement des managers. Le numérique, qui permet souvent d'alléger les tâches, de favoriser les échanges, d'autonomiser et de faire participer les salariés, bref d'humaniser l'entreprise, peut aussi accroître considérablement sa déshumanisation, en laissant les échanges virtuels prendre le pas sur les relations humaines, tout en augmentant les contraintes et le stress par le maintien des vieux circuits de décisions.

La formation de l'ensemble des salariés de l'entreprise aux nouveaux outils numériques, à leur potentialité et à leurs possibles effets pervers est un enjeu important. Cependant, il est tout aussi nécessaire d'encadrer les usages individuels des outils digitaux, qui, sur plusieurs aspects (respect des individus, confidentialité, ...), doivent converger vers des standards collectifs et ne peuvent plus relever du libre choix personnel. La mise en œuvre d'outils comme les visioconférences ou les réunions ponctuelles à distance pour éviter l'isolement de télétravailleurs, l'utilisation d'espaces de coworking, méritent d'être évalués et testés.

La régulation des usages du numérique passe sans doute par de nouvelles règles collectives, mais aussi par des régulations plus souples, fondées sur des relations professionnelles renforcées entre collègues, comme entre managers et managés.

### **Le développement des réseaux sociaux internes valorisent les modes d'animation coopératifs des collectifs de travail**

Ces réseaux s'inscrivent dans la vie en entreprise en développant des relations collaboratives entre salariés sans véritable dimension hiérarchique. La diffusion rapide d'informations, de façon horizontale, et plus seulement du haut vers le bas, permet de développer l'intelligence collective mais remet en cause l'autorité hiérarchique qui ne s'accompagnerait pas de compétences professionnelles et de capacité d'animation.

Pour un manager, le rôle d'animateur n'est pas une nouveauté, mais le numérique va exiger davantage de professionnalisation dans l'animation des équipes de travail, car de nouveaux standards se dessinent en la matière. Ceux-ci reposent sur la transparence et la diffusion de l'information, sur la transversalité des fonctions, sur la participation et la responsabilisation des individus et des collectifs.

Sur ces trois problématiques comme sur d'autres, les managers et les cadres dirigeants, ainsi que leurs partenaires sociaux, sont face à une alternative : ou bien ils tentent d'adapter la diffusion des outils numériques à la culture managériale existante, en essayant de bâtir quelques digues pour canaliser les évolutions ; ou bien, ils prennent acte de ces évolutions et cherchent à penser un nouveau modèle managérial.

Cette seconde perspective permet d'aborder positivement la métamorphose que le numérique modèle et accélère. Elle suppose toutefois un processus co-construit entre salariés, managers et responsables RH.

### **La fonction Ressources humaines et le numérique**

Dans les plus grandes entreprises notamment, la fonction RH est aujourd'hui beaucoup taylorisée (tâches en silos, focalisation sur des fonctions de contrôle social, ...) et les outils numériques sont surtout compris par les directions RH comme pouvant s'appliquer à plusieurs de ces silos.

Le processus de recrutement, par exemple, intègre l'émergence des réseaux sociaux, certains services de recrutement complètent à travers LinkedIn ou Viadeo leurs informations sur l'expérience et les compétences des candidats. En termes de « marque employeur », le numérique se développe à l'intérieur de l'entreprise pour attirer les jeunes talents qui sont à l'extérieur.

Or, il y a matière à une intervention, plus stratégique pour les directions RH : la gestion de la mutation globale provoquée par le numérique, dont les enjeux sont la transformation des métiers, des organisations et la conduite du changement.

Cette métamorphose résulte souvent d'outils choisis et pilotés par d'autres directions de l'entreprise (directions d'organisation et de gestion des systèmes - avec des investissements qui supposent des moyens financiers importants, particulièrement en matière de Big Data - directions de la communication). Ces outils ont un impact humainement important et provoquent chez de nombreux managers doutes et inquiétudes. La conduite de cette transformation numérique et l'invention des pratiques managériales du futur supposent une nouvelle articulation entre les managers et les responsables RH.

## Repenser le management à partir de notre conception du travail

*Nous reprenons ici, les propositions que le groupe de travail avait développées, tant il nous paraît qu'elles constituent la base de notre réflexion. Le texte concernant cette réflexion a été publié in extenso dans la Lettre 14 de l'OSI.*

### **Première proposition: s'intéresser au contenu des tâches et à la manière dont elles sont réalisées par les salariés et les équipes de travail**

Cette 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.

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. La prévention et l'innovation peuvent dès lors trouver leur place.

À 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.

### **Deuxième proposition: être en mesure de saisir la complexité et la nouveauté des situations**

Manager, et c'est notre deuxième orientation, c'est 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.

### ***Troisième proposition: développer une culture de la coopération***

En découle cette troisième piste qui suppose que le manager est amené à développer une culture de la coopération et pour cela doit libérer le temps et l'autonomie nécessaires à ses équipes. 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 le suivi des objectifs assignés 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 proposition: le travail comme approfondissement et dépassement permanent***

Le travail ne peut être la répétition de consignes, il invite à un approfondissement et à un dépassement permanent.

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. C'est ainsi que le travail réalisé est en évolution permanente.

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.

**Jean KASPAR**

Colloque organisé à l'initiative de l'Observatoire Social International, en collaboration avec l'ESSEC, le cabinet Bernard Julhiet et l'Union confédérale des cadres de la CFDT. Sur un sujet aussi fondamental que le management, il nous semblait en effet important d'organiser ce cycle de conférences en partenariat.

Les réflexions tirées de ces rencontres permettront d'alimenter celle de l'Observatoire Social International sur la question du management, autour d'une idée forte : nous avons la conviction qu'un management humaniste peut constituer un levier de performance. Il ne s'agit pas uniquement d'un supplément d'âme mais bien d'un ressort d'efficacité dans l'entreprise.

Le management constitue à l'évidence une question clé, pour différentes raisons. Il contribue d'abord à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Il se trouve également au cœur des enjeux de gouvernance des entreprises.

En outre, il permet de contribuer à la compétitivité des entreprises, ce qu'on ne peut passer sous silence, en précisant immédiatement que cette notion ne peut se limiter à une compétitivité économique et financière : elle doit intégrer les enjeux de formation, de qualification et d'utilisation des compétences. A mes yeux, un manager constitue nécessairement un chef d'orchestre. Celui-ci a besoin de tous ses instruments et ne peut se permettre de les hiérarchiser.

L'acte managérial est par ailleurs essentiel dans la mesure où il contribue à la régulation et à la qualité du dialogue social dans l'entreprise – alors même que l'encadrement de proximité se sent souvent démuné par rapport aux représentants du personnel.

Le management peut contribuer à faire en sorte que le travail soit perçu positivement. Le travail peut devenir une souffrance mais n'en est pas une en soi.

Enfin, le management peut constituer un élément important de mise en œuvre de la responsabilité sociale, voire sociétale, des entreprises.

## Le manager confronté aux mutations socio-économiques de la société

*Les évolutions de la société dans toutes ses dimensions (internationales, économiques, sociales, sociologiques, technologiques...) ainsi que la transformation des interactions entre l'entreprise et son environnement social conduisent à repenser les modes de management. La prise en compte et l'accompagnement de ces changements font l'objet du cycle de petit-déjeuner organisé sur le thème : « Pour un Management Humaniste et Performant ».*

*Le texte des échanges de la première table ronde animée par Jean KASPAR et à laquelle participaient François DUPUY, Sociologue des organisations, Antoine SOLOM, Responsable des études RH et management d'Ipsos et Paul PENY, Directeur général adjoint gestion et innovation sociale RATP, a été publié dans la Lettre 16 de l'OSI.*

## Quelle vision du travail pour les managers ?

*Dans une large mesure, les règles de fonctionnement d'une organisation et les pratiques de management de ses responsables s'accompagnent d'une vision du travail qu'elles révèlent et qu'elles diffusent. Ramener le travail à l'atteinte d'objectifs quantitatifs prédéfinis est réducteur car il est aussi un lieu de réalisation de soi, de socialisation à travers la relation à autrui, de participation à une œuvre collective. Dans l'entreprise, intégrer ces différentes dimensions est source d'efficacité et de performance individuelle et collective.*

*Fonder le management sur la connaissance et l'analyse du travail de ses équipes conduit ainsi à transformer les organisations et les modes de communication pour mieux reconnaître les personnes et humaniser l'entreprise.*

**Participent à la table ronde, animée par Muriel MORIN, Présidente de l'OSI  
et Marc DELUZET, Délégué général de l'Observatoire Social International (OSI) :**

*Charles-Henri BESSEYRE des HORTS, Professeur Associé, HEC Paris / Senior Advisor Groupe Obea*

*Brigitte DUMONT, Vice-Présidente déléguée, ANDRH / DRH Groupe adjointe, France Télécom-Orange*

*Jean-François NATON, Conseiller confédéral, CGT*

### **Brigitte DUMONT**

L'ANDRH, l'Association nationale des DRH compte 5000 membres sur le territoire métropolitain et l'Outre-mer. Lorsque nous échangeons dans nos différents groupes de travail, nous retrouvons des éléments communs que nous partageons et que nous souhaitons voir progresser. En particulier, le rôle du DRH dans l'entreprise s'avère essentiel. Le DRH joue en effet un rôle d'interface entre les salariés et la Direction. Il participe aux réflexions en anticipation sur la stratégie de l'entreprise et ses conséquences sur les collectifs de travail, sur l'accompagnement de ce collectif pour réussir au mieux cette stratégie. Il représente aussi l'interface entre les partenaires sociaux et la Direction. Enfin, il accompagne les salariés dans l'entreprise, depuis leur recrutement jusqu'à leur départ.

De plus, il faut également souligner un rôle difficile, celui du manager RH de proximité qui est le point de concentration de toutes les injonctions paradoxales de l'entreprise. C'est le manager de proximité qui, au plus près de ses équipes, traduit la stratégie, redonne leur sens aux priorités fixées et opère des arbitrages.

Le Groupe France Telecom Orange est constitué de 170000 collaborateurs dans le monde, dans 220 pays dont 30 pays majeurs. En France, le Groupe est souvent associé à la crise sociale majeure qu'il a connue en 2009 et 2010, sachant que dans l'imaginaire des Français c'est un peu « leur entreprise » et tous s'en sentent proches.

En 1991, l'administration France Telecom est devenue un EPIC. En 1996, la société devient une société anonyme cotée à la Bourse de Paris et de New York. En 1998, avec l'ouverture à la concurrence, nous allons chercher à préserver nos parts de marché sur notre marché domestique et nous développer à l'international notamment en Europe.

En 2000, les avancées technologiques s'accélérent. À chaque arrivée d'une nouvelle technologie, (mobile, internet), nous avons créé une société et avons fait évoluer nos offres. En 2002, lors de la bulle internet, nous sommes devenus l'entreprise la plus endettée au monde, à hauteur de 72 milliards d'euros. Thierry Breton alors nommé Président du Groupe met en place un plan de sauvegarde du Groupe, atteint en trois ans. L'analyse a posteriori que nous avons faite de la crise sociale était que nous avons connu trois crises : une crise du sens, une crise du pilotage et une crise de la fonction RH.

Le projet d'entreprise n'était pas suffisamment explicite pour les salariés, le mode de pilotage très centralisé au moment de la crise financière n'a pas été revu à l'aune de l'évolution de l'entreprise et enfin, nous sommes sans doute allés trop loin dans la réduction des RH de proximité, insuffisamment



nombreux pour accompagner les équipes sur le terrain. À son arrivée, Stéphane Richard a souhaité construire un nouveau projet d'entreprise et en juillet 2010, il a annoncé le plan Conquêtes 2015.

Nous avons défini 4 axes prioritaires dont le premier est de placer à côté des Clients, du Réseau et du Développement international les Femmes et les Hommes au cœur du projet du Groupe. Nous avons revu nos réseaux de management, créé Orange Campus, un lieu de formation et d'animation des managers. Orange Campus présente une certaine originalité car ces formations mélangent tous les niveaux de la ligne managériale pour leur permettre d'échanger. Ces rencontres nous offrent la possibilité d'accompagner les managers sur leurs réalisations, leurs difficultés éventuelles dans un marché extrêmement concurrentiel. Nous avons également formalisé les principes d'engagements réciproques entre l'entreprise et les salariés, l'Orange People Charter décliné en France sous le nom de Nouveau Contrat Social.

Pour nous assurer qu'aucune dissonance n'existe entre ces principes et la perception des salariés sur le terrain, nous réalisons un baromètre social chaque semestre auprès de 4000 salariés en France portant notamment sur les thématiques, de stratégie et RSE, qualité de vie au travail, parcours professionnels, management, reconnaissance et rétribution. Nous avons étendu ce baromètre à l'international pour recueillir le sentiment des salariés sur la performance sociale du Groupe, (baromètre réalisé annuellement). Les résultats impactent notamment les bonus des dirigeants, à hauteur de 30 % du facteur corporate constitué aussi de 50 % d'objectifs financiers, 20 % d'objectifs de qualité de service aux clients. Cet indicateur de performance sociale constitue pour nous un moyen de nouer la performance économique à la performance sociale qui est indissociable.

### **Jean-François NATON**

Je tiens en préambule à remercier l'OSI de faire cohabiter une organisation syndicale et des dirigeants d'entreprise. Je suis chargé des questions de santé au sein de la CGT et je suis l'évolution des situations de travail, en participant à la réflexion sur les démarches syndicales à opérer au regard de cette évolution. L'OSI constitue un lieu où l'on ne se contente pas de commenter l'actualité. Il vise aussi à participer à l'évolution de la situation, par la mise en commun des expériences et une confrontation des points de vue. Nous vivons aujourd'hui une crise dont une grande partie, voire l'essentiel, tient dans une crise du travail qui a engendré une série d'événements. La crise sociale de France Telecom a représenté un élément accélérateur du mouvement de changement. Nous sommes aujourd'hui certains que la performance économique ne peut être évoquée sans mention du travail et de la qualité du travail.

Cette crise s'accompagne aussi d'une crise de sens, sur le pourquoi du travail et de nombreuses théories sur les modes de management sont aujourd'hui remises en question de façon générale.

Cette question nous touche tous. Nous devons donc tous nous atteler à y répondre, travailleurs comme entreprises. Le débat sur le mal-travail et son coût, ainsi que le débat qui a surgi depuis quelques mois sur la compétitivité, doivent engendrer des propositions nouvelles par rapport aux réponses inadaptées qui avaient été apportées par le passé. La compétitivité ne s'apparente pas seulement à une recherche de réduction des charges. La prise de conscience de l'impasse dans laquelle une bonne partie du travail se trouve aujourd'hui implique un engagement sur du neuf. Il convient en effet de revenir à quelques formes basiques ou primaires, au bon sens dans la conduite des hommes. L'engagement des Directions générales en faveur du retour au terrain des personnes en charge de manager, de la reconnaissance du travail réel et des rapports sociaux bienveillants s'avère essentiel pour créer un environnement de travail de meilleure qualité.

Dans l'accélération liée à tous ces événements, nous avons perdu le temps du partage, du dialogue et de l'écoute. Il est aujourd'hui urgent de réinventer des temps qui permettent de s'entendre et d'entendre le travail et de remettre celui-ci en débat. En faisant cela, nous reprendrions ensemble la main sur le travail et recréerions une dynamique de partage. Ceci s'appelle la démocratie et le retour à des rapports de confiance. Or dans un certain nombre d'entreprises, la question de la confiance est aujourd'hui posée. La conduite des hommes appelle un devoir d'exemplarité car l'on ne peut exiger des autres de changer sans changer soi-même et tout cela concerne aussi le syndicalisme. Ces débats se jouent actuellement au sein de la famille syndicale comme au sein de

la CGT. Demain, nous tiendrons une séance de restitution d'un séminaire de recherche sur le travail et l'émancipation. Depuis quatre ans, nous avons remis en question notre rôle et notre place. La nécessité de retourner à la rencontre du monde du travail vaut aussi pour une partie du monde syndical. Le syndicalisme doit redevenir une force de proposition sur les notions de performance et de qualité au travail, de la même manière que les managers.

### **Charles-Henri BESSEYRE des HORTS**

Le discours actuel sur le management et le leadership m'exaspère un peu car il oublie les managers qui se trouvent réellement sur le terrain comme le soulignait il y a quelques minutes Brigitte Dumont. C'est Frédéric W. Taylor, au début du siècle dernier, qui a évoqué pour la première fois le lien entre management et travail avec le développement de l'Organisation Scientifique du Travail (le taylorisme). Dans les années 1930, on a redécouvert le fait humain avec le mouvement des relations humaines. Dans les années 1970, les expériences nordiques ont été promues avec l'idée de réorganiser un travail jusqu'alors fortement taylorisé. Dans les années 1990, les KPI, la gouvernance, les exigences financières ont conduit les managers à se concentrer sur les aspects économiques et à oublier totalement les travailleurs. Depuis la fin des années 2000, on assiste à une explosion des réseaux sociaux publics (Face book, LinkedIn) et plus récemment la création de réseaux sociaux dans l'entreprise. Sans constituer un mode de management idéal, ces réseaux montrent la volonté de l'entreprise et des individus de recréer des collectifs.

Pour parler de la formation au management, nos enseignements restent cependant extrêmement classiques dans nos écoles et nous donnons aux futurs managers une vision encore très segmentée de l'entreprise. L'humain doit retrouver une vraie dimension. Des initiatives intéressantes émergent quand même aujourd'hui. Une chaire m'a ainsi été confiée à HEC il y a quelques semaines sur le thème « Capital humain et performance » et dans le cadre des travaux de cette chaire, j'ai été amené à rencontrer le dirigeant d'une entreprise Indienne qui a écrit il y a deux ans un ouvrage intitulé « Employees First, Customers Second » (EFCS), devenu un best-seller aux USA et en Inde. Dans cette entreprise, le dirigeant et les managers mettent en ligne les résultats d'une évaluation 360°, visibles pour tous les salariés de l'entreprise.

Ce modèle EFCS, depuis deux ans, a mis la priorité sur les salariés à tel point qu'aujourd'hui, les équipes de terrain ont pris le pouvoir. J'ai ainsi rencontré le manager d'une équipe qui m'a expliqué comment il avait créé un business de 25 millions de dollars sans l'accord formel de sa Direction. Combien d'entreprises françaises laissent-elles une telle autonomie à leurs équipes? Dans la même optique, SAS Institute, une société américaine leader mondial de la Business Analytics, affiche une croissance à deux chiffres.



## Les défis posés aux managers de proximité

*Les managers de premier niveau ou de proximité sont confrontés à des exigences de plus en plus nombreuses et complexes souvent sans qualification suffisante, aux ambitions de l'entreprise, de leur rôle et de leur latitude d'action. Ils constituent pourtant un point d'articulation essentiel entre les préoccupations des salariés, le projet porté par la Direction, les exigences exprimées par les clients et l'environnement sociétal de l'entreprise.*

*De nouveaux modes de management peuvent se mettre en place au niveau adapté, pour favoriser des comportements plus coopératifs qui permettent d'accroître l'autonomie et l'efficacité de ses propres équipes, au service de la qualité de vie au travail, de l'innovation et de la performance de l'entreprise.*

**Participent à la table ronde, animée par Catherine Carradot (ANDRH) et par Marc DELUZET, Délégué général de l'Observatoire Social International:**

*Fabien BLANCHOT, Paris Dauphine, Directeur du MBA Management des RH*

*Yves LAQUEILLE, Allianz France*

*Gilles BOUVRESSE, Solvay*

*Jean-Marc DUBAU, Transdev*

### **Gilles BOUVRESSE**

Depuis cinq ans, la crise s'est installée et il convient d'expliquer de plus en plus les changements que la Direction centrale souhaite communiquer aux personnels qui ne les comprennent pas toujours. Les salariés s'étonnent des rémunérations de leurs plus hauts dirigeants. Incompréhension et peur du lendemain constituent des facteurs de stress et le management de proximité est mis à mal, contesté et désigné comme le porte-parole d'une Direction qui pratique le mensonge. Face à cela, le manager se situe en grand écart en permanence et se trouve souvent seul, il est par exemple, responsable de la formation et à ce titre, doit répondre aux questions des salariés au sujet des différents dispositifs.

Voilà quatre ans, j'ai décidé de réaliser des modules de formation technique deux fois l'an. La crédibilité technique des managers de proximité est désormais reconnue. Je les incite également très fortement à faire du DIF. Je me rends par ailleurs dans des écoles primaires, accompagné de six personnes, pour présenter notre usine et promouvoir le développement durable. Les salariés peuvent ainsi présenter leur métier et se sentir valorisés. Je me rends aussi régulièrement dans les ateliers pour échanger avec les salariés sur tous les sujets. J'ai par ailleurs mis en place une boîte à idées. Enfin, en fin d'année, j'organise un cocktail pour les 28 personnes que je dirige, à l'occasion duquel nous évoquons nos succès et nos échecs. Dans cette période de crise, le manager de proximité a besoin de reconnaissance.

Je consacre l'essentiel de mon temps au management des ressources humaines et aux sujets de formation. Nous organisons aussi très régulièrement des séances de travail avec les équipes, afin que les collaborateurs participent à la définition de leur propre organisation.

L'autorité est aujourd'hui mise à mal. Jusqu'en 1981, le pouvoir découlait du savoir. Après cette date, le pouvoir résultait des financiers et il appartient désormais aux actionnaires. Pour ma part, j'ai la chance de pouvoir gérer l'évaluation et l'augmentation individuelles de mes 28 collaborateurs, ce qui m'a permis de faire plusieurs constats :

- La convivialité ne doit pas se transformer en copinage. Elle représente toutefois un levier d'action pour les managers.
- Le management est une passion, cette fonction doit être choisie et assumée, aussi faut-il souffrir pour devenir manager. On ne naît pas manager, on le devient et lorsqu'on aime son métier, on ne compte pas.

Chez Solvay, par exemple, les opérations de maintenance importantes sont précédées de réunions de préparation au cours desquelles les collaborateurs peuvent échanger. C'est au cours de ces échanges que la notion de préparation prend tout son sens.

L'évaluation, un exercice complexe: dans les années 1980, le manager était considéré comme un gestionnaire d'un portefeuille d'activités, nous en avons rapidement vu les limites. Aujourd'hui, le manager doit connaître le métier qu'exercent ses collaborateurs pour les gérer et les évaluer. C'est ce moment de vérité qui démontre la qualité d'un manager.

### **Jean-Marc DUBAU**

Je suis entré à la Caisse des dépôts, où j'occupais des fonctions financières. Depuis la fin des années 1990 et les années 2000, la fonction financière s'est normalisée, en lien avec les évolutions réglementaires. Cette évolution se concrétise par une perte d'autonomie et de liberté. Par le passé, le Directeur financier accompagnait les business units. Il a acquis un rôle de contrôle et vu ses responsabilités s'accroître, au détriment de sa liberté.

Du fait de cette normalisation et de la pression financière qui pèse désormais sur les entreprises, le Directeur financier, manager de proximité, doit, se spécialiser dans ses missions et favoriser l'accroissement de la performance.

Ces spécialisations entraînent aussi pour les collaborateurs une perte d'intérêt dans le travail et une perte de perspectives d'évolution. De plus, la multiplication des reportings engendre une pression accrue, une absence de transversalité alors que chaque collaborateur de l'équipe se trouve client de l'autre. Cette taylorisation crée de très fortes tensions, toute faille du système venant stigmatiser son responsable. La pression est également accrue par les outils, logiciels et progiciels qui se sont développés au cours des dernières années.

En parallèle, la gestion collective des équipes a disparu au profit d'une gestion individualisée quantitative qui place les salariés en concurrence les uns par rapport aux autres. Dans ce contexte, le manager de proximité se trouve de plus en plus désarmé, notamment en matière de formation, face à une baisse des budgets.

Management et contrôle: Nous avons effectivement constaté que les managers d'équipes de 15-20 personnes s'étaient vus confier des responsabilités de contrôle, qu'ils ont exercées au détriment de leurs fonctions de management des ressources humaines et d'accompagnement des salariés.

Management de la convivialité et des valeurs: ces deux thématiques sont directement liées à la politique insufflée par la Direction générale de l'entreprise. Le nouveau management, depuis quelques mois, s'est inscrit dans cette dynamique de convivialité, demandant aux responsables de fonctions d'organiser des pots plus réguliers. La convivialité apporte plus de collectif. Les valeurs constituent un autre thème fort dans notre entreprise. Le nouveau Président a ainsi lancé des initiatives porteuses de valeur pour les salariés de l'entreprise, en particulier les jeunes générations.

Impact de la réglementation: j'ai le sentiment que la réglementation trouvera toujours ses limites. C'est l'action des parties prenantes qui peut l'inscrire dans le quotidien de l'entreprise et dans le management de proximité. Les partenaires sociaux peuvent effectivement participer à l'instillation de valeurs dans l'entreprise.

### **Yves LAQUEILLE**

Les deux intervenants précédents ont proposé un bon résumé des paradoxes que vivent les managers d'aujourd'hui. Nous avons remis à plat les thématiques de développement RH voilà deux ans, cherchant à segmenter le rôle du manager de proximité. Certains managers sont appelés à gérer des équipes importantes, comptant jusqu'à 25 personnes, sans posséder nécessairement les compétences techniques les plus fines. Or ce sont eux qui font vivre l'entreprise. Nous avons d'abord focalisé notre attention sur ces managers opérationnels, cherchant des lieux où ils pourraient échanger et confronter leurs pratiques. Nous expliquons les comportements que nous attendons des managers en termes d'exemplarité, de responsabilité et de transversalité. Nous pensons également qu'il importe d'assurer du feedback, mais cela n'est pas toujours aisé.

Nous nous sommes ensuite penchés sur les managers d'activité, qui peuvent gérer plusieurs dizaines voire centaines de personnes, dans une logique de top-down et de bottom-up et doivent gérer la performance et intégrer les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Les managers consacrent beaucoup de temps à leurs équipes, en cherchant à créer des lieux de confrontation des pratiques et d'émergence des idées. Ces ateliers font émerger une vision commune. L'un des travers de nos entreprises tient au fait que les managers gèrent souvent des équipes de trois ou quatre personnes. Devant eux-mêmes exercer des fonctions opérationnelles, ils s'éloignent des fonctions de management, qu'ils considèrent comme accessoires.

Je crois beaucoup à cette capacité des managers. Nous nous attachons à faire comprendre aux managers d'activité que la vérité n'est pas forcément celle qu'ils voient devant eux. Dans une entreprise d'assurance, si une personne commet une erreur, les conséquences peuvent se révéler extrêmement importantes : la qualité de notre métier et de notre performance ne dépend pas uniquement de la qualité de notre actuariat. Elle dépend de la qualité des actions menées par toutes les personnes qui composent l'entreprise.

J'attends beaucoup d'autonomie de mes collaborateurs mais il apparaît surtout essentiel de dire les choses. Dans le cadre de notre accord sur les risques psychosociaux, nous avons notamment créé des lieux d'échanges pour les managers afin qu'ils puissent appréhender leur action en la matière et adopter la posture que l'on attend d'eux. Il s'agit d'associer bienveillance et exigence et de ne pas transiger avec des sujets essentiels. Dans une telle organisation, point n'est besoin d'exprimer une autorité.

L'assurance constitue un métier de conviction, qui présente beaucoup de sens pour ceux qui l'exercent. Les salariés se montrent fiers et impliqués. Je suis convaincu que cette fierté existe dans de nombreux métiers. Il nous incombe d'animer et de favoriser cette fierté, en rappelant aux salariés les raisons pour lesquelles ils exercent ce métier en dépassant les difficultés.

L'évolution du couple process/ reporting : il faut revisiter les process pour placer les managers au cœur de l'action et ne pas les focaliser sur les reportings. Les managers doivent se mettre au service des collaborateurs et la fonction RH doit leur donner des outils utiles pour remplir sereinement leurs missions. Il en est de même pour l'élaboration du plan de formation.

Les managers sont responsables de l'organisation de la coopération entre les équipes. La performance ne consiste pas à répondre à des indicateurs qui viennent du haut. Les indicateurs doivent être pensés au niveau de l'équipe. J'étais frappé, à mon arrivée, de voir que les équipes suivaient le taux de décrocher alors qu'il convenait plutôt de vérifier le nombre d'affaires traitées. Sur le fond, le manager a pour rôle d'organiser le travail sur le terrain pour que les collaborateurs se sentent heureux et fiers de travailler et, in fine, de valoriser le travail qui apparaît plutôt aujourd'hui comme un mal nécessaire.

Impact de la réglementation : il est vrai que les règles et normes s'avèrent particulièrement prégnantes. Nous pourrions sans doute apporter plus de fluidité mais dans certains métiers, comme l'assurance ou la construction aéronautique, les risques exigent des garanties et donc des contrôles. La régulation ne m'apparaît pas contradictoire avec la responsabilisation.

### **Fabien BLANCHOT**

Les témoignages révèlent les défis auxquels sont confrontés les managers de proximité en même temps qu'ils sont porteurs d'espoir. Une latitude d'action réduite, une perte d'autonomie, le sentiment d'un écart de plus en plus grand entre les managers de proximité et la direction de l'entreprise ; tel est le tableau qui nous a été dressé. Pour autant, les managers nous ont montré qu'ils conservaient des leviers d'action, parfois symboliques, créateurs de sens ou de développement.

Tout le monde est, en quelque sorte, manager de proximité et se trouve confronté à cette problématique à des degrés divers et des niveaux de latitude différents. Les managers de proximité ressentent à la fois une responsabilité lourde et une autonomie faible. Leur défi va consister à imaginer des possibles et se créer des espaces d'autonomie. Les pratiques que nos témoins ont présentées vont dans le bon sens, en ce qu'elles peuvent avoir des effets sur l'efficacité. J'ignore quels outils pourraient être donnés aux managers mais je pense que nous devons développer chez eux une grande capacité à comprendre les situations. L'intelligence de situation s'avère particulièrement importante. Créer des rencontres entre les managers de proximité fait émerger un benchmark et donne une idée des possibles.

Les managers de proximité se trouvent de plus en plus confrontés à deux défis que sont l'intégration d'équipes diverses et la perte de sens. Donner du sens consiste à se mettre à l'écoute des préoccupations et donner aux collaborateurs des raisons à leur action. Il ne faut pas non plus oublier que tout manager doit être apte à opérer des arbitrages. Il doit savoir allouer les ressources et décider du temps qu'il consacre à ses collaborateurs. Cette question récurrente constitue un levier d'action important pour le manager.

Le management était autrefois composé d'un pouvoir de récompense et d'un pouvoir de sanction. Tel n'est plus le cas aujourd'hui. De nombreux managers, même de haut niveau, s'estiment dépossédés de leur autorité hiérarchique et de marge de manœuvre. Peut-on influencer sans autorité hiérarchique ? Cette question doit recevoir une réponse positive. Tel est le concept du leadership, qui constitue l'art de l'influence sans autorité hiérarchique. Les managers dépourvus d'autorité hiérarchique ne sont pas pour autant dépourvus d'influence.

Je dirige une formation qui se déroule sur six mois. Elle s'accompagne d'un certain nombre de moments de convivialité. Grâce à elle, aucun stagiaire n'a jamais abandonné. La convivialité rend acceptables les moments difficiles. Des travaux de recherche démontrent que les acteurs acceptent d'autant plus les décisions prises dans l'organisation lorsque celles-ci sont prises et annoncées avec tout le respect nécessaire aux collaborateurs. La qualité de l'interaction, dont fait partie la convivialité, constitue un ferment de l'acceptabilité.

Un manager doit donner envie. Notre ambition consiste à faire en sorte que nos managers possèdent une capacité à analyser les situations et montrer leur désaccord s'ils ont le sentiment que les décisions que nous leur demandons d'appliquer ne s'avèrent pas acceptables, pertinentes ou réalisables. Nous nous attachons à donner aux jeunes managers la capacité d'analyser la faisabilité des décisions. Autre dimension que nous développons dans nos formations, nous prôtons un management plus social. Une entreprise constitue en effet un ensemble de parties prenantes et ne se résume pas à l'actionnaire. Les salariés s'avèrent essentiels et apportent une contribution tout aussi fondamentale que l'actionnaire. Le manager prend des décisions qui créent une satisfaction minimale pour toutes les parties prenantes.

Le métier de manager recouvre tout à la fois les métiers de médecin, de pilote et d'entrepreneur. Comme un médecin, un manager doit posséder une grande capacité diagnostique sur le corps social. Un manager doit, comme un pilote, se représenter une vision, une ambition, un futur désiré pour son équipe tout en pensant le tableau de bord et les leviers de son équipe. Le manager constitue également un entrepreneur car il ne doit pas seulement gérer l'existant mais aussi innover. Ce métier se révèle donc éminemment complexe et noble. Il fait appel à des compétences extrêmement nombreuses et ne se décrète pas.

Aucun outil de gestion n'a vocation à régler tous les problèmes sans générer d'effets pervers. Au contraire, tout outil de gestion présente des aspects positifs et d'autres plutôt négatifs. Il faut se méfier de ces outils qui constituent des effets de mode. Ils s'imposent certes à nous mais pas en totalité. Les managers doivent aussi savoir dire non. Un manager de chez Danone m'indiquait que son rôle consistait à désobéir. À l'interface entre le siège et une filiale située dans le monde, le manager veillait à la faisabilité du déploiement des outils pensés par le siège dans le contexte spécifique. Évaluer les conditions de déploiement d'un outil de gestion représente l'une des fonctions essentielles du management.

La coopération signifie « travailler ensemble » en latin. Elle constitue l'un des enjeux fondamentaux du fonctionnement de l'organisation car elle est génératrice de productivité. Les managers peuvent s'interroger sur le sens qu'ils souhaitent donner à la coopération : entraide, bienveillance, confiance. Les managers doivent se demander s'il faut les développer, et comment. Je pense que les besoins de coopération diffèrent suivant les secteurs : ils sont par exemple plus forts en matière de recherche qu'en matière commerciale. De ce fait, les méthodes de rémunération doivent aussi se révéler différentes sous peine de mettre à mal la coopération.

## Management et coopération

*La concurrence internationale, la transformation du travail, l'irruption de la société dans l'entreprise, à travers les exigences portées par les concepts de développement durable et de responsabilité sociale des entreprises, rendent beaucoup plus complexe la tâche des managers.*

*La performance globale de l'entreprise exige de plus en plus une efficacité collective, et manager consiste de moins en moins à encadrer et contrôler, davantage à animer et à développer l'intelligence collective des salariés dans le cadre d'un projet commun.*

*La coopération devient indispensable entre Directions différentes, entre partenaires sociaux, entre collègues. Pourtant coopérer ne va pas de soi.*

*De nouvelles pratiques, de nouveaux comportements, de nouvelles règles collectives, sont nécessaires pour progresser vers une plus grande culture de coopération, gage d'une performance accrue pour l'entreprise.*

**Participent à la table ronde, animée par Marc DELUZET, Délégué général de l'Observatoire Social International et par Catherine PIERUCCI, Consultante associée, Eilix :**

*Norbert ALTER, Professeur, Université Paris Dauphine*

*Kim BEDDARD FONTAINE, Directrice Communication, Schneider Electric*

*Denis RIEFFEL, Directeur RH, GDF Suez*

### **Norbert ALTER**

En tant que professeur de sociologie, j'ai pour principaux centres d'intérêt la coopération et l'innovation, toutes deux nécessaires au fonctionnement des entreprises sans être réductibles à des prescriptions, il faut, pour mobiliser ces capacités, agir sur le « bon vouloir » des salariés des entreprises.

Mon intervention pourrait s'intituler « don, contre-don et management ».

Les organisations sont soumises à un changement permanent, à des phénomènes de risques et d'urgence. Dans ces situations mouvementées, parfois désordonnées, tout ne peut pas être parfaitement prévu. Dès lors, la seule manière de travailler efficacement consiste à mobiliser sa propre compétence et celle des autres c'est-à-dire la compétence collective de l'organisation, tant il est vrai que plus personne n'est compétent tout seul. Nous devenons compétents lorsque nous parvenons à mobiliser notre savoir-faire et celui des autres.

Ceci passe par un jeu de « donnant-donnant », le don et le contre don (cf. Donner et prendre », Norbert Alter) qui s'inscrit dans un mouvement perpétuel de déséquilibre. Dans les sociétés primitives, tous les éléments de la société (dimensions relationnelles, stratégiques, plaisir éprouvé à être ensemble, etc.) circulent sous forme de don et de contre don. La compétence collective repose sur ces mêmes aspects. Nous n'échangeons pas pour pêcher davantage de poissons, mais pour être plus efficaces, en s'associant ou non. Nous nous associons pour échanger du temps de travail, pour devenir plus fort à la faveur d'une alliance stratégique avec un département plutôt qu'avec un autre. Nous échangeons des collaborateurs pour renforcer le service de l'autre ou pour le diminuer (un cadeau peut toujours être empoisonné). Nous faisons également circuler des explications du monde ; mais que souhaite la Direction générale ?

Un élément particulièrement important circule : du temps perdu. Dans les sociétés primitives, lorsqu'une personne recevait un bien une belle pirogue par exemple – une grande fête était organisée, durant laquelle d'autres biens étaient détruits. On montre alors à celui qui offre que le lien qu'il crée à l'occasion de ce don est plus important que les biens qu'il a permis de faire circuler. Cette idée



est extrêmement importante. De la même façon, dans les organisations contemporaines, lors de grandes occasions, nous détruisons du temps de travail productif en bavardant de tout et de rien.

Nous perdons du temps. Cette perte prend la forme d'un colloque singulier dans un bureau ou de discussions auprès de la machine à café. Une opération de dévoilement fait alors jour: les gens ne parlent plus seulement de fonction à fonction, mais de personne à personne.

Ces systèmes d'échanges permettent de mieux coopérer, car davantage de choses circulent entre les personnes grâce au lien créé. Le système de don et de contre-don permet de tisser des liens et de faire circuler des biens, entraînant un phénomène extrêmement précieux pour le fonctionnement de la coopération: la complicité. Lorsque nous connaissons bien les personnes et que nous savons comment l'autre pense, nous sommes « complices »; nous n'avons plus besoin de parler pour savoir ce que l'autre souhaite faire ou attend de nous. Cette complicité a une valeur extraordinaire dans les situations de travail à risque ou dans les situations d'urgence.

Tout ce que je vous ai dit est faux, car j'ai établi une hypothèse insuffisante, celle de l'altruisme. Vous avez tous été victimes de votre générosité. Nous nous sommes tous, à un moment, « fait avoir ». Les normes, en matière de don et de contre-don au travail, sont extrêmement ambiguës. Un double dispositif normatif est à l'œuvre, créant un mouvement permanent de balancier entre l'altruisme et l'égoïsme. Nous ne savons jamais comment nous positionner entre ces deux termes.

Les comportements égoïstes conduisent à préférer l'homophilie: en fonction du capital social (relations, réputations, etc.) dont nous disposons, nous échangeons et collaborons avec des personnes qui possèdent un capital social à peu près équivalent au notre. Par ailleurs, ce n'est pas parce que nous nous associons avec quelqu'un que nous ne sommes pas rivaux. La vie devient alors compliquée. Ces situations se retrouvent particulièrement dans les métiers d'expert. Enfin, une convention non écrite stipule que nous n'avons pas le droit de nous approprier une action menée collectivement. Ce type de convention est régulièrement trahi. Finalement, rares sont ceux qui sont de manière évidente des « oies blanches » ou des « requins ».

Ces éléments sont exacerbés par le fait que les entreprises ne se trouvent pas aujourd'hui dans des situations de changement, mais dans des situations de mouvement devenu permanent, le changement n'autorise aucun état stable.

De nombreuses personnes qualifiées ou a fortiori, très qualifiées, me disent qu'elles n'ont pas le temps de travailler. Malgré une amplitude horaire souvent très grande, une fois réglée tous les petits problèmes relationnels, politiques et autres liés aux situations de mouvement, il ne leur reste que très peu de temps pour travailler. Elles consacrent donc bien plus de 35 heures pour réaliser les tâches qui leur sont confiées. Si les gens n'ont plus le temps de travailler, ils n'ont plus le temps de perdre du temps pour créer du lien social avec les autres. Cette situation de mouvement devient ainsi destructrice de lien social.

Heureusement, ces développements sont imparfaits, car j'ai émis l'hypothèse que nous étions dans un schéma de réciprocité simple (« A donne à B et B donne à A »). En réalité, la coopération est permise par le principe de réciprocité élargie: A donne à B qui donne à C qui donne à M. lequel, un jour, donne à A. Un exemple permet de bien comprendre ce type de comportement, qui ne repose pas sur la rationalité au sens où nous l'entendons habituellement.

Lorsque vous prenez le métro, une convention veut que vous teniez la porte à une personne qui vous suit deux ou trois mètres plus loin. Si vous tenez la porte à quelqu'un qui se trouve plus loin derrière vous, vous observerez des phénomènes tout à fait intéressants qui ont été précisément et rigoureusement étudiés.

En premier lieu, vous obliger la personne à accélérer une réalité, elle va surtout gesticuler. En deuxième lieu, cette personne va vous regarder une fraction de seconde dans les yeux et vous remerciera, ce qui est rare dans le métro. En troisième lieu, ce simple regard et ce mot prononcé vous procureront une émotion de l'ordre du plaisir. Enfin, la personne à laquelle vous avez tenu la porte plus longtemps que les conventions ne vous y obligent, va à son tour tenir la porte plus longtemps que les conventions ne l'y obligent. Il en est de même dans le monde du travail: nous ne donnons pas à l'autre, mais à l'Autre (au tiers, au métier, au département, voire à l'entreprise, si

elle est de petite taille, en un mot, au collectif qui nous unit), car nous éprouvons du plaisir à créer du lien social.

Que fait l'entreprise qui reçoit l'extraordinaire cadeau qu'est la compétence collective – et qui n'a rien de contractuel? Les principes du management s'opposent à des relations de don et de contre-don entre salariés et employeurs.

Les pratiques du management supposent toutefois que ces pratiques existent, ce qui crée une tension. Un premier principe de management implique, par exemple, de réduire la flânerie des opérateurs pour augmenter le temps de travail productif. Un autre principe veut que nous gérons correctement uniquement ce que nous savons mesurer. Or, le lien social a une valeur inestimable que nous ne pouvons, par définition, pas mesurer.

Dans les pratiques, des cadres opérationnels me disent que leur travail consiste à donner du sens à la politique de l'entreprise. En d'autres termes, il y a dans ces organisations une division du travail entre ceux qui prennent des décisions insensées et ceux qui s'efforcent de leur donner du sens. Cette présentation caricaturale les fait sourire, mais ils admettent assez rapidement qu'elle n'est pas si éloignée de la réalité. Il existe plusieurs manières de réintroduire du lien là où les principes l'extirpent. La tension entre les principes et les pratiques de management demeure toutefois, plaçant les cadres opérationnels dans une situation difficile du fait de l'impossibilité de réintroduire suffisamment de lien pour que les choses fonctionnent correctement.

De plus en plus de personnes expriment également un manque de reconnaissance et de gratitude devant leur engagement sous forme de don et de contre-don. Lorsqu'une personne ne vous remercie pas alors que vous lui tenez la porte dans le métro, vous ressentirez de la colère. Les personnes tendent, de ce fait, à adopter un comportement utilitariste dans leur rapport à l'entreprise: compte tenu du risque de ne pas voir leur comportement généreux reconnu, elles se replient dans une position opportuniste ou utilitariste.

### **Kim BEDDARD-FONTAINE**

J'envisage souvent cette expérience de globalisation de la communication interne au sein de Schneider comme un voyage encore inachevé. Nous apprenons en faisant et nous nous efforçons d'améliorer cette coopération au quotidien. Schneider regroupe environ 160 000 salariés dans le monde, avec pour métier la gestion globale de l'énergie. L'Entreprise a adopté une organisation matricielle, ce qui n'est pas sans importance sur le plan de la coopération.

Nommée responsable de la communication interne du Groupe il y a cinq ans, j'ai d'abord été entourée par une équipe de 10 à 12 personnes basées en France.

Nous avons ensuite décidé de globaliser la fonction de communication interne, comme d'autres fonctions de l'Entreprise. La fonction est ainsi animée par une centaine de personnes dans le monde, « verticalisées », c'est-à-dire directement rattachées à la fonction.

Il y a quelques années, la fonction de communication interne était fragmentée, décentralisée et organisée sans cohérence d'un pays à l'autre ou entre les niveaux de compétence et d'expérience des collaborateurs d'une entité à l'autre.

Elle faisait beaucoup de « bruit » de façon non alignée et non focalisée. La fonction devait s'adapter aux besoins d'une entreprise globale en forte croissance, tant en termes de taille qu'en termes d'implantation géographique, pour en faire un levier stratégique de transformation de l'entreprise. Le COMEX a alors donné un mandat de globalisation de la fonction de communication interne.

Je me suis ainsi trouvée à la tête d'une fonction globale, sans en avoir le manuel d'utilisation.

Avec mon équipe, nous avons appris de façon collaborative comment créer cet esprit et cet environnement coopératif. S'il y a une chose à retenir, je dirai que la coopération est indispensable pour gagner en agilité et atteindre les objectifs qui nous sont assignés – en l'occurrence, une amélioration de la performance de Schneider Electric. La coopération ne va pas de soi; il ne suffit pas de la décréter. Les freins à la coopération surgissent rapidement, à commencer par les coûts, orientés à la baisse, empêchant par exemple de prendre systématiquement l'avion pour se réunir.

Les décalages horaires constituent une autre difficulté : aucune plage horaire n'est idéale pour organiser une conférence téléphonique. La diversité des cultures constitue un autre obstacle à une compréhension spontanée et immédiate. S'y ajoute régulièrement un problème de disponibilité des collaborateurs, qui doivent accepter de délaissé leurs tâches quotidiennes pour consacrer du temps à l'équipe globale de la fonction. Enfin, les outils RH nous ralentissent grandement du fait de l'absence d'harmonisation entre chacun à l'échelle de l'Entreprise. La situation progresse, mais elle apparaît encore, à certains égards, très pénalisante.

Pour relever ces défis, nous avons tout d'abord défini un objectif partagé par l'ensemble de l'équipe globale : la transformation de la fonction afin de l'élever au rang de fonction à valeur ajoutée ayant un impact positif sur la performance de l'Entreprise. J'ai également mis en place une organisation faisant une place à des managers intermédiaires en vue de renforcer le soutien apporté aux contributeurs individuels et étendre les opportunités d'évolution de carrière. Le « comité de communication interne », qui regroupe ma première ligne de management (une vingtaine de personnes), se réunit physiquement deux fois par an.

Il existe chez Schneider Electric un système de vidéo conférence (télé présence) très performant que nous utilisons notamment lors de réunions organisées tous les deux mois avec le comité de communication interne pour débattre ouvertement, de façon bien plus efficace que par téléphone. Je m'efforce par ailleurs de créer un environnement encourageant la prise de parole et de position afin que chacun exprime son opinion lors de ces réunions.

Enfin, nous avons défini des projets communs transversaux qui sont confiés aux personnes dans la fonction de la communication interne qui invitent l'équipe à se rapprocher pour coopérer.

Nous avons également mis en place des dispositifs de communication directe avec l'ensemble des membres de l'équipe de la fonction dans le monde (une centaine de personnes), au travers de WebEx.

Au titre des éléments facilitateurs, signalons que Schneider Electric a créé une plate-forme collaborative en ligne, Spice, que nous utilisons pour nos propres besoins au sein de la fonction de communication interne. L'outil facilite les choses même s'il ne fait évidemment pas tout.

S'agissant de la coopération avec les autres entités de l'Entreprise, dans l'organisation matricielle de Schneider, les partenaires de notre fonction sont directement intégrés aux équipes opérationnelles, ce qui les rend plus proactifs et plus efficaces.

Je passe moi-même un certain temps à créer et maintenir des relations avec les « Business Leaders » – les directeurs des autres entités –, un peu sur le principe du don et du contre-don développé par Norbert Alter, afin de s'assurer que nous restons à l'écoute de leurs besoins et que nous proposons des solutions adaptées. Je reste convaincue qu'il est essentiel de positionner les bonnes personnes au bon endroit.

### **Denis RIEFFEL**

Je travaille depuis un peu plus de 36 ans dans le monde de l'énergie. Manager opérationnel d'organisations de diverses tailles pendant 20 ans, j'ai travaillé durant dix ans dans le Marketing & Sales, c'est-à-dire dans le monde commercial, où domine tout sauf un instinct coopératif. Je travaille depuis sept ans dans les ressources humaines, d'abord en France puis à l'échelle de l'Europe, dans une organisation matricielle également. Je possède des expériences de coopération dans de petites équipes qui interviennent souvent pour répondre à de fortes exigences des clients ainsi que dans des équipes « corporate » où nous ignorons parfois ce qu'est le client.

Je travaille aujourd'hui auprès du DRH Groupe sur des sujets tels que la manière dont la filière RH peut accompagner les managers dans la transformation du Groupe ou encore sur la question du bien-être et du mieux vivre.

Comme cela a été souligné, la coopération suppose un but commun. Un « sponsor », qui peut être l'entreprise ou la Direction générale, est nécessaire. Les personnes qui coopèrent doivent en tout cas se sentir soutenues et embarquées. Or, ce n'est pas toujours au sommet de l'entreprise



que la coopération est la plus développée, car la concurrence est plus importante au fur et à mesure que nous évoluons vers ces hautes sphères, rendant taboues les pratiques de coopération. L'organisation doit donc aller à l'encontre de ses habitudes pour faire preuve d'exemplarité dans les comportements qu'elle souhaite encourager. Lorsque nous parlons de coopération, il est souvent question de partage du temps, d'intelligence et d'expériences.

Nous avons encore du mal à partager des sentiments et des émotions.

Pourtant, sur des questions telles que la reconnaissance et le bien-être, ces dimensions deviennent toutes importantes dans l'entreprise. Faute d'avoir été éduqués pour penser ces aspects, nous sommes souvent très maladroits.

L'innovation n'est jamais éloignée de la coopération.

Je ne dissocie pas très nettement ces deux éléments. La coopération entre individus peut créer l'innovation, qui naît souvent dans un environnement plus collectif qu'il n'y paraît.

Enfin, la coopération n'étant pas naturelle, elle doit être récompensée. Or, les reconnaissances qui existent aujourd'hui sont souvent de nature financière.

Nous devons développer des formes de reconnaissance non financières.

Nous avons oublié, notamment, de dire « bonjour » et « merci » dans l'entreprise. La célébration à l'issue d'un succès permis par la coopération est souvent délaissée alors qu'il y a là un moment important, comme cela a été évoqué par Norbert Alter dans l'exemple de la pirogue. La reconnaissance financière sera finalement appréciée comme un indicateur d'équité, et non comme un élément de reconnaissance à proprement parler.

La coopération telle qu'elle est vécue :

- Nous ne coopérons pas avec quelqu'un que si nous avons fait le premier pas d'ouverture vers lui.
- Il ne s'agit pas seulement de s'ouvrir à une compétence, mais aussi de dévoiler ses faiblesses, c'est-à-dire ses besoins et nous devons, pour développer la coopération, admettre nos fragilités. La coopération constitue, de ce point de vue et à d'autres égards, un modèle en rupture complète avec ce que nous avons appris.

La coopération n'est pas facile, car elle n'est pas naturelle. Nous avons tous de « bonnes excuses » pour ne pas la rechercher. Il est vrai que nous sommes toujours partagés entre altruisme et égoïsme. C'est une prise de conscience collective.

Elle pourra d'autant plus aisément se diffuser que chacun constatera que le plaisir collectif retiré d'une coopération réussie est largement supérieur au plaisir individuel que nous en retirons.

## Les différents rôles des managers de proximité

*L'action des managers de proximité apparaît de plus en plus essentielle pour la performance de leur entreprise, qu'il s'agisse de renforcer l'engagement et l'efficacité de leur équipe de travail, de coopérer avec les fournisseurs et de satisfaire au mieux les exigences des clients, en garantissant qualité des produits et délais de livraisons.*

*Les élèves du Master de gestion RH de l'IAE de Caen ont réalisé une enquête auprès d'une soixantaine de managers qui a permis de mettre en évidence les principaux rôles tenus par un manager de proximité. Des acteurs du monde de l'entreprise réagiront aux résultats de cette enquête en témoignant également des initiatives prises dans le cadre de leurs responsabilités.*

**Participent à la table ronde, animée par Marc DELUZET, Délégué général de l'Observatoire Social International:**

*Nicolas FLAMANT, Spie Batignolles, Directeur Ressources Humaines et Développement Durable*

*Marie-José KOTLICKI, UGICT-CGT, Secrétaire Générale (L'UGICT-CGT a publié un ouvrage sur le Wall Street Management)*

*Aline SCOUARNEC, Master 2 GRH IAE de Caen et ESSEC, Professeur*

*Jean-Luc VERGNE, Ancien DRH de plusieurs grandes entreprises internationales (auteur de « Itinéraire d'un DRH gâté »)*

### **Marc DELUZET**

Nous avons mené, au sein de l'Observatoire Social international, une réflexion prospective sur le management, ce travail a été repris par Aline Scouarnec avec ses étudiants de l'IAE de Caen. Elle présente les travaux engagés avec ses étudiants, qui donneront lieu à un échange avec les intervenants.

### **Aline SCOUARNEC**

Cette présentation détaille les travaux d'un groupe d'étudiants de l'IAE de Caen. Chaque année depuis dix ans, nous travaillons sur le management. Dans ce cadre, il nous a semblé intéressant d'aborder le management de proximité. Après l'exposé des problématiques, je vous donnerai les caractéristiques clés du management de proximité avant de présenter les scénarios retenus par les étudiants à l'issue de l'étude. J'évoquerai également les impacts RH.

Je suis ravie que Luc Boyer soit présent aujourd'hui. Nous avons construit il y a quelques années une méthodologie prospective consistant tout d'abord à dresser un état de l'art par le biais d'une recherche documentaire contextuelle. Il convient ensuite de choisir des personnes pour réaliser des entretiens semi-directifs. Ces derniers sont analysés et les phrases clés isolées – nous avons ainsi pu dégager 112 affirmations. Nous opérons une analyse statistique de ces réponses pour identifier les degrés d'accord ou de désaccord. En mars dernier, nous avons organisé une journée de travail avec une dizaine de managers et les étudiants pour échanger sur les résultats et bâtir des scénarios. J'en ai retenu neuf, que je vais vous présenter.

Les étudiants ont mené 64 entretiens, principalement dans des entreprises du Grand Ouest. Le questionnaire cherchait d'abord à définir ce qu'est un manager de proximité. Il existe trois appellations différentes: middle management, management de proximité et management intermédiaire; nous n'avons trouvé aucune définition précise dans la littérature pour distinguer les trois. Nous avons choisi d'interroger le manager de niveau N+1, c'est-à-dire le plus proche du niveau opérationnel.

De tout temps, dès Fayol et Taylor, les problématiques du management de proximité ont été évoquées. Nos interrogations actuelles existent de longue date. Les solutions envisagées s'avèrent diverses. Dans la littérature, le manager de proximité est une personne qui sait faire et fait faire,

mais dont la sphère d'activité se révèle complexe. Il joue un rôle de relais, de communication et de prévention du stress.

Des synonymes ont été trouvés pour désigner le manager de proximité, autour des notions de coordinateur, de facilitateur, de référent ou de pilote. Le manager de proximité assume de plus en plus de responsabilités managériales et peut jouer un rôle de tampon entre les équipes et la direction. Son rôle évolue davantage vers le pilotage. Son lien avec la stratégie de l'entreprise est grandissant. Il élabore des plans d'action et les mets en œuvre avec ses équipes. Le manager de proximité doit également rester en veille perpétuelle pour se montrer novateur. Il devra se former régulièrement pour développer ses compétences comme celle de ses collaborateurs. Tous ces rôles ne sont pourtant pas innés.

En matière de compétences, le manager de proximité doit sans cesse s'adapter et développer sa polyvalence. La question de l'articulation entre les compétences managériales et les compétences techniques se pose, particulièrement dans les équipes de taille réduite. De même, les critères pris en compte pour apprécier le travail du manager sont étudiés. Ce dernier doit présenter des compétences managériales classiques et des compétences relationnelles. Les compétences dont il doit faire preuve se révèlent de plus en plus nombreuses. Il doit également posséder des compétences RH et faire preuve d'autonomie et d'empathie.

À ces problématiques de compétences s'ajoutent des problématiques de charge de travail, toujours plus importante dès lors que le reporting se développe. Le manager est contraint de respecter des objectifs business, d'assurer du reporting aux fonctions support et de rester proche et disponible pour ses équipes. Le manager de proximité se trouve parfois perdu, d'autant plus que les équipes sont plus hétérogènes.

Faut-il une expertise très forte dans l'activité et un complément en management? Le manager de proximité a-t-il réellement besoin d'un diplôme en ce sens? Ces questions sont posées. Il convient également de mener une réflexion sur la part accordée aux compétences managériales dans la formation initiale. En formation continue, nous avons noté le besoin grandissant d'une montée en compétence. Dans de nombreuses entreprises, nous voyons d'ailleurs se développer le nombre de formateurs internes, justement pour favoriser l'acquisition de ces compétences managériales.

Nous avons dégagé différents thèmes des entretiens et de la recherche documentaire, au premier rang desquels la motivation et l'implication. Le management n'est pas inné et tout le monde ne souhaite pas devenir manager; nous devons en avoir conscience. De la même manière, les personnes que nous avons interrogées ont souligné que le management n'est pas toujours reconnu. Sur le sujet de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, les managers ont attiré notre attention sur le fait qu'ils ne sont pas disponibles 24 heures sur 24 et qu'ils doivent savoir se préserver et prendre du recul. Enfin, il convient, dans les risques associés, de veiller aux risques psychosociaux.

Nous avons bâti plusieurs scénarios à partir de cet état de l'art. L'étude nous a permis d'en dégager neuf.

**Le premier est celui du manager « pompier ou sauve qui peut ».** Il s'agit d'un manager en souffrance, en contradiction avec les attentes de la direction et les possibilités du terrain, qui éprouve le sentiment d'être toujours contraint de régler des problèmes, travaillant constamment dans l'urgence. Ce scénario est très largement rencontré aujourd'hui.

**Le second concerne le manager en mode projet.** Plutôt leader et à l'écoute, il mobilise et fédère son équipe autour d'un projet pour améliorer la performance de l'entreprise. Il a pris du recul vis-à-vis de son rôle de management. Nous rencontrons ce manager dans de nombreuses organisations.

**Le troisième scénario touche le manager « relais d'information ».** Dans ce cadre de figure, il se montre soit actif, s'impliquant dans la mise en œuvre de la stratégie, soit passif, se contentant de passer les informations.

**Le manager « régulateur digital » constitue notre quatrième scénario.** Il sait s'approprier les NTIC et s'assurer que leur utilisation respecte les individus et ne dégrade pas leurs conditions de travail.

Nous avons nommé **le manager** du cinquième scénario « **l’humanisateur** ». Certains managers valorisent les équipes, prennent du temps pour travailler avec elles. Ce scénario n’est pas le plus fréquent aujourd’hui, mais nous avons, grâce à nos entretiens, identifié des comportements de ce type, certains managers s’attachant à créer une bonne relation de travail et des moments d’échange, au sein comme en dehors du travail, pour faire en sorte que leurs équipes travaillent dans les meilleures conditions possibles.

**Le manager intendant**, acteur de notre sixième scénario, assure la remontée d’information du service ainsi que les tâches administratives.

Dans le septième scénario, **le manager innovateur est créatif**, toujours en recherche d’innovation et d’amélioration avec son équipe, et non de manière isolée.

**Le manager caméléon ou couteau suisse**, acteur de notre huitième scénario, sait changer de comportement en fonction des besoins et des situations.

Enfin, **le manager Panoramix** est celui qui sait tout. Expert technique fortement reconnu, il se montre également capable de conseiller et d’accompagner son équipe.

Les scénarios les plus largement répandus sont ceux du manager pompier, du manager en mode projet et du manager intendant. Il ne s’agit pourtant pas nécessairement des managements les plus utiles. Sur la base de cette étude, nous avons construit une cartographie des différents managers suivant quatre familles : le modèle administratif, le pilotage, le modèle relationnel et l’innovation. Nous avons identifié deux scénarios qui se trouvent à la croisée de ces quatre familles et peuvent être utilisés pour effectuer une évaluation afin que chacun se situe et recense les thématiques sur lesquelles il doit s’améliorer.

Le manager de proximité interroge aujourd’hui dans les organisations. Les équipes RH doivent trouver le meilleur accompagnement possible. Dans ce cadre, cette étude peut servir comme un autodiagnostic.

Le développement n’est pas apparu de façon prégnante dans notre étude. Aujourd’hui, les programmes d’accompagnement visent à faire avancer la réflexion, mais celle-ci n’est pas évidente et les managers eux-mêmes ne s’attribuent pas forcément ce rôle. Pour autant, le scénario du manager « humanisateur » poursuit bien cet objectif.

L’entretien bisannuel, contrairement à l’entretien annuel, sera réalisé par les ressources humaines et non par les managers. L’entretien annuel est important ; les managers doivent en prendre conscience. L’organisation nous impose d’être de plus en plus acteur de la cité. Le manager doit y être sensibilisé et veiller à la formation des membres de son équipe.

### **Nicolas FLAMANT**

Il importe de comprendre les leviers sur lesquels nous souhaitons intervenir. Il existe, à mon sens, trois domaines à prendre en compte. En premier lieu se trouvent le type d’activité et les personnes à manager. Le type d’investissement, les compétences et le comportement demandés au manager dépendront de l’activité dont il a la charge. L’environnement dans lequel se trouve l’animateur doit également être considéré, de même que les dispositions de l’individu à faire face à l’ensemble de ces paramètres et à les comprendre. Un environnement contradictoire constitue aujourd’hui un environnement normal. Le manager doit assumer le fait qu’une stratégie n’est pas forcément extrêmement lisible de prime abord.

Nous avons évoqué le management de proximité dans des activités de chantier. Dans ce domaine, le management de proximité semble, évidemment, très proche du terrain. La dimension relationnelle doit monter très haut dans la hiérarchie ; le management de proximité peut se rapprocher des comités de direction. Dans certaines entreprises, l’homme tire l’organisation et le management fait l’organisation, assurant l’interaction entre les différents métiers. En ce sens, le management de proximité présente un aspect d’interface opérationnelle forte. Spie Batignolles est un groupe de BTP de plus de 7 milliards d’euros de chiffre d’affaires. Il regroupe tous les métiers du bâtiment,

est très décentralisé et offre une grande autonomie des centres de profit. Pour autant, le groupe présente une unité culturelle forte qui passe par un certain nombre de clés.

Il y a quelques années, alors que j'étais encore consultant, j'ai pu, au sein de Spie Batignolles, travailler sur les sujets que nous abordons aujourd'hui. Nous avons recherché dans l'espace de chantier, un espace d'échange et de débat entre l'équipe de production et le management. Le management doit trouver lui-même les dispositions de l'échange pour faire en sorte que les équipes puissent interrompre leur travail au cours du chantier et discuter de la qualité du travail, des relations de travail ou de la sécurité : en somme, de tous les paramètres du travail. Nous appelions cela les « minutes chantier » puis les « minutes Spie Batignolles », avec la conviction que ce dialogue devait irriguer l'ensemble de l'entreprise.

Dans un environnement très multi-métiers, le management doit être accompagné par un cœur de réacteur. Tel a été le rôle de l'Académie Spie Batignolles, majoritairement constituée de formateurs qui étaient avant tout des collaborateurs de l'entreprise. Dans nos métiers, nos habitudes, nos fonctionnements, nous savons agir. L'expertise doit toutefois être différente lorsqu'il s'agit de former les dirigeants. Aussi, nous avons associé une grande école, l'EM Lyon, pour bâtir un programme de leadership sur mesure et nous poser les bonnes questions. Il nous paraissait fondamental de conserver la main sur le contenu culturel, tout en confiant l'enseignement à notre partenaire.

Il me semble important d'institutionnaliser des rendez-vous pour organiser l'échange entre les différents niveaux de l'organisation, en préservant l'espace de l'autonomie et en veillant à l'accompagner, dans un périmètre bien défini. Dans ces temps de grande transformation, nous devons revenir à des basiques, favoriser l'échange et la construction d'accords plutôt que de rester sur des malentendus. Dans cette période complexe, commençons par encourager les bonnes volontés pour rassurer les personnes.

### **Marie-José KOTLICKI**

Notre organisation s'intéresse aux ingénieurs cadres techniciens et aux managers, à leurs aspirations, leur vécu au travail et leurs impacts sur les équipes. Dans les années 1990, nous avons assisté à un refus des managers de proximité ainsi qu'à l'émergence d'une financiarisation de l'entreprise. Le management est devenu le vecteur de cette financiarisation, sommé d'obtenir dans les temps les plus courts, les profits les plus élevés. Ce mouvement a entraîné la montée de la souffrance au travail, notamment celle des cadres. Les managers estiment qu'ils sont réduits à un rôle d'exécutant d'une stratégie définie au jour le jour, en fonction du cours de bourse. Pour autant, ils voient leurs fonctions sensiblement élargies et leurs responsabilités accrues.

Du fait de l'éloignement des centres de décision et des dysfonctionnements de travail, nous avons assisté, dans les années 2000, à un mouvement vertueux visant à réintroduire le management de proximité au cœur de l'entreprise. Ce mouvement nous paraît important, car ce management constitue l'échelon le plus proche du terrain.

De nombreux managers se trouvent aujourd'hui en situation de souffrance, et ce, pour deux raisons. Ils sont tout d'abord confrontés à des injonctions paradoxales, se sentant coincés entre le marteau et l'enclume. Face à des exigences de rentabilité financière, ils se sentent également en mal de reconnaissance. Rarement consulté sur la stratégie et la contractualisation des objectifs de son équipe, il est mal reconnu en termes de rémunération ou dans le collectif de travail, qui estime qu'il a perdu en légitimité. La pression de l'atteinte d'objectifs qui n'ont pas été discutés avec le manager de proximité prime sur la technicité. Le manager perd sa légitimité vis-à-vis de son équipe, alors qu'il doit faire face à de nouveaux objectifs, à une responsabilité sociale et sociétale, et se trouve confronté à une évolution considérable des nouvelles technologies. Face à tous ces enjeux, il nous paraît important de se pencher sur la notion de management pour faire en sorte que le manager de proximité s'épanouisse dans son travail et puisse mobiliser son collectif de travail.

Trop souvent, le manager voit son rôle réduit à celui de « passeur d'information ». Quels sont le rôle et l'apport constitutif du manager de proximité ? Comment peut-il être le médiateur entre les attentes des clients, les aspirations des collaborateurs et la performance de l'entreprise ? Il convient



d'engager une réflexion collective sur le rôle des managers et en particulier du manager de proximité, qui doit pouvoir exercer son esprit critique sur les directives qui touchent les collaborateurs. Il doit avoir le droit de faire remonter son avis au plus haut niveau de l'organisation et disposer de réelles marges de manœuvre. Il s'agit de réinjecter de la démocratie, une capacité d'esprit critique et de proposition des solutions alternatives pour les managers afin qu'ils puissent retrouver leur légitimité et jouer un rôle innovant dans l'entreprise.

Je pense qu'il convient de revoir et d'enrichir le contenu des formations, notamment sur les questions d'éthique professionnelle, de développement durable et de responsabilité sociétale. Les acteurs sociaux et les organisations syndicales doivent pouvoir intervenir dans les formations, car les futurs managers devront y faire face dans le cadre de leurs fonctions.

Nous avons mis en place avec la CFDT des cadres une association sur la responsabilité des cadres, l'IRESCA, afin d'intervenir dans les écoles de management, où nous restons encore les grands absents. Il existe bien un Wall Street Management au sein de la fonction publique. Il s'appelle le « New Public Management » et s'appuie sur le management par objectif, privilégiant les missions rentables.

Notre espoir réside dans le renouvellement des managers par la jeunesse. Les jeunes portent un regard très différent, notamment dans leurs aspirations d'équilibre de vie, leur rapport au temps. Nombre d'entre eux aspire à préserver dans leur management l'exercice de leur technicité. Leur expertise ressort pour apporter une nouvelle légitimité au management de proximité.

### **Jean-Luc VERGNE**

Ces neuf scénarios peuvent se retrouver au sein d'une même entreprise et d'une même organisation, sur les mêmes métiers, les mêmes lignes de fabrication, la même culture, car la part de l'individu pèse grandement dans l'organisation. J'ai vu des managers peu participatifs qui étaient pourtant très appréciés, alors que d'autres, qui cherchaient plus le consensus, n'étaient pas reconnus de leurs équipes.

Dans un monde en constante évolution, avec la mondialisation, la concurrence accrue des compétiteurs venus d'ailleurs, les changements de plus en plus fréquents de stratégies et de dirigeants, les collaborateurs se sentent désorientés, perdus. Ils ont besoin d'une bouée de secours. Or ce ne sont pas les élites, mais leurs managers de proximité qui jouent ce rôle. J'ai pu constater que le métier de manager est usant. Chez PSA Peugeot Citroën, j'ai proposé à des jeunes de rejoindre des équipes techniques, mais ils préféraient les métiers d'ingénierie, où ils gagnaient autant, mais où ils n'avaient pas à gérer des équipes de production. Nous éprouvons des difficultés à recruter des jeunes dans les fonctions d'encadrement, en particulier dans l'industrie. Pour ces mêmes raisons, certains refusaient aussi une promotion.

Les managers de proximité sont aujourd'hui sommés de devenir les acteurs du changement et doivent expliquer la stratégie. Or il existe un fossé de plus en plus grand entre la direction de l'entreprise et les équipes. Très souvent, les managers de proximité ne connaissent pas cette stratégie et éprouvent de grandes difficultés à l'expliquer. J'ai également constaté, au cours de mes 43 ans de carrière, quelques hérésies, telles que le management par objectif. Vous évoquez la financiarisation. Voilà dix ans, des entreprises qui ne présentaient pas cet aspect ont connu les mêmes difficultés de stress et de risques psychosociaux. La financiarisation ne constitue pas le pire des maux. Je fustigerai davantage le management par les chiffres. Les collaborateurs ne comprennent pas un tel management. Bien au-delà des chiffres, le projet permet de galvaniser les troupes. Par le passé, les chiffres étaient négociés avec les collaborateurs et l'on recherchait les moyens pour les atteindre. Aujourd'hui, ces objectifs sont imposés par le plus haut niveau de la hiérarchie. Les salariés, habitués à travailler autrement, sont perdus.

Le benchmark est un exercice très répandu. Il revient à identifier les éléments clés qui permettent à une entreprise d'être plus performante que les autres. Cette démarche est bonne. Nous devons toutefois dénoncer le benchmark individuel, où les salariés sont comparés les uns par rapport aux autres. De la même manière, l'outil de workflow est aujourd'hui privilégié, oubliant le contact

humain. Le management de proximité implique pourtant un contact physique. Dans un grand groupe bancaire, j'ai vécu la communication par mail, au détriment de toute convivialité.

Il ne faut pas oublier qu'être manager, gérer des femmes et des hommes nécessite du cœur et du courage vis-à-vis de sa hiérarchie, de ses pairs et de ses subordonnés.

Un collaborateur attend de son manager qu'il le fasse grandir. Les projets menés en équipe le permettent. Il ne faut pas oublier qu'un manager doit également gérer plusieurs générations, qui ne possèdent ni les mêmes compétences ni la même culture.

Les managers de proximité ont pour rôle d'échanger avec leurs collaborateurs sur la manière de faire. Or aujourd'hui ils donnent des objectifs chiffrés sans aborder cet aspect. Le management du travail me paraît d'autant plus vital que nous connaissons de grands changements dans les métiers.



OBSERVATOIRE SOCIAL INTERNATIONAL

Tour T1 - 1 Place de Samuel de Champlain - Faubourg de l'Arche  
92930 PARIS LA DEFENSE cedex - France  
Tél. : 33 1 44226600 - Port. : 33 6 47834070  
[www.observatoire-social-international.com](http://www.observatoire-social-international.com)