

# PRATIQUES D'ENTREPRISES

Xavier CAUMON

## LE MANAGER INTELLIGENT



Du commandement  
à l'animation des  
écosystèmes,  
quelle gouvernance  
pour l'entreprise ?



COLLECTION « PRATIQUES D'ENTREPRISES »  
DIRIGÉE PAR LUC BOYER

# **LE MANAGER INTELLIGENT**

**Du commandement à l'animation des écosystèmes,  
quelle gouvernance pour vos équipes et vos  
structures, aujourd'hui ?**

**XAVIER CAUMON**



136 boulevard du Maréchal Leclerc  
14000 CAEN

---

© Editions EMS, 2017

Tous droits réservés

[www.editions-ems.fr](http://www.editions-ems.fr)

ISBN : 978-2-84769-999-9

(versions numériques)

# **SOMMAIRE**

<b>Préface .....</b>	<b>7</b>
<b>Avant-propos.....</b>	<b>11</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>13</b>

## **CHAPITRE 1**

<b>Les différentes logiques dans l'entreprise .....</b>	<b>27</b>
---	-----------

1. Les saisons d'un projet, d'un marché ou d'une entreprise .....	29
2. La complexification des structures.....	33
3. Les deux composantes de la gouvernance.....	42
4. L'alignement stratégique et opérationnel .....	48
5. La culture managériale.....	56
6. La recherche d'une performance globale .....	61

## **CHAPITRE 2**

<b>De la horde aux sociétés en réseau .....</b>	<b>63</b>
1. Les niveaux d'existence d'une population .....	65
2. La pyramide à degrés du management.....	77

## CHAPITRE 3

<b>Analyse des dynamiques humaines dans l'entreprise .....</b>	<b>127</b>
1. Analyse systémique des comportements.....	130
2. Analyse systémique des polarisations managériales .....	139

## CHAPITRE 4

<b>Adapter la gouvernance grâce aux diagnostics des populations et cultures de l'entreprise.....</b>	<b>149</b>
1. Ce qui est valable à tous les degrés .....	152
2. Des personnes dans la précarité – 1 <sup>er</sup> degré .....	161
3. Des compagnons dans la corporation – 2 <sup>e</sup> degré .....	166
4. Des individus dans une hiérarchie directe – 3 <sup>e</sup> degré .....	169
5. Des experts dans la technocratie – 4 <sup>e</sup> degré .....	173
6. Des champions dans l'entreprise stratégique – 5 <sup>e</sup> degré.....	192
7. Des coopérants dans l'entreprise agile – 6 <sup>e</sup> degré .....	217
8. Des interactifs dans un écosystème – 7 <sup>e</sup> degré .....	242

## CONCLUSION

<b>Un pont vers le futur.....</b>	<b>247</b>
1. Les défis actuels du management .....	247
2. La nécessité, pour les dirigeants, d'intégrer une dynamique personnelle d'apprentissage.....	255

## Préface

Dans cet ouvrage, Xavier Caumon nous fait un cadeau inestimable : une approche du management issue de nombreuses années d'expérience d'accompagnement des personnes et des organisations, de synthèses personnelles éclairantes fondées sur des méthodes et outils éprouvés, mais aussi le fruit d'un travail personnel sur la posture du dirigeant qu'il est et, au-delà, d'un honnête homme d'aujourd'hui.

Il précise d'emblée sa conception du management qui en plus de l'idée de commandement intègre celles d'engagement dans une dynamique personnelle, d'adaptation aux situations, d'exemplarité pour susciter l'adhésion. C'est sur cette base, que, selon lui, le manager peut mobiliser durablement et contribuer au développement des personnes qui font vivre son organisation.

Pour aider son lecteur-manager à construire sa posture et sa pratique, il propose de considérer l'entreprise selon son niveau d'existence – de la simple survie jusqu'aux niveaux les plus agiles –, dans son environnement et donc une vision dynamique permettant de « voir loin » (dimension stratégique) et de « manager court » (dimension opérationnelle).

Le manager peut activer les dynamiques humaines en prenant en compte la culture de l'entreprise, ses enjeux, et

les motivations et styles personnels des collaborateurs, ceci dans le contexte de maturité de l'entreprise.

Croisant les apports de l'approche structurante sur les niveaux d'existence des entreprises, ceux du DISC<sup>1</sup> (Dominant-Influent-Stable-Consciencieux) et du management situationnel appliqués à l'individu et à l'entreprise, il offre un outil de diagnostic riche et éclairant.

Ceci sans systématisation excessif : il convient en effet de ne pas s'enfermer dans une approche normative ou prescriptive mais plutôt de considérer le niveau de développement organisationnel et humain de l'entreprise afin de décider des adaptations managériales les plus utiles à sa survie et à son évolution.

Ainsi, pendant les années de crise (mais peut-on parler de crise quand l'incertitude et la complexité durent depuis si longtemps ?), les entreprises agiles et écosystèmes entrepreneuriaux ouverts ont la capacité de s'adapter, mais d'autres entreprises plus traditionnelles sont, elles, contraintes de « descendre » les niveaux de développement vers la simple survie (précarité).

Quoiqu'il en soit, Xavier Caumon conseille à son lecteur-manager de bâtir sur les forces et de développer une attitude appréciative et donc de devenir un manager humaniste.

Il nous livre pour cela des outils concrets, non de façon générale, mais adaptés à chaque stade d'organisation, à chaque contexte et aux différents styles personnels des managers. On peut trouver dans son ouvrage des moyens très efficaces de repenser notamment l'organisation de son temps, la gestion des conflits, ou de pratiquer le co-développement managérial.

<sup>1</sup> DISC : Modèle comportemental issus des travaux du Professeur Marston et présenté dans son ouvrage *Les émotions des personnes normales*, 1928.

Je me réjouis de la proposition inspirée de Confucius qu'il émet à destination des managers, qui bien au-delà des riches réflexions et outils concrets qu'il nous présente, met l'humain au cœur de son propos : son gentilhomme manager aime l'humain et connaît l'humain.

Mais, bien sûr, la référence n'est pas que chinoise. Le mot « gentilhomme », qui évoque initialement une noblesse de naissance, de sentiment et aussi la générosité, inscrit la proposition de Xavier Caumon dans la tradition française, une tradition d'intégration de différents aspects de l'être humain.

Ainsi, ce gentilhomme manager combine la capacité d'action concrète, la sensibilité à soi et aux autres pour des relations harmonieuses, stimulantes et constructives, les facultés d'analyse et de discernement et l'enthousiasme de la projection vers un avenir souhaitable.

Le modèle proposé est celui d'un manager visionnaire, décidé, entraînant, efficace, sensible et élégant qui, à la fois français et universaliste, se situe, me semble-t-il, dans l'esprit des lumières.

Jean Pagès  
mai 2016



Les ouvrages sur le management sont pléthore et c'est audacieux (surtout pour un éditeur) de décider d'en publier un de plus. Le choix du titre lui aussi est un travail délicat :

- rendre le livre attractif ;
- ne pas trahir l'auteur ;
- formuler le plus clairement possible la promesse faite au lecteur.

Le but de cet avant-propos est de préciser les intentions principales de cet ouvrage afin de permettre au lecteur de plonger rapidement dans ce décodage précis du monde de l'entreprise. L'entreprise qui est un espace de relations humaines contraintes par la finalité de cet environnement spécifique : produire, ensemble, des objets ou des services, de façon efficiente, tout en respectant les différents cadres réglementaires associés aux activités gérées et aux populations humaines de l'entreprise.

Tout d'abord, le titre utilise le mot « intelligent », c'est-à-dire celui qui fait des liens entre les choses. Dans notre cas, cela voudra dire faire des liens entre le monde de la machine et des processus et celui du vivant et des dynamiques humaines. Un acte managérial ou de gouvernance doit, en effet, être conçu comme un acte à deux dimensions : une intention structurante associée à une intention mobilisatrice.

Le sous-titre nous montre l'étendue des types de gouvernance dans lesquels chaque dirigeant va pouvoir choisir d'insérer sa pratique. Il nous invite aussi à reconsidérer une pratique souvent abandonnée dans les grandes entreprises, qui est le commandement et dont nous verrons l'importance plus loin. Il nous propose aussi d'inverser notre regard sur l'entreprise. La gouvernance que je vais mettre en œuvre ne dépend pas des modes (aujourd'hui, c'est l'entreprise libérée, hier c'est le tout *Lean Management*). Cette gouvernance ne dépend pas non plus uniquement des valeurs et croyances des dirigeants. Cette gouvernance dépend des besoins liés aux éléments de structure (le système objet, l'entreprise vue comme une machine) ainsi qu'aux personnes, équipes et populations (le système vivant, l'entreprise vue comme une communauté humaine).

Notre propos est donc, avant tout, de donner des clés d'observation de ces structures et populations pour en déduire la gouvernance à mettre en œuvre.

Les pratiques managériales seront proposées dans un ordre allant du plus essentiel au plus élaboré, dans une démarche de priorisation et d'enrichissement progressif.

## Introduction

Tout le monde semble être d'accord : on ne manage plus aujourd'hui comme on le faisait autrefois. Et, même si chacun en est convaincu, un petit retour en arrière est éclairant.

Un écrivain des temps plus qu'anciens, voire archaïques, aurait décrit, côté management, un environnement aux activités élémentaires et aux techniques simples qui évoluent lentement. Quant à l'apprentissage, il l'aurait qualifié de long et personnalisé, tel celui qu'un parent proposait à son enfant.

Il aurait ainsi résumé le management au commandement et à l'exemplarité :

- fais ce que je fais ;
- fais comme je le fais.

Puis, au fil du temps, les artisanats, les industries puis les sciences ont donné naissance à des technologies de plus en plus complexes et ce de façon exponentielle.

De ce fait, l'apprenti voyage et complète ses savoirs et savoir-faire au contact de plusieurs maîtres. L'empirisme montre ses limites. L'école diffuse une culture scientifique et technologique de haut niveau. L'adaptation des compétences aux activités de l'entreprise et aux évolutions technologiques devient nécessaire tout au long de la carrière. Le salarié change, le collaborateur évolue, le dirigeant doit s'adapter...

Le monde bouge et se transforme, mais pour avancer correctement, il est essentiel, pour éviter de se perdre, de ne pas renier ses origines... Une posture qui s'applique également, selon moi, au management.

Au risque de froisser les adeptes d'un management qui se voudrait avant tout écoute du collaborateur, je soutiens que le management, même aujourd'hui, commence par commandement et exemplarité car ils composent son ADN. Ils sont les éléments originels...

Mais au-delà de cette notion de commandement, qu'est-ce que le management ? De quoi s'agit-il vraiment ?

Au sens commun, il s'agit d'organiser, d'orienter, de diriger et de coordonner les activités de personnes, d'équipes ou de structures pour les amener à obtenir un résultat. Mais la définition du management ne s'arrête pas là car un autre paramètre est à prendre en compte pour affiner celle-ci : le cadre des contraintes. Les contraintes sont ce qui définit la structuration ou l'environnement d'un système. Elles peuvent être connotées positivement ou négativement suivant les attentes de chacun. Ces contraintes peuvent être techniques. J'entends par là qu'elles peuvent se détecter dans le domaine des technologies, des matériaux, du savoir-faire ou encore réglementaires et juridiques.

Les contraintes peuvent également être constatées dans le champ financier comme les investissements ou les coûts d'exploitation.

Si elles sont temporelles, cette fois, le management sera impacté par les délais, la synchronisation des livrables ou encore, l'écart entre :

- le temps politique (ou stratégique) et le temps opérationnel ;
- le temps commercial et le temps de production ;
- le temps des changements de processus et le temps d'évolution des comportements ou compétences des acteurs.

Sans oublier, les critères de qualité, de validation de la réalisation, les règles de sécurité des personnes et des biens, le respect des contraintes environnementales et de la santé au travail des salariés dont l'entreprise est responsable.

Enfin, les contraintes humaines sont une variable très importante car les capacités, les compétences et l'engagement durable des personnes ne peuvent être mis à l'écart.

En un mot comme en cent, il n'y a pas un management idéal et standardisé car chaque management doit être adapté au cadre des contraintes de la situation et de l'entreprise ou l'organisme et de son environnement.

Pour manager, au-delà des théories, il faut un manager qui soit chef de service, manager de manager ou tout en haut de la pyramide, un dirigeant. Je ne crois absolument pas à la pérennité d'organismes autogérés, dans un environnement à fortes contraintes.

Pour être efficace, le manager devra donc avoir les qualités demandées à un chef à l'attitude exemplaire, comme le management il doit constituer son ADN.

Le manager-commandant exprime une exigence. L'exigence du chef vis-à-vis de lui-même amène insensiblement ses subordonnés à le prendre pour modèle. L'exigence du chef pour ses subordonnés est une manière de manifester l'estime qu'il leur porte en reconnaissant leur capacité à se dépasser. D'ailleurs l'armée de terre, pour former ses jeunes officiers, a reformulé les fondamentaux de l'exercice du commandement.

Le manager-commandant appelle à la compétence. Le chef doit, parallèlement à sa compétence technique, être capable d'associer, en les mettant en valeur, les compétences des subordonnés.

Le manager-commandant développe l'esprit de décision. Un chef qui ne décide pas se discrédite aux yeux de ses su-

bordonnés et ne rend pas à ses supérieurs les services qu'ils en attendent.

À l'armée, chefs et subordonnés sont d'abord des hommes et des femmes qui collaborent à l'édification d'une œuvre commune. À ce titre, ils ont infiniment besoin les uns des autres et c'est cette dépendance mutuelle qui fonde la fraternité d'armes, laquelle ne saurait s'épanouir en dehors de l'expression sans faiblesse d'une profonde humanité.

De même le manager-commandant devra voir les hommes et les femmes à ses côtés comme des collaborateurs, dans le sens que c'est ensemble qu'ils relèveront les défis de l'entreprise. Que chacun a son rôle à jouer quel que soit son poste, que chacun peut compter sur l'autre pour réussir... Le groupe apporte alors sécurité, l'ensemble est plus fort que les individualités.

La société contemporaine place hommes et femmes au centre d'une forte tension entre individualisme et besoin d'appartenance au groupe. Chaque personne souhaite trouver sa juste place et être reconnue au sein de la collectivité pour y être entendue, y agir utilement et être justement rétribuée. Depuis le milieu du xx<sup>e</sup> siècle, les théoriciens et les praticiens du management ont montré que la motivation des équipiers est un prérequis pour générer l'excellence de l'équipe. En effet, une personne mise en situation d'exprimer ses motivations est en capacité de se dépasser, d'apprendre, de se développer et de générer de la performance.

Il devra également être juste. La justesse, la justice, c'est autant récompenser les réussites que sanctionner les manquements.

Il devra créer un climat de confiance entre tous. La confiance ne se décrète pas, elle se donne et elle se conquiert.

Il devra enfin connaître le terrain pour que, tel un commandant d'armée, il sache les possibilités d'action de ses troupes sans les mettre en danger. Pour se faire, il se doit

de ne pas être un manager dans une tour d'argent qui ne connaît pas les postes hiérarchiquement en deçà du sien. Du N, N-1, N-2, N-3, il se doit de savoir qu'elles sont leurs tâches et leur cadre de travail afin de leur demander des efforts réalisables (faire plus, mieux ou différemment). C'est le « *Genchi Genbutsu* » des japonais, « voir par soi-même sur le terrain ».

Le manager pour mener à bien ses missions doit, comme nous l'avons vu, travailler en collaboration avec les autres acteurs de l'entreprise. Ce n'est que comme cela qu'il pourra atteindre son objectif de performance. Sans adhésion des personnes, le commandement n'a pas d'impact pérenne !!!

Il est certain que le commandement seul se heurte à la complexité. Car, dans un environnement complexe, tout ne peut pas être pensé au sommet stratégique de l'entreprise pour être appliqué sur le terrain. Dans la complexité, la performance est générée par la capacité des acteurs de tous niveaux de s'adapter, d'innover, de décider. Ces capacités d'adaptation, d'innovation et de décisions sont développées dans le cadre d'un management adapté.

Dans un environnement complexe, l'organisation attend plus de ses collaborateurs et c'est là qu'il va être nécessaire de passer au management.

En devenant management, le commandement et son manager-commandant s'enrichissent de missions complémentaires en fonction de la complexification des enjeux, contraintes et interactions : formuler une stratégie, gérer, piloter, organiser, contrôler, vendre, fabriquer, inventer, investir, financer, mobiliser, former, informer, rendre compte, développer, mobiliser, accompagner, soutenir, recruter, licencier, valoriser, négocier, anticiper...

Le manager-commandant doit aussi prendre en compte que la société a changé. Ses collaborateurs d'hier ne sont plus forcément ceux d'aujourd'hui. Les générations Y et Z arrivent ou arriveront bientôt dans le monde du travail.

Rappelons que la génération Y est composée par les enfants de la télécommande (je zappe), et qui, n'ayant jamais eu l'opportunité de s'ennuyer, ce sont construits dans le changement permanent de leurs centres d'intérêts. Leur force, ils sont multitâche et dans l'instantanéité ; leur faiblesse, ils se lassent vite d'une activité, d'où la difficulté à se concentrer sur une seule activité, difficulté à s'impliquer sur des contraintes externes, imposées.

Ce qui dans l'environnement de travail les amènent à rejeter la monotonie des tâches longues durées pour rechercher une variété de sujets difficilement compatibles avec les fiches de postes traditionnelles.

Ces générations Y auront besoin de missions attractives qui intègrent les besoins de variété et de polyvalence et d'un espace de liberté pour organiser par eux-mêmes leur emploi du temps. Ces fonctionnements sont difficilement intégrables dans une recherche de performance pure. Il faudra donc créer avec eux un chemin original permettant d'exprimer variété et créativité de cette génération avec les besoins de résultats et de délais des organisations.

Il faudra donc que le manager soit capable de : premièrement, les accueillir avec leurs modes de fonctionnement ; deuxièmement les amener progressivement à se centrer sur un nombre limité de sujets (compétences et performance) ; et enfin, il faudra aussi redéfinir régulièrement avec eux cadre de travail et de contraintes.

La génération Z, ce sont ceux qui à partir du berceau ont eu la tablette ou l'ordinateur. Ils seront sur le marché du travail dans les années 2020. Ils vont présenter les mêmes forces et faiblesses que la génération Y en y rajoutant une force nouvelle qui sera aussi une complexité supplémentaire (pour les managers « à l'ancienne »). Cette caractéristique nouvelle est l'évidence de la communication à distance (je suis avec toi, avec tous les autres aussi, instantanément et sans besoin de contact direct), c'est la capacité à être ensemble sans être

là. Comment gérer une dynamique d'équipe avec une équipe virtuelle qui se reconfigure à souhait ? Cela ne sera pas trop difficile avec des personnes de haut niveau ayant des tâches purement intellectuelles, mais pour ce qui est du concret, faudra-t-il tout sous-traiter aux robots ?

Avec eux, il va falloir faire face à un changement de logique fondamentale et de fonctionnement du cerveau très différent des générations précédentes. Ils ont définitivement abandonné la logique de la poulie, c'est-à-dire de l'identification et de la connaissance du cheminement nécessaire pour aller du point A au point B (la corde qui passe de poulie à poulie pour faire monter quelque chose), pour en arriver à une logique totalement symbolique : celle de l'icône. L'image représente l'action quelle que soit la complexité des systèmes entre le doigt qui se pose sur l'écran et le résultat qui apparaît.

Cet ouvrage se propose d'être votre manager de managers, tout en étant conscient que la méthode proposée devra être réinterprétée et transformée en prenant en compte les contraintes spécifiques de votre système.

Le manager-commandant doit lui aussi perpétuellement s'adapter pour mener à bien les responsabilités qui lui échoient :

- se former pour faire face à la complexification des méthodes et des technologies ;
- apprendre à recruter, former et minimiser le taux de roulement ;
- se plier à la nécessité d'adapter les coûts de production au prix du marché et optimiser les processus de production.

Un manager de l'ère moderne doit pouvoir innover, surprendre, prendre des parts de marché, garantir la qualité tout en intégrant les données de Sécurité et Environnement. Il est impératif pour lui de prendre en compte les Risques Psycho-

Sociaux et la Qualité de Vie au travail et d'accompagner les changements accélérés de nos sociétés et la mondialisation, sans omettre de développer l'autonomie de réaction et d'adaptation des collaborateurs.

Le manager moderne doit inclure tous les savoir-faire du management hérités des générations précédentes, augmentés de cette nécessité de prendre en compte encore plus finement le fonctionnement individuel et collectif, des collaborateurs aussi bien que des équipes, leurs besoins d'épanouissement (dont la définition évolue avec les générations), pour rester capable de les développer et de les mobiliser au service de l'entreprise et de son efficience.

Cela nous conduit à formuler un principe managérial – le principe de l'engagement personnel : « Le dirigeant ou le manager doit s'engager dans une dynamique personnelle au service du collectif, incluant les plans de l'éthique, de l'énergie personnelle et les méthodes de relation et de mise en action ».

Par ailleurs, parallèlement à cette complexification de la mission de manager, il s'est produit une baisse importante du prestige associé au poste de manager (celui de dirigeant étant la cible de critiques permanentes) qui rend très souvent son exercice ingrat.

Si certains veulent devenir manager uniquement pour : prendre un coefficient ; obtenir une augmentation ; développer sa carrière... Alors qu'ils renoncent !

Devenir manager (et encore plus dirigeant), c'est :

- un engagement au service d'un collectif ;
- une volonté de commandement ;
- une pratique professionnelle, un métier à part entière ;
- une philosophie de l'action et de la décision ;
- une éthique au service d'un collectif.

Devenir manager, puis manager de managers et ensuite dirigeant implique tout un programme de développement personnel et méthodologique qui engage celui qui choisit cette voie dans un chemin périlleux durant lequel il s'expose personnellement, intimement, à être choqué, bouleversé, travaillé comme une pièce de fer rougie entre le marteau et l'enclume.

Manager, décider, organiser sont des activités pragmatiques, c'est-à-dire qu'il n'y a pas, selon moi, une façon unique et définitive de faire, qui serait décrite dans un livre. Il y a, en revanche, des principes, des méthodes, des savoir-faire à appliquer dans chaque situation réelle.

Il sera donc important pour le manager de commencer par qualifier la situation qu'il a à manager.

La première analyse à faire doit déterminer s'il est en présence d'un environnement plutôt prévisible ou plutôt incertain. Cette différenciation doit être la base de la segmentation opérationnelle du manager. Comment va-t-il organiser, concevoir, développer, diriger les unités qui constituent la structure qu'il manage et dont il fait partie ?

En effet, en prenant une métaphore musicale, on peut dire que dans un environnement prévisible le manager va se comporter comme un compositeur, pour la dimension stratégique, puis un chef d'orchestre de musique classique, pour la dimension opérationnelle. La partition (feuille de route) peut être écrite à l'avance, il suffira ensuite de coordonner l'action des acteurs.

Dans un environnement incertain, ce travail n'étant pas possible, on s'inspire du jazz et de sa capacité à créer en marchant. Le manager va, cette fois, se comporter comme le *leader* d'un *jazz-band* et émettre un thème qui sera repris par les membres de la bande, chacun étant capable d'improviser à partir de ce thème.

Cette deuxième situation, qui concerne l'environnement des start-up ou de certaines directions Recherche Développement Innovation, nécessite des équipiers d'une très haute maturité. Chacun doit être capable de devenir *leader* à son tour.

Nous voyons donc apparaître une première dualité dans la préhension du management : structure *versus* dynamique des acteurs.

Suivant l'environnement, soit la structure est le premier vecteur, soit c'est la dynamique des acteurs qui le devient.

Cette métaphore entre un orchestre classique et un *jazz-band* montre que la structure seule permet de fédérer un grand nombre alors que la dynamique seule ne pourra mobiliser qu'un petit groupe.

Associé à cela, on voit aisément qu'il y a deux types de managers adaptés soit au management au long cours des organisations classiques et les managers créateurs innovateurs plus adaptés aux start-up ou aux périodes de transitions.

Au-delà de leurs différences structurelles, il est important de ne pas oublier que tous jouent de la musique, leur musique, et le dialogue entre chacun est la note essentielle pour obtenir l'harmonie que ce soit en musique classique ou dans le jazz.

La méthode proposée pourra être utilisée dans les deux environnements, mais avec des prémisses très différentes d'où la force du diagnostic préalable que nous verrons grâce à des grilles de lecture inédites.

Il y a une époque où l'on pensait qu'un bon manager peut manager n'importe quoi. Les dirigeants issus des grandes écoles de l'État le croient toujours. En réalité, on ne manage bien que des secteurs dont on connaît les enjeux, dont on maîtrise la culture, et pour lesquels les techniques ou

contraintes métiers ne sont pas des inconnues (lire *De la performance à l'excellence* de Collins<sup>1</sup>).

Cette exigence d'implication des managers dans le métier renforce le sentiment actuel de régression de la part des cadres supérieurs et même des dirigeants, qui considèrent la nécessité de s'occuper des collaborateurs ou agents<sup>2</sup>, comme un retour en arrière (comme quand j'étais jeune manager de proximité – pour ceux qui ont connu cela). Les organisations devenant plus complexes, il faut, en effet, s'en occuper davantage, voire dans certain cas les soutenir fortement, presque accepter de les materner (en tout cas c'est l'impression que cela peut donner).

Cela nous conduit à formuler un autre principe managérial – l'adaptation à la situation : « Pour chaque situation les dirigeants et managers devront segmenter et adapter leur management à la situation de chacune de leurs équipes :

- management de l'innovation ;
- management de la performance ;
- management de la remobilisation ;
- management de crise ».

Le manager de managers doit être le centre d'intérêt prioritaire des ressources humaines car toute la mobilisation dépend de la ligne managériale. Le développement de la ligne managériale doit être traité comme un axe stratégique des ressources humaines.

Elles doivent préserver le manager de Manager, mais aussi le mettre en obligation de se développer. Chaque personne

1 Jim Collins, sociologue américain, a publié le résultat de ses recherches sur les entreprises les plus performantes dans son ouvrage *Good to great*, 2001, traduit en français : *De la performance à l'excellence*.

2 J'utiliserai indifféremment les termes d'agent ou de collaborateur afin de permettre aux gestionnaires privés et publics de reconnaître leurs environnements respectifs.

en situation de management doit avoir l'obligation de développer ses capacités relationnelles et de mises en action.

C'est lorsque l'entreprise est exigeante et bienveillante avec ses managers que ces derniers pourront l'être à leur tour avec leurs collaborateurs.

Une entreprise, des organisations, des structures sont régies elles aussi selon des principes évolutifs et selon leur nature. Mais vous le verrez, dans cette première partie, elles ont aussi un point commun immuable : elles font parties d'une dualité Système objet – Système vivant qui transcende leurs différences.

Le mariage heureux de ces deux systèmes est la pierre angulaire de la méthode proposée qui est basée sur les essentiels du management dans lesquels le commandement est à sa juste place.

Définissons le management : le management est l'ensemble des pratiques ayant pour but de mobiliser durablement et de développer les personnes faisant vivre une organisation.

Nous ferons plusieurs fois référence à une phrase importante de René Char<sup>3</sup> : « Penser en stratège, agir en primitif ! » et qui présente très clairement l'obligation paradoxale qui s'impose à tout être conscient d'être mortel ainsi qu'à tout dirigeant. Obligation paradoxale qui est de penser l'avenir, tenir une stratégie, tout en adaptant son action à la contrainte de l'instant. La transposition de cette phrase de René Char dans le monde de l'entreprise pourrait être : « Voir loin, manager court ! » et l'ambition de cet ouvrage est de vous donner les moyens, méthodes et outils pour le faire.

<sup>3</sup> René Char, poète et résistant durant la seconde guerre mondiale, nous a laissé dans ses écrits de guerre des maximes mises à l'épreuve des enjeux vitaux qu'il a gérés.

## Avant de commencer, quelques définitions de base :

<b>Le commandement</b>	La capacité à formuler des consignes claires dans une situation nécessitant une exécution rapide d'actions précises, d'en obtenir l'exécution ainsi qu'un compte rendu circonstancié.
<b>L'engagement personnel</b>	<p>La façon d'engager et d'assumer sa responsabilité dans la réalisation de la mission confiée, dans la prise de décision et la mobilisation des collaborateurs.</p> <p>L'énergie personnelle mise au service de l'organisation que l'on sert.</p>
<b>L'adaptation à la situation</b>	La capacité à différencier les situations (intelligence de la situation) et à adapter sa posture, son comportement et son mode de mise en action aux caractéristiques de la situation.
<b>L'adhésion et l'exemplarité</b>	<p>La congruence entre les stratégies, valeurs, enjeux et objectifs de la personne et de l'organisation.</p> <p>La capacité à les faire vivre, implicitement, au travers de ses comportements personnels et de manager ou dirigeant.</p>



# **Chapitre 1**

## **Les différentes logiques dans l'entreprise**



Les essentiels du management, côté cour, ayant été abordés, je vous emmène côté jardin pour appréhender l'évolution des organisations et structures et leur management.

## 1. LES SAISONS D'UN PROJET, D'UN MARCHÉ OU D'UNE ENTREPRISE

L'évolution d'une organisation, tout comme l'évolution de l'économie, d'un système politique ou d'un organisme vivant suit un cycle difficile à prévoir dans la durée de ses phases. En revanche, le psychologue Hudson<sup>1</sup> a utilisé pour les modéliser le cycle des quatre saisons.

### Printemps :

- c'est l'époque des fleurs, tout s'ouvre, mais tout ne deviendra pas fruit ;
- pour les entreprises, c'est le temps des projets innovants, des tentatives, de la diversification, de l'investissement ;
- le dirigeant veillera à ne pas mettre « tous ses œufs dans le même panier » ou encore à ne pas surinvestir sur un seul des possibles, car on ne sait pas encore ce qui pourra être porteur de résultats (souvenons-nous de la bulle internet : combien de start-up ? Combien de succès ?), le marketing appelle les produits ou service d'une entreprise qui sont au printemps les « dilemmes ».

1 Frédéric Hudson : coach spécialiste de la gestion des équilibres vie professionnelle - vie privée. Sa métaphore des 4 saisons nous permet d'identifier 4 styles différents de coaching ou de management.

Le printemps est la saison du management de l'innovation. La transition avec l'été se fait dès qu'un projet se détache des autres et apporte des résultats concrets.

### Eté :

- c'est l'époque des moissons, les fruits rescapés du foisonnement printanier mûrissent ;
- pour les entreprises, c'est le temps des retour-sur-investissement, le marketing appelle les produits ou service d'une entreprise qui sont en été les « stars » ou les « vaches à lait » ;
- le dirigeant veillera à maintenir un nombre suffisant de produits ou services de son portefeuille dans cette phase-là. Une saine gestion du portefeuille d'affaires laissera une place importante à ces « vaches à lait » dont les revenus permettent de financer les projets innovants de demain pour relancer le cycle du profit ;
- des investissements de maintien en optimisation ou en communication sur ces produits peuvent permettre de les maintenir longtemps dans cette saison. Les marchés des nouvelles technologies ont en général des cycles courts et nécessitent des réinvestissements permanents. Les marchés traditionnels, les métiers de service peuvent avoir des cycles plus longs, mais attention de rester éveiller et de maintenir une tension d'innovation suffisante pour ne pas sombrer dans l'obsolescence.

L'été est la saison du management de la performance. La transition avec l'automne se fait souvent à cause de l'évolution des besoins de la clientèle, des technologies et quelquefois en raison de la négligence des dirigeants qui ont oublié leur devoir de prospective.

### Automne :

- c'est l'époque des derniers fruits, la nature fatigue, les champignons, pleins de saveurs, sont tout de même moins nourrissiers que les céréales, les fruits d'automne

permettent de compléter et de varier l'alimentation à condition d'avoir les greniers pleins des récoltes de l'été ;

- pour les entreprises, c'est le temps du déclin de certains produits ou services, on s'accroche aux gloires passées en essayant de croire que les profits vont revenir, c'est juste une mauvaise passe, le marketing appelle les produits ou service d'une entreprise qui sont en automne les « boulets » ;
- le dirigeant veillera à minimiser le nombre de produits ou services de son portefeuille dans cette phase-là. À ce stade, il est illusoire, voire, dangereux de réinvestir sur ces produits ou services, il faut savoir couper et tailler.

L'automne est la saison du management de la remobilisation ou du réinvestissement. La transition avec l'hiver se fait souvent suite à une rupture technologique, un évènement planétaire majeur (l'effet choc pétrolier ou guerre du golfe). La venue de l'hiver peut aussi résulter du départ d'un dirigeant visionnaire remplacé par des gestionnaires à courte vue.

### **Hiver :**

- c'est l'époque de l'hostilité de l'environnement, de la perte du bien-être, des renoncements, le passage en mode survie ;
- pour les entreprises, c'est le temps du recentrage sur « le cœur de métier », le temps des restructurations, des plans sociaux et du sauve-qui-peut ;
- le dirigeant qui n'a pas su ou pu anticiper va se transformer en capitaine de navire dans la tempête. Il n'y a plus de stratégie qui tienne, la priorité absolue est la survie de l'entreprise, de l'organisme. Comme un bateau dans la tempête, l'entreprise va réduire sa voilure. Un ours polaire peut perdre jusqu'à quarante pour cent de son poids dans l'hiver arctique... Attention aux dégâts. Le dépôt de bilan peut être l'issue d'un hiver économique, et souvent la mort de l'entreprise.

L'hiver est la saison du management de crise, de la refonte du système.

Il est quelquefois possible d'opérer une transition vers un nouveau printemps si l'entreprise a anticipé, préservé ses réserves et peut faire le « dos rond » jusqu'à ce qu'apparaissent de nouvelles opportunités sur lesquelles il faudra savoir s'engager avec prudence et discerner entre les mirages et les vrais potentiels de rebonds.

Cette métaphore climatique de la vie des entreprises vaut aussi bien pour une personne, un État ou un organisme de service public. Pour avoir accompagné récemment des organismes publics en restructuration, régionalisation ou mutualisation de ressources, je peux vous dire que leurs dirigeants, habitués au faste des années 1980 à 2005 pendant lesquelles la création de services annexes et la dépense « sans compter » étaient le quotidien, leurs dirigeants, dis-je, ont pris de plein fouet l'obligation du recentrage, du renoncement et de la navigation en voilure réduite (Loi de modernisation de l'État oblige).

Face au durcissement de l'environnement, (automne ou hiver) les entreprises et organismes publics ont développé une pratique du pilotage qui permet de décrire la cible à atteindre et de rendre compte de l'avancée des résultats. Cette pratique fondamentale, sans laquelle on ne sait pas faire le point, est l'outil nécessaire de conduite d'une organisation.

Le pilotage est dans le champ purement rationnel et cartésien de « l'entreprise vue comme une machine », ce que j'appelle le « système objet », devient une pratique destructive de valeur si elle n'est pas soutenue par son complément naturel, le management, situé dans le champ de « l'entreprise vue comme une communauté humaine », ce que j'appelle le « système vivant ». Cette double approche de l'entreprise est la clé de voûte de cet ouvrage et permet de penser le management au travers de deux logiques opposées qui s'enrichissent mutuellement.

Il n'y a pas de management idéal, standard que l'on pourrait copier d'une région à l'autre ou d'un établissement à l'autre. Quelles que soient les entreprises ou organismes publics, les problèmes sont en effet toujours les mêmes, mais se posent différemment, selon la culture du management et les représentations de chacun. En effet, chacun tient son poste en fonction de l'image qu'il s'en fait.

## **2. LA COMPLEXIFICATION DES STRUCTURES**

Au fil du temps, au fil des processus et des évolutions structurelles, l'organisation va devoir également sans cesse trouver un équilibre ou plutôt des équilibres pour continuer à faire ce qu'elle fait de mieux : produire. J'aime à penser qu'une organisation, ou une structure, réagit comme un corps humain. Il a un squelette et différents organes qui lui permettent de vivre. Pour vivre mieux et plus longtemps, il est essentiel de préserver l'équilibre et d'éviter les excès. Permettre aux organisations d'être toujours en équilibre, c'est leur permettre d'être des esprits sains dans des corps sains.

Pour commencer, prenons une structure naissante. Elle va fonctionner sur le mode hiérarchique. Soit le chef crée la structure soit les membres du groupe élisent un chef. Le mode hiérarchique est le plus immédiat, c'est celui qui s'impose dès que se crée une équipe : le chef sait, il décide et dirige à sa guise. Dès lors que l'on s'est habitué à son style et qu'il ne commet pas trop d'erreurs, cela fonctionne, car c'est un mode d'organisation simple et qui préserve la réussite immédiate et la survie de l'équipe. Chaque fois que l'on cherche une efficacité directe, il sera bon de revenir à ce type d'organisation.

Lorsque l'équipe grossit, que le territoire s'agrandit ou que le portefeuille de produits, services ou techniques en jeu augmente, alors la seule organisation hiérarchique trouve ses limites car la segmentation de l'organigramme en direc-

tions, départements et services génère un cloisonnement nuisible à l'homogénéité d'une qualité de service ou même d'un déploiement stratégique.

Ce premier niveau de complexité va générer l'apparition de l'organisation matricielle dont le but est de standardiser les pratiques, de décloisonner les territoires qui se transforment souvent en « baronnies ».

Mais la structure matricielle ne garantit pas la transversalité, souvent les silos hiérarchiques et territoriaux sont remplacés par les silos fonctionnels. De plus, l'apparition de la ligne fonctionnelle génère un flou managérial fort : « Qui est mon chef ? Qui commande ? »

Pensez bien qu'une personne soumise à une double commande (le hiérarchique plus le fonctionnel) n'a que trois options :

- le déchirement : je suis perpétuellement tiraillé par les demandes divergentes des deux responsables (cas très fréquent) ;
- l'épanouissement : mes deux responsables sont complètement en phase et mes directives sont claires (cas très rare) ;
- la prise de pouvoir : face à l'incapacité de mes responsables à se concerter, c'est moi qui décide et je fais ce que je juge le plus opportun (à vous de voir si vous avez des exemples autour de vous).

Plus évolué, plus complexe, le modèle de base de la matrice de l'entreprise peut comprendre des responsables hiérarchiques (en général par territoire) et des responsables fonctionnels transverses (en général pour les fonctions supports (RH, DAF, SI, QSE, R&D)).

La mission des responsables transverses est de garantir l'harmonisation, voire la standardisation, des pratiques métiers, diffuser les savoir-faire, les politiques, les outils de façon homogène sur tous les territoires. Ces responsables

transverses ont en général de petites équipes, au service des lignes opérationnelles mais n'ont pas pour autant de pouvoir hiérarchique (de commandement) sur ces lignes opérationnelles. Si les besoins d'harmonisation sont très forts ou s'il s'agit de déployer un projet stratégique ou un outil structurant, on peut néanmoins, aller jusqu'à donner le pouvoir au fonctionnel.

L'apparition des projets transverses correspond au besoin des entreprises de se transformer. L'interdépendance des unités nécessite la mise en place de ces dispositifs transverses dans lesquels les hiérarchies traditionnelles sont abolies par la « chefferie du projet ».

Enfin, la société peut mettre en place des processus. Il s'agit de l'outil qui permet de garantir le service de bout en bout sur les enjeux des clients. Un processus traverse toutes les fonctions et tous les sites d'un organisme. On ne peut donc arriver à mettre en place des processus efficents que dans les organisations ayant un haut niveau de maturité. Lorsque l'on vient de faire des transformations majeures sur les procédures et les outils, il faut attendre que tout cela soit stabilisé avant de passer en mode processus.

Pour traiter de la complexité, nombre de sociétés ont envie de créer des organisations très sophistiquées ; et quelques fois on n'a pas d'autre choix. Mais la priorité est de faire en sorte que cette complexité n'impacte pas négativement la vie des agents.

La complexité engendre un désir de contrôle supplémentaire : « Comment garantir qu'à travers cette complexité les règles, consignes, normes soient appliquées ? » Il s'en suit une course à l'armement du contrôle qui épouse les organisations. On peut voir des entreprises ou même des organismes publics qui occupent jusqu'à 10 à 12 % de leurs effectifs à faire du contrôle. Cela devient disproportionné. Il vaudrait mieux mettre de la ressource pour faire et bien faire que de multiplier les improductifs sur-contrôlants, donneurs

de leçons et surtout générateurs d'une charge de travail supplémentaire et très démobilisante par son non-sens opérationnel.

Nous sommes souvent les champions du modèle « armée mexicaine » : il y a plus de chefs que d'indiens. Actuellement, nous investissons plus de ressources sur le développement du contrôle que sur celui des producteurs. Par exemple, la Cour des comptes réalise une mission fondamentale du contrôle des dépenses publiques ; en revanche, son intervention devient tellement prégnante sur la vie des organismes publics que certains surinvestissent sur le contrôle au détriment des moyens accordés à la production. La difficulté étant de trouver le point d'efficience entre mise en place d'un système de contrôle complexe et couteux et exercice de la responsabilité personnelle par les acteurs dans l'organisation. Le « tout contrôle » est couteux et sclérosant. Le « tout responsabilité individuelle » est risqué et écrasant pour les dirigeants et managers.

Dans le privé, il en va de même de la démarche du *Lean Management* qui, découpant les processus de façon pointilliste, supprime la capacité de chacun à être responsable, à trouver la marge d'autonomie qui favorise initiative et performance.

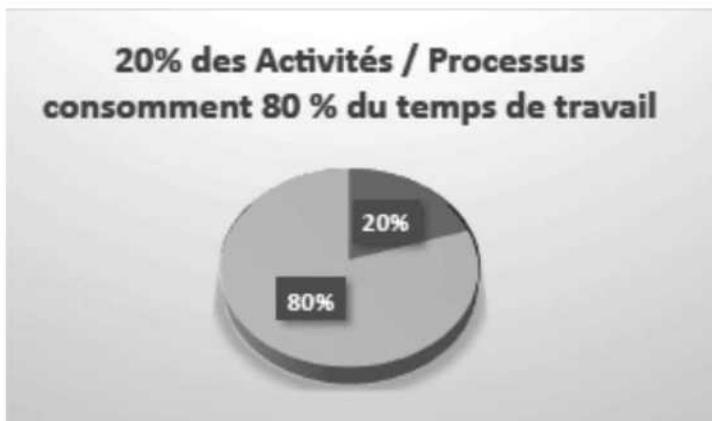
Ces deux types de dérives sont catastrophiques pour notre économie, car elles vont dans le sens du blocage, de la déshumanisation et du désengagement des collaborateurs.

Nous voyons là les excès liés à ces modèles qui, dans l'ensemble, doivent permettre d'améliorer le fonctionnement des entreprises et organismes sur l'axe « machine et processus ». Ouvrons l'espace des solutions sur l'axe « dynamiques humaines et responsabilisation ».

Le « choc de la simplification » (*Système objet*) ne peurt se concevoir que s'il est associé au « choc de la responsabilisation » (*Système vivant*).

Cela nous permet de reformuler le principe de réduction des systèmes de procédures : les 20 % d'activités, consommant 80 % du temps de travail, doivent être décrites sous forme de procédures et modes opératoires. Les 80 % d'activités restantes, consommant 20 % du temps de travail, peuvent être traitées par l'appel à la responsabilité de l'opérateur, à l'escalade hiérarchique et à la co-régulation entre services.

*Figure 1.1.*

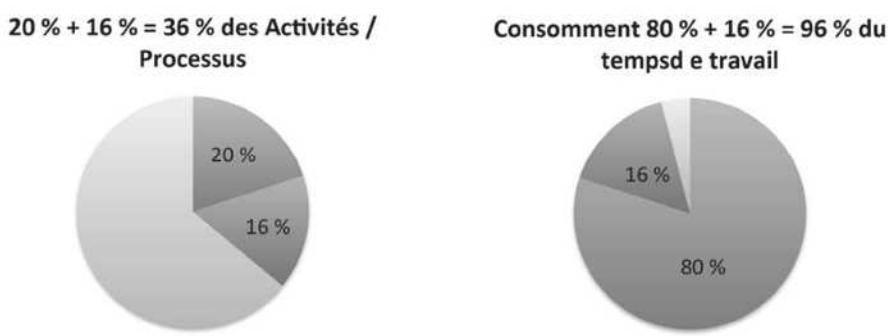


Si votre métier est complexe, vous pouvez faire une itération supplémentaire sur le principe de Pareto<sup>2</sup>, à partir des 80 % d'activités restantes, ce qui donnera : les 20 % d'activités restantes (soit 16 % du global), générant 80 % de la charge de travail restante (soit encore 16 % du global), doivent être décrites sous forme de procédures et modes opératoires. Les 80 % d'activités restantes (soit 64 % du global), générant 20 % de la charge de travail restante (soit 4 % de la charge de travail globale), peuvent être traitées par l'appel à la responsabilité de l'opérateur, à l'escalade hiérarchique et à la co-régulation entre services.

2 Vilfredo Pareto : sociologue et économiste, connu principalement pour sa fameuse loi des 20/80, approche statistique qui établit que (à son époque) 20 % de la population italienne possédait 80 % des richesses. Cette loi a souvent été réutilisée pour mettre en évidence les actions qui, dans un processus, ont le plus d'impact sur le résultat.

Ce qui nous donne : 36 % des activités, générant 96 % de la charge de travail, doivent être décrites sous forme de procédures et modes opératoires.

*Figure 1.2.*



64 % des activités générant 4 % de la charge de travail peuvent être traitées par l'appel à la responsabilité de l'opérateur, à l'escalade hiérarchique et à la co-régulation entre services. Bon moyen de simplifier vos systèmes informatiques et vos systèmes d'assurance qualité (évidemment, si vous gérez une cellule nucléaire, vous aurez encore besoin d'aller plus loin).

Les besoins de contrôle peuvent être assumés dans leur grande majorité par une dynamique managériale responsabilisante.

Restons sur le terrain des organisations à haut niveau de maturité. Face à la complexité, la tendance des structures est de multiplier les responsables. Il va être question de la taille cible des CODIR : plus il y a de lignes dans la matrice, plus on morcelle les responsabilités, plus le dirigeant ou le cadre supérieur se retrouve à exercer une fonction étroite, et plus on a besoin d'élargir les Comités de Direction, tout en espérant le miracle de la transversalité.

La valorisation de la pyramide hiérarchique n'est pas à la mode en ce moment et on préfère les organisations aplatis

qui valorisent les cercles avec des *leaders* cooptés. Cela peut fonctionner, ce n'est certainement pas un objectif à s'imposer ni la seule façon de générer une organisation permettant l'épanouissement des personnes au travail. Il y a un chemin à parcourir pour aller vers la conjugaison de la performance et de l'épanouissement des personnes.

C'est ce chemin qui est décrit à travers le modèle de la pyramide de la gouvernance.

L'expérience en entreprise montre qu'un manager peut manager directement huit à douze personnes, moins s'il a en charge des dossiers opérationnels en direct. Multiplier les chefs de services ou de département pour trois ou quatre personnes en management direct est une pratique comparable aux pratiques des pays sous-développés qui, n'ayant pas les moyens de payer leurs fonctionnaires, leur donnent des galons et des médailles. La multiplication des niveaux hiérarchiques contribue fortement à la perte de sens dans l'organisation et à la démobilisation des collaborateurs.

Chercher l'équilibre entre une organisation aplatie, sans hiérarchie, et une pyramide hiérarchique qui étouffe les collaborateurs, voilà ce à quoi je vous invite à réfléchir.

Dans une organisation, la complexité doit être gérée par des dialogues de régulation, coordination entre managers afin de la masquer et d'impacter au minimum le collaborateur ou l'agent.

Le corollaire à cela, c'est qu'une organisation complexe génère une exigence plus forte sur les managers et aussi un nombre de manager plus important.

La règle des dix : « Un manager pour en moyenne dix collaborateurs est le niveau de granularité optimal pour la plupart des organisations pyramidales ».

*Tableau 1.1. La règle des dix*

Niveaux hiérarchiques	Nombre de personnes gérées	Effectif de l'organisme
1	1	1
2	10	11
3	100	110
4	1 000	1 100
5	10 000	11 000
6	100 000	110 000

Cette règle des dix n'est pas absolue, c'est une illustration pour montrer à beaucoup d'entreprises ou d'organismes publics que, aujourd'hui, ils pourraient gagner un ou plusieurs niveaux hiérarchiques dans leur organisation et améliorer ainsi leur capacité à mobiliser et responsabiliser leurs collaborateurs.

Il y a des organisations (dans le nettoyage, l'aide à domicile des personnes âgées, certaines unités de production dans l'industrie...) qui ont un taux d'encadrement d'un manager pour vingt à cinquante opérateurs. Il est difficile dans ces conditions de faire autre chose que :

- de la distribution de plannings et de consignes générales ;
- de la communication globale ;
- de l'évaluation annuelle simplifiée de l'agent.

Nous sommes dans ce cas dans un management qui développe peu les ressources. Cela fonctionne bien si :

- les personnes sont formées au préalable ;
- les tâches à exécuter sont simples et répétitives ;
- il n'y a pas de forte responsabilité personnelle à porter par l'agent ;

- une rotation régulière est organisée sur les postes ;
- le tutorat est encouragé et organisé entre opérateurs.

Ces deux derniers points, augmentant la polyvalence et la compétence des opérateurs, sont une condition fondamentale de la réussite de ces organisations car les opérateurs y sont plus développés et épanouis que dans des organisations où ils seraient monotâches.

Nous avons vu qu'une organisation évolue naturellement ou sous la contrainte de nouveaux équilibres à trouver pour s'adapter à l'environnement interne ou externe. Mais dans ces changements et ses équilibres on veillera à ne pas « brutaliser » la structure, on restera dans la notion de la continuité. Car l'organisation est également quelque chose de structurant, un peu comme le squelette dans le corps humain.

Il vaut mieux alors éviter de changer un os ou une articulation sous prétexte que l'on ne court pas assez vite. Pensez à ces adolescents qui ont trop vite grandi qui ont pendant quelques mois une démarche de pantin désarticulé, il en va de même d'une entreprise ou d'un organisme qui vient de se restructurer.

Il s'agit avant tout de faire vivre une structure le plus longtemps possible parce qu'elle est stabilisante et sécurisante pour les équipes. Il faut s'efforcer de l'animer en prenant en compte les contraintes qui lui sont inhérentes.

Une organisation hiérarchique et une organisation fonctionnelle, en effet, ne s'animent pas de la même façon. Dans un environnement matriciel multisites, chacun tend, dans un premier temps, à se refermer spontanément sur sa fonction et sur son territoire pour les maîtriser.

Ce n'est que dans un deuxième temps que l'on parviendra à mettre en place de la transversalité, c'est-à-dire la capacité à travailler ensemble de façon autonome, alors que dans une organisation hiérarchique, l'initiative vient toujours du dirigeant.

Ce n'est qu'une fois que ce travail de mobilisation (mise en action) a été fait, et au bout d'un temps suffisamment long (plus d'un an probablement), que l'on peut se poser la question de la pertinence de l'organisation et envisager de la faire évoluer, si besoin. Les dirigeants devront privilégier, autant que possible, la stabilité des organisations qui sécurise les troupes, tout en développant les pratiques de mobilisation et mise en action adaptées aux contraintes结构elles de leur organisation.

### **3. LES DEUX COMPOSANTES DE LA GOUVERNANCE**

Nous avons vu précédemment la double logique d'observation d'une organisation. Celle de « l'entreprise vue comme une machine » et celle de l'entreprise vue comme « un système vivant avec sa dimension dynamiques humaines ». Lorsque se pose une problématique managériale ou de gouvernance, il est opportun d'observer la situation à partir de ces deux points de vue de l'organisation. Le problème à traiter est-il :

- un problème de structure ou de processus ;
- un problème d'adhésion des équipes ou de coopération entre équipes ;
- un composé des deux, dans quelles proportions ou priorités ?

Une entreprise a besoin des deux approches pour cheminer vers la performance.

#### **3.1. Le système objet - L'entreprise vue comme une machine**

##### **L'objet et son système**

La logique des systèmes objets est une logique mécanique de causalité directe dans laquelle on va poser la question pourquoi et chercher les causes premières de dysfonctionnement.

En pratique, le système objet correspond à l'organisme vu comme une machine, comme un ensemble de processus, de règles ou d'objectifs. Ce système objet, sur lequel le mode de pensée cartésienne est efficace (cause, effet direct, question « pourquoi ? ») se compose des éléments suivants :

- une stratégie : l'ensemble des éléments définissant ce que l'entreprise ou l'organisme veut devenir, sa place dans l'écosystème auquel elle (il) appartient ;
- une structure : l'ensemble des directions et établissements composant l'entreprise ou l'organisme défini en fonction des besoins stratégiques en savoir-faire métiers, de gestion, de commercialisation ou de représentation... ;
- des finances : les moyens pour déployer la stratégie ;
- des enjeux et des objectifs : l'ensemble des résultats à réaliser sur la période managériale (qui peut varier suivant le niveau hiérarchique du manager : le *business plan* à trois ou cinq ans, le plan d'objectifs ou le budget annuel) ;
- un organigramme : l'ensemble des fonctions ainsi que les relations de dépendances hiérarchiques ou fonctionnelles nécessaires à l'exercice de la mission de l'organisme-entreprise ;
- des métiers : l'ensemble des équipements ou installations, modes opératoires, règles, normes ... permettant de structurer et de garantir l'exécution des différentes tâches de l'organisme-entreprise ;
- des processus : l'ensemble des liens et enchainements des opérations liés aux métiers de l'organisme-entreprise. Certains de ces processus peuvent être transverses à plusieurs métiers.
- des systèmes : l'ensemble de moyens coordonnés nécessaires à l'organisation des tâches à produire ;
- des projets : l'ensemble d'objectifs à réaliser dans un espace-temps défini ;

- des outils : les moyens techniques à disposition des opérateurs pour réaliser les tâches élémentaires.

Dans cet espace « machine » ou « objet », tout comme on pilote une voiture, un bateau ou un avion, on parlera de pilotage de l'entreprise-organisme et de ses projets. C'est le royaume des indicateurs, de chiffres, des tableaux de bord.

Le pilotage caractérisé par la description objective de la cible à atteindre (les objectifs de résultats) et par le suivi de leur avancement (le tableau de bord de suivi) est l'outil associé à la dimension « système objet » de l'entreprise ou de l'organisme.

C'est par la maîtrise du monde « objet » et de son pilotage que l'on garantit la solidité et la pérennité d'une organisation.

Le pilotage est important car il permet la recherche de la performance par la projection stratégique et le contrôle périodique. Le problème, aujourd'hui, est que la contrainte économique a focalisé les dirigeants sur les méthodes de pilotage au détriment de la dimension humaine de cette fonction de direction. Le pilotage conduit en effet souvent à « casser du bonhomme » : un excès de focalisation sur les chiffres conduit souvent à la perte de sens et à la démotivation des troupes. Il faut prendre soin d'activer les dynamiques humaines.

### **3.2. Le système vivant - L'entreprise vue comme une communauté humaine**

#### **Le vivant et son système**

Le vivant quant à lui regroupe des personnes, des équipes, des filières (métier, expertise), des populations, des groupes humains cohérents partageant des valeurs, une histoire, une culture, des compétences managériales des pratiques, des instances de gouvernance, des rites, des valeurs.

La logique des systèmes vivants est une logique récursive, dynamique dans laquelle on ne recherchera pas les causes d'un dysfonctionnement mais plutôt les conditions du changement espéré on s'y posera la question : comment aller de la situation actuelle vers cet état désiré ?

Une fois que l'on a choisi une structure, il reste à s'efforcer de trouver les moyens de mobiliser les collaborateurs ou agents pour qu'ils la fassent vivre de façon efficiente. Une structure n'est pas intrinsèquement bonne ou mauvaise, elle est adaptée ou pas aux besoins de l'entreprise. Ce qui sera important, c'est d'observer si elle est « manageable » ou pas, c'est-à-dire si elle permet aux managers de trouver une façon (simple) de mobiliser les collaborateurs ou agents pour qu'ils produisent les résultats attendus.

En pratique, le système vivant correspond à l'organisme vu comme une communauté humaine, comme un ensemble d'interactions, d'ambitions, de désirs, d'espérances, de besoins de reconnaissance.... Ce système vivant, sur lequel le mode de pensée systémique est efficace (cause, effet indirect, principe chaotique, primat de la finalité et non de la cause, question « comment ? ») se compose des éléments suivants :

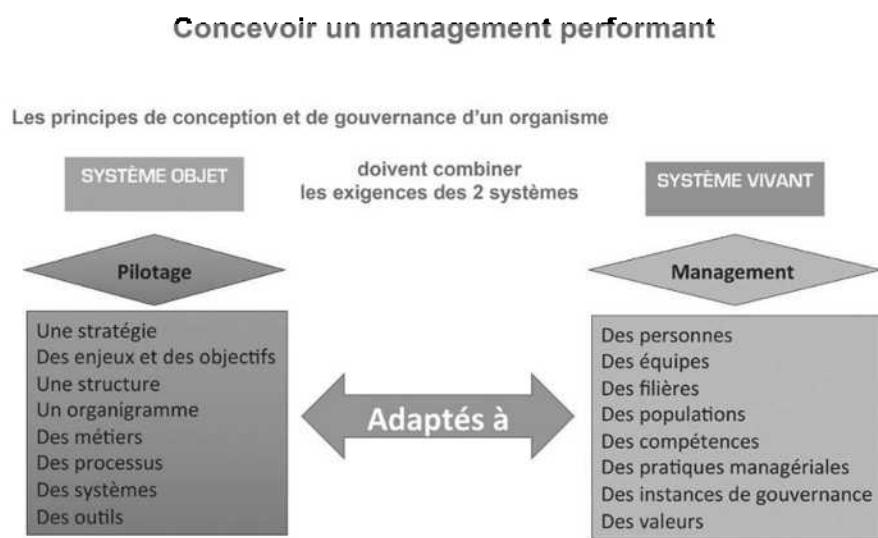
- des personnes : en effet les « agents » ou « collaborateurs » de nos organisations ne sont pas des ressources, des rouages, des talents désincarnés ;
- des équipes : mobiliser une personne ou une équipe sont des approches complémentaires et des compétences managériales différentes. Le management a deux dimensions :
  - la mobilisation et le développement des personnes,
  - la mobilisation et le développement des collectifs. Une équipe est infiniment plus performante que la somme des individualités (quand son manager sait la mobiliser) et infiniment problématique lorsqu'elle n'existe pas vraiment ou dysfonctionne ;

- des filières : ce sont les groupes de personnes partageant des enjeux professionnels, par exemple, la filière des assistantes de services, ou bien encore la filière des experts juridiques ou informatique... Ces populations partagent souvent des compétences et des problématiques d'évolution de carrière ou de parcours dans les entreprises ;
- des populations (quelques exemples) : la population des cadres versus les non-cadres, les cadres dirigeants, les agents de terrains, les commerciaux en itinérance... ;
- des compétences : j'ai tenu à mettre les compétences dans le système vivant, car une compétence n'existe pas tant qu'elle n'est pas intégrée, portée par une personne. Lorsque vous allez dans une bibliothèque ou que vous ouvrez votre navigateur internet, vous ne dites pas « que de compétences », vous dites « que d'informations ». La compétence est la capacité d'une personne à transformer de l'information en une utilité, en une action ;
- des pratiques managériales : les pratiques managériales sont les règles ou habitudes comportementales des lignes hiérarchiques visant à mobiliser les équipes et les personnes vers la réalisation des objectifs et la satisfaction des enjeux de l'entreprise. Elles sont les vecteurs principaux de la culture d'une entreprise et les ferments de sa réussite ;
- des instances de gouvernance : ce sont les principes, rites et règles de gouvernance qui donnent le tempo d'une entreprise ou d'un organisme. Par ces principes, rites et règles les instances dirigeantes donnent le modèle de ce qui doit être répliqué et répété dans tout l'organisme. Nos interventions de coachs-managériaux ciblent fortement ces instances de gouvernance car elles sont les composantes de l'ADN d'une organisation ;
- des valeurs : elles sont les moteurs de la mobilisation des personnes, ce pour quoi (en deux mots) nous agissons. Elles sont visibles dans les comportements au quotidien. Il est dramatique de voir combien de « chartes des valeurs » en entreprise ne sont que des exercices de style,

des éléments de communication interne non soutenues par des comportements concrets. Dans cet espace « vivant » celui de l'humain, tout comme on cultive un jardin, ou bien comme on éduque et mobilise une population sur des grands enjeux, on parlera de management de personnes ou d'équipes. C'est le royaume des relations, interactions, émotions, motivations, de la recherche et de l'expression du sens.

C'est par la mise en mouvement du monde « vivant » et la pratique du management que l'on garantit l'adaptabilité d'une organisation et sa capacité à générer une performance durable et intégrée à la société dans son ensemble. La contribution sociétale d'une entreprise ou d'un organisme est en effet un des paramètres largement pris en compte par les organismes de cotation pour évaluer la valeur réelle d'une entreprise. Les dirigeants des organismes publics qui découvrent aujourd'hui l'importance du pilotage pour optimiser les coûts des services publics doivent se questionner sur les limites de cette approche si elle n'est pas encadrée par une vision humaniste et sociétale du rôle de leurs organismes comme « amortisseur » social pour des personnes qui ne trouveraient pas leur place dans un environnement purement concurrentiel.

**Figure 1.3. Schéma système objet versus système vivant**



## 4. L'ALIGNEMENT STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL

L'alignement stratégique et opérationnel est une des conditions de l'efficience globale d'une entreprise ou d'un organisme. Il s'obtient lorsque l'action de chacun est alignée sur les enjeux et objectifs de l'organisation. Un manager qui n'obtient pas de résultats à court terme sera évidemment critiqué, mais s'il n'est pas en train de préparer la réussite de demain, il ne fait pas son travail de fond.

Du côté du système vivant, le management permet de faire vivre cet alignement par la mise en action des collaborateurs et agents (objectifs d'actions et rites managériaux). C'est l'outil associé à la dimension « système vivant » de l'entreprise et de l'organisme.

### 4.1. La puissance des deux axes

Dans la ligne de ce qui vient d'être dit, nous pensons que les pratiques managériales optimales sont des pratiques ouvertes qui laissent l'espace pour accueillir l'imprévu.

Pour concevoir ses pratiques, il faudra qu'elles répondent aux deux logiques de système objet et système vivant :

- les principes de structuration du système objet ;
- et aussi les conditions de mise en action du système vivant, le système humain.

En croisant les deux axes cela permet d'avoir une vision beaucoup plus affinée. Pour mieux l'expliciter, présentons ce concept de la puissance des deux axes sous forme de tableau.

**Figure 1.4. Les quadrants du management**

Ce modèle présente :

- sur son axe horizontal : la double dimension de l'entreprise vue comme un système objet et un système vivant ;
- sur son axe vertical : la double dimension du manager vu comme un stratégique (celui qui pense et projette pour demain) et comme un opérationnel (celui qui obtient des résultats aujourd'hui).

Le croisement de ces deux axes permet de définir précisément les quatre rôles fondamentaux du manager :

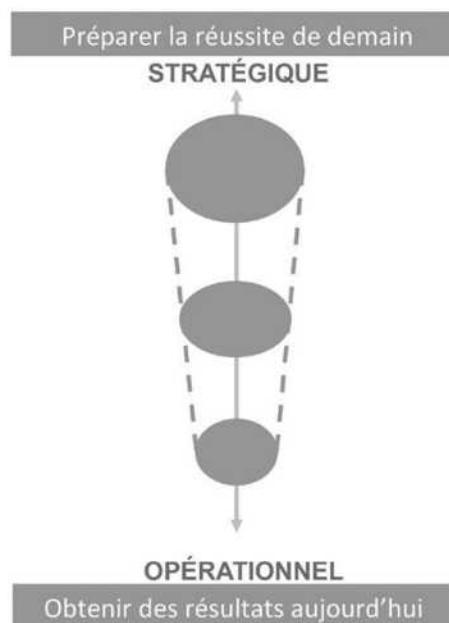
- anticiper, concevoir la cible stratégique et préparer l'organisation pour l'atteindre ;
- structurer l'organisme et le gérer efficacement ;
- mobiliser durablement les collaborateurs ;
- prévoir les changements et préparer les équipes pour y faire face.

Le poids de chaque quadrant, dans le rôle des managers, dépend de la place de chacun dans la ligne hiérarchique.

Comme l'aurait dit Monsieur de la Palice<sup>3</sup>, le sommet hiérarchique sera beaucoup plus préoccupé de stratégie que la base ; et la base beaucoup plus préoccupée d'opérationnel que le sommet. Cependant, chacun veillera à son niveau à tenir le lien qui permet la réalisation concrète de l'alignement stratégique et opérationnel.

## 4.2. Alignement stratégique et opérationnel

*Figure 1.5. Alignement stratégique et opérationnel*



Nous constatons souvent plusieurs fractures dans les lignes hiérarchiques :

- Codir/N-1 : la stratégie et les indicateurs stratégiques du niveau N sont plaqués tels quels sur le niveau N-1, aucune transposition n'est faite sur le métier ou la mission des N-1 ;

<sup>3</sup> Monsieur de la Palice : noble français du XVI<sup>e</sup> siècle, réputé pour sa capacité à pointer les évidences et sur le tombeau duquel on trouve inscrit l'épitaphe : « Hélas s'il n'était pas mort / Il serait encore envie ».

- les managers terrain sont coupés de leurs équipes et de leur hiérarchie, accablés qu'ils sont par des demandes incessantes de *reporting*, tableaux d'analyse et de suivi. Je les appelle les « managers Excel ».

Prenons l'exemple des membres d'une équipe d'experts de la sécurité informatique et de la continuité de service d'un opérateur de télécommunications. Ils étaient fort perplexes lorsque leur directeur leur annonça que l'un des objectifs stratégique de l'entreprise était de générer du *cashflow* pour financer les innovations nécessaires pour faire face à une concurrence très agressive. En quoi cela impactait-il leur plan d'objectif ? Devaient-ils vendre leurs services ? Imaginer une « boutique sécurité-continuité » ? L'exemple n'est pas aussi extrême qu'il y paraît car nombre de directions ne font pas le travail de décliner les objectifs stratégiques reçus en objectifs opérationnels liés à leurs métiers.

Imaginez un champion cycliste qui tournerait, avec toute sa puissance, les pédales de son plateau stratégique, et que celui-ci ne soit pas relié par une chaîne aux pignons opérationnels ! Et c'est souvent le cas en entreprise, ce lien entre stratégique et opérationnel existe, mais n'est pas suffisamment solide, tendu, adapté, du coup, ça « déraille » souvent.

C'est déjà très grave quand nous sommes en présence de deux niveaux hiérarchiques. Imaginez les dégâts pour nos grandes entreprises, ou nos administrations, qui superposent jusqu'à dix niveaux successifs. Pour palier à ce genre de problèmes, le groupe General Electric s'est restructuré dans les années 1990 pour passer de 21 à 7 niveaux hiérarchiques. Si on applique la « règle des dix » vue précédemment, sept niveaux hiérarchiques permettent de manager plus d'un million de personnes.

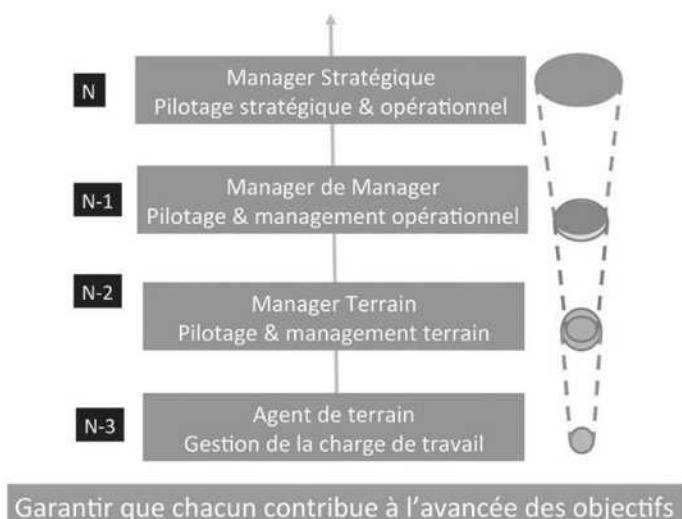
N'oublions pas la fracture liée aux managers de terrain. Ils dirigent en direct les forces de production. Leur temps devrait être préservé pour mobiliser, accompagner, soutenir et développer les agents de terrain, les « compagnons », les

techniciens, les ingénieurs, les commerciaux, ceux qui produisent la valeur ajoutée de l'entreprise. Leur réalité est bien différente :

- réunions diverses (qualité, processus, groupes de travail et groupes projets ...);
- demandes de *reporting* des directions fonctionnelles (stratégie, RH, contrôle interne...).

Un directeur d'établissement de maintenance d'équipements de transport annonçait fièrement : « nous protégeons nos cadres de proximité de la réunionite, ils ont un jour par semaine sans réunion. » l'intention est louable, mais compte tenu de la fiche de poste de ces managers de terrain et de la multitude des tâches obligatoires pour garantir la sécurité des agents, l'approvisionnement des lignes, les contrôles qualité, etc., il aurait fallu avoir l'approche inverse, c'est-à-dire « au maximum un jour par semaine avec réunions ».

**Figure 1.6. L'Alignement stratégique et opérationnel**



Dans cet alignement stratégique et opérationnel, les managers de chaque niveau doivent garantir le niveau de contribution de leurs équipes à l'avancée des objectifs de l'entreprise. Et rendre compte au niveau supérieur des éléments clés de cet alignement.

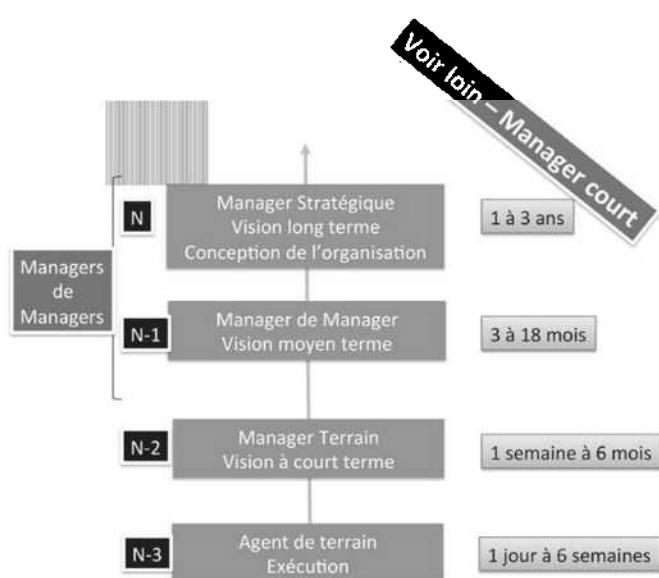
Il ne s'agit pas, comme on le voit trop souvent, que la couche supérieure se substitue à la couche inférieure. En effet lorsqu'un manager de terrain est promu au niveau supérieur, il a tendance à vouloir maîtriser aussi bien et directement les données du niveau qu'il vient de quitter tout en intégrant celles du niveau qu'il est en train d'acquérir. C'est la meilleure façon « d'explorer en vol » et aussi d'empêcher son remplaçant d'assumer ses propres responsabilités.

Il faudra, à chaque niveau hiérarchique se poser la question de la gestion des flux d'information sur lesquels :

- rester en direct sans filtrage préalable ;
- accepter une information indirecte et périodique par le système de *reporting* avec une intégration progressive des indicateurs d'actions et de résultats ;
- mettre en place une procédure d'escalade sur les alertes et crises.

Il est clair que beaucoup de managers sont noyés sous l'information (mail, Internet, réseaux sociaux d'entreprise...) et perdent leur lucidité, leur capacité à décider, agir et se centrer sur l'essentiel.

**Figure 1.7. L'échelle du temps - Les niveaux de la hiérarchie**



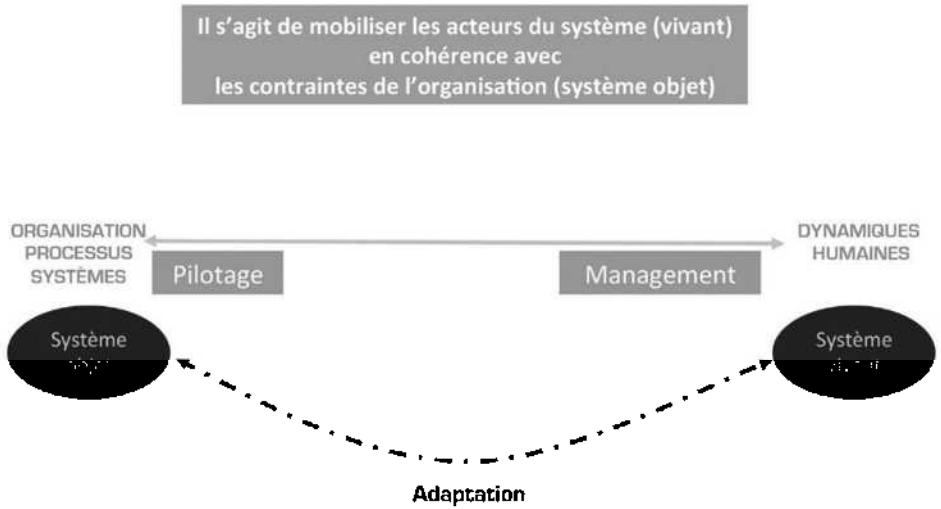
Ce management des flux d'information nécessite la mise en place de procédures fiables et régulièrement contrôlées.

Un des corolaires de la granularité dans la gestion de l'information est le découpage du temps. La gestion de crise est très valorisante car elle apporte des résultats quasi immédiats qui permettent d'évaluer favorablement une action et ses porteurs. De là, une certaine tentation à laisser venir la crise (qui est mobilisatrice pour les équipes), voire d'institutionnaliser le management de crise comme une norme (et cela épouse les équipes).

Chacun devra, à son niveau, appliquer l'adage « Voir loin – manager court ».

C'est ainsi que l'on générera les marges de manœuvres qui, à chaque niveau de la ligne hiérarchique, permettent l'anticipation et l'adaptation aux évènements.

Du cadre stratégique, jusqu'à l'opérateur de terrain, il est utile d'élargir la fenêtre d'autonomie pour que chacun puisse trouver son espace de performance. N'attendez aucune initiative d'un opérateur à qui vous distribuez le travail tous les matins. Il en va de même pour un manager de terrain dont le responsable produirait lui-même les plannings détaillés des équipes, charge au manager de terrain de les faire appliquer. La montée en autonomie de chaque niveau améliore la performance globale de l'entreprise. Ce sera un enjeu fort d'une organisation de déterminer le niveau optimal d'autonomie des managers de chaque niveau hiérarchique.

**Figure 1.8. Activation des dynamiques humaines**

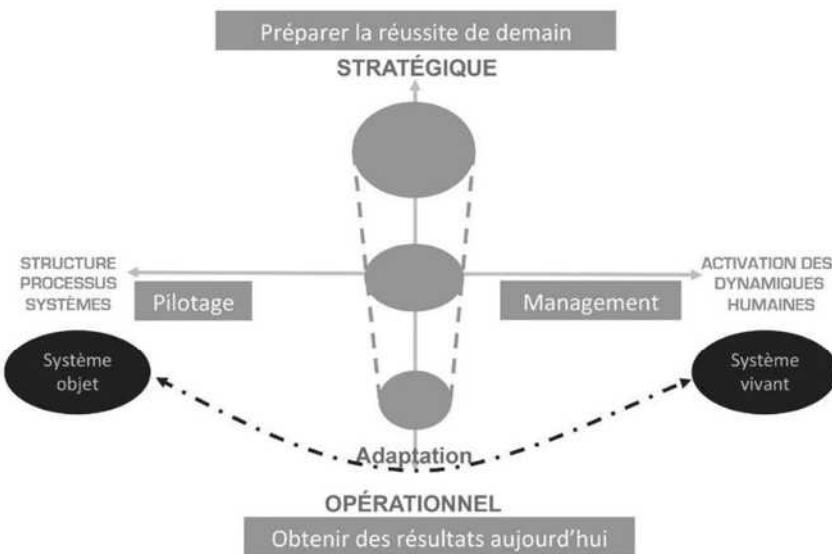
Avec ces idées d'autonomie par niveau, de marge de manœuvres, nous sommes au cœur de la mise en mouvement, de l'activation des dynamiques humaines. Pour chaque organisation, en fonction de sa culture et de ses enjeux, il faudra comprendre les clés motivationnelles des collaborateurs, pour chaque type de population de l'entreprise.

C'est le sujet essentiel de l'ouvrage, sujet que nous aborderons à partir d'angles de vues différents : sociologie de l'organisation, exigences techniques et en compétences, styles comportementaux des acteurs, polarisations managériales en place, etc.

#### **Synthèse : Adaptation du management à la structure de l'organisation**

L'art subtil de la direction d'entreprise consiste donc (dans notre approche) à conjuguer au mieux les pratiques de l'alignement stratégique et du pilotage avec celles de la mobilisation et du développement des personnes.

**Figure 1.9. Harmoniser pilotage et management**



Chercher l'alchimie particulière à un organisme ou une entreprise qui va permettre de réaliser son chemin de performance sur les deux plans, économique et humain.

## 5. LA CULTURE MANAGÉRIALE

Une organisation développe une culture typique lorsque sur ses différents aspects, on voit apparaître des polarisations, des cristallisations. Il faut tenir compte des cultures comportementales et relationnelles des entreprises ou organismes que l'on gère, car la meilleure organisation, le meilleur pilotage décidé de façon hyper rationnelle et décontextualisée ne peut porter ses fruits si elle n'intègre pas les cultures, modes relationnels et historiques managériaux des populations qui la font vivre.

Il ne s'agit pas pour autant d'y adhérer et de les perpétuer. Il est nécessaire de les observer pour les connaître et définir ainsi les forces, les limites, ainsi que les changements culturels et managériaux à porter pour faire réussir de façon durable une stratégie ainsi que la population humaine qui la porte.

Pour connaître la culture managériale d'une population, constituée par essence d'êtres vivants, il faut l'observer. On ne peut comprendre, on ne peut agir, si on ne connaît pas l'environnement dans lequel on travaille, dans quel état d'esprit l'impulsion est donnée et quelles actions sont attendues. Vous deviendriez un corps étranger à l'organisme et vous risqueriez l'expulsion en bonne et due forme. La non adaptation au milieu peut être fatale.

**Les polarisations managériales :** on dit qu'une organisation polarise quand un mode managérial devient dominant et qu'une grande partie de la ligne managériale choisit implicitement ce mode de mise en action, sans se poser la question de son adaptation à la situation, aux personnes et aux activités concernées. À titre d'exemple, la préférence donnée ces dernières décennies au management participatif a généré une baisse de la responsabilité individuelle et une lourdeur importante dans la prise de décision.

**Les préférences relationnelles et comportementales :** de même que pour les modes managériaux, il peut apparaître dans une population une polarisation sur des préférences comportementales qui deviennent comme une norme. Cela connote fortement les relations dans l'organisation et peut limiter des personnes ayant des préférences comportementales différentes, orienter les recrutements vers toujours plus de semblables et appauvrir la capacité de l'entreprise à faire face à la variété des situations rencontrées. Par exemple, certaines organisations ayant développé une forte culture de l'exploit (Dominant) au travers de la recherche des « *quick wins* » (victoires rapides) sont devenues incapables de déployer des processus de changement à moyen ou long terme.

**La présence ou l'absence de savoir-faire managériaux :** les méthodes et outils à destination de managers n'ont jamais été aussi nombreux. Un des objectifs de cet ouvrage est de mettre de l'ordre dans ce catalogue désordonné des compétences managériales.

## 5.1. Polarités managériales

Le premier niveau de culture managériale est représenté par la polarité institutionnelle : les actionnaires ou les tutelles fixent la direction dans laquelle tous doivent progresser de la même façon. Tous ont reçus les mêmes informations, disposent des mêmes indicateurs, tous doivent pouvoir faire la même chose. Parfois cela fonctionne et parfois non. Parfois il faut savoir le faire pour faire avancer les équipes. Mais au bout de 12 ou 18 mois, on s'aperçoit que les équipes fatiguent et il faut alors se poser la question de faire autrement.

Le deuxième niveau de culture managériale est représenté par la polarité technocratique : il s'agit d'établir la vérité, la meilleure façon de faire, chacun s'efforce de convaincre l'autre de sa compétence voire de sa propre supériorité. En communiquant leurs convictions, ils pensent pouvoir amener les agents à se mobiliser. Parfois cela est utile mais cela peut aussi déclencher de la « réunionite », exacerber le pouvoir des experts, etc. En outre, on commence un CODIR par de la descente d'informations, ce qui peut durer des heures.

Le troisième niveau de culture managériale est représenté par la polarité relationnelle humaniste, c'est-à-dire le fameux management participatif, qui est absolument fondamental dans une phase de construction pour déclencher l'adhésion et recueillir tous les avis et ainsi construire une organisation acceptable par tous. Mais, au quotidien, cela devient compliqué à gérer et cela coûte très cher si on prend l'habitude de toujours tout faire ensemble.

Le quatrième niveau de culture managériale est représenté par la polarité systémique, le management délégatif, il s'agit de laisser plus de liberté et d'autonomie à chacun pour favoriser la créativité sur le terrain.

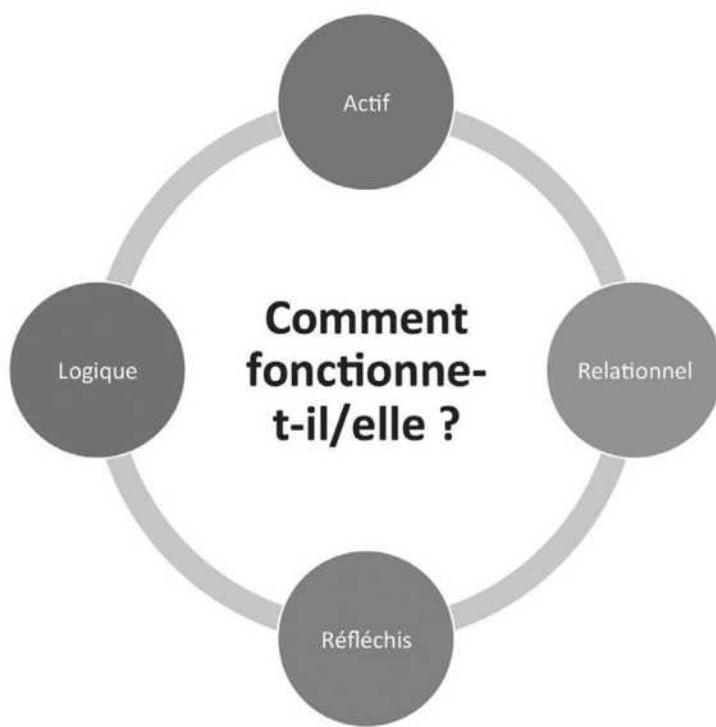
Toutes ces cultures sont utiles : il faut savoir les mobiliser à tour de rôle, ce qui revient à vivre avec les saisons de son organisme. Actuellement, probablement du fait de cet

automne économique, nous assistons au retour en force de la polarité institutionnelle associée à une directivité accrue des dirigeants, alors que les managers et les salariés ont été habitués depuis plusieurs décennies à l'idée et à la pratique d'un management de plus en plus participatif.

## 5.2. Cultures relationnelles et comportementales

Une autre facette à ne pas négliger est le comportement. Cela ne décrit pas l'intimité d'une personne, il décrit la façon dont cette personne s'adapte à ses congénères. Il existe quatre grands profils de personnes. Selon que nous avons à faire à des actifs, des réfléchis, des relationnels ou des logiques, il faut se demander de quelle manière ces personnes décident, motivent leurs équipes et génèrent du changement.

*Figure 1.10.*



Selon sa préférence comportementale, chacun va réagir différemment :

- le logique, décontextualise, fait des abstractions, s'appuie sur des enjeux relationnels ;
- le relationnel personnalise, se met en cause personnellement dans la situation ;
- l'actif se lance dans l'action pour rechercher du résultat ;
- le réfléchi bloque l'action pour identifier au préalable la meilleure façon de faire.

La question est donc de savoir comment mettre ses collaborateurs en mouvement en fonction de leurs préférences comportementales (style comportemental). Comment les mobiliser ? Il y a, sur ce plan, un important travail relationnel à fournir.

Avant de voir l'interaction des deux systèmes et la puissance développée, j'aimerais vous faire part d'un témoignage éloquent sur l'erreur de système (en informatique on dirait un « bug »).

Certains managers ou dirigeants parlent de transferts de compétences pour améliorer l'efficacité de leur organisation. Ils assimilaient la compétence à un objet comme si on pouvait la transférer à Madame X ou Monsieur Y comme un paquet et ensuite, à Madame X ou Monsieur Y de se débrouiller...

Or, la compétence n'est pas un objet. C'est forcément un élément du système vivant car elle est portée par des personnes. Vous pouvez *e-mailer* tous les livres que vous voulez à quelqu'un, cela ne garantit pas sa capacité à exercer et mettre en œuvre la compétence décrite dans ce livre. Surtout si on est dans les domaines de la relation ou de la mise en action. Il sera plus judicieux de parler de transmission de compétences.

Vous pouvez lire beaucoup de livres sur la communication sans que votre impact dans la prise de parole en public n'évolue vraiment. Il sera plus opportun de faire des formations incluant des mises en situation ainsi que des retours des formateurs et du groupe pour, petit à petit, devenir capable de donner une conférence de façon dynamique et interactive. Vous avez certainement rencontrés des personnes qui ont tout lu sur le management, qui en parlent « comme un livre » mais n'ont rien intégré à leur pratique. C'est la problématique du passage à l'action, le management est une discipline qui compte plus de « croyants » que de « pratiquants ».

## **6. LA RECHERCHE D'UNE PERFORMANCE GLOBALE**

Tout ça pour quoi ? Tout ça pour conduire une structure ainsi que les personnes qui la font vivre vers une performance globale, technico-économique et humaine. Performance trouvée (chacune à sa façon) dans un certain équilibre entre les enjeux du système objet (finances, indicateurs...) et les enjeux du système vivant (engagement, passion, sécurité, épanouissement...).

C'est dans la recherche de ces équilibres que les managers de tous niveaux devront s'appliquer l'exigence de la recherche d'un fonctionnement optimal qui ne sera jamais le fruit d'un seul des deux points de vue sur l'organisation (vivant et objet). Pour illustrer cela, prenons l'exemple du coureur de grand fond : il doit atteindre une vitesse suffisante pour être dans la course et il ne doit pas épuiser ses ressources trop vite, sinon il n'ira pas au bout.

Et pour cela, il doit :

- trouver son régime optimal (les coureurs appellent cela « enruler », ils vont vite sans s'épuiser). Il pourrait aller plus vite et sait faire un effort si nécessaire (une côte, un

obstacle à dépasser), mais il revient vite à son rythme optimal pour préserver sa course et ne pas s'épuiser ;

- concevoir un entraînement adapté à ses objectifs. Combien de coureurs débutants sont arrivés le jour de la compétition déjà épuisés par un entraînement inadapté.

## **Chapitre 2**

### **De la horde aux sociétés en réseau**



L'histoire et les théories du management ont souvent porté un regard unilatéral sur les organisations. C'est-à-dire que chacun, ingénieur, consultant, sociologue posait ses propres questions : « que faire pour atteindre mes objectifs de production ? » ou « Comment ça marche dans ce type d'organisation ? », en considérant la population à manager comme une masse uniforme et sans impact sur les méthodes à mettre en place. Ensuite on a pris l'habitude d'enrober les transformations issues de cette posture dominante dans de « l'accompagnement du changement ». Il me semble important, maintenant que nous gérons des organisations complexes et multiculturelles, de nous doter d'un instrument d'observation des populations managées en se posant la question inverse : « de quoi ces populations ont besoin, que doivent-elles attendre de leurs managers, en réponse à leurs caractéristiques propres, pour être mobilisées et performer ? ».

## 1. LES NIVEAUX D'EXISTENCE D'UNE POPULATION

Pourquoi cette théorie a-t-elle capté mon attention ?

Il y a quelques années (2008-2009), le cabinet FONCTION2 a eu la responsabilité de former au management les managers de proximité d'une grande société de services dans le secteur de l'entretien des espaces publics. L'évaluation « à chaud » de ce cycle a montré un véritable enthousiasme des participants qui découvraient les principes du management, de la communication et les mécanismes de développement des collaborateurs. À la demande de la direction de cette

société (qui ne voyait pas de changements notables dans les pratiques managériales) nous avons procédé à une évaluation « à froid » un an après. Le constat fut très difficile à accepter pour nous : « c'était super, mais ce n'est pas applicable chez nous ! » fut la réponse unanime de tous les stagiaires. Nos convictions dans l'universalité des sciences humaines, des processus relationnels et des modèles managériaux en ont pris un coup ! Après un premier moment de déni de compétence : « le formateur n'a pas su s'adapter au public », « nous avons proposé les meilleurs contenus, les stagiaires n'étaient pas au niveau »..., il a bien fallu se rendre à l'évidence : notre offre n'était, tout simplement, pas adaptée à leur culture d'entreprise.

Nous étions en train d'oublier cet échec et de ne pas en tirer profit lorsque j'ai lu le livre des Chabreuil cité en référence. Cela m'a donné une clé de compréhension : les personnels de cette entreprise ne vivaient pas au même niveau d'existence que nos clients habituels. Cela pouvait expliquer notre échec mais ne nous donnait pas encore les moyens concrets pour adapter les pratiques managériales aux différentes conditions sociologiques des populations à manager.

Il se trouve aussi que nous intervenons en accompagnement du changement dans des sociétés privées ou organismes publics dans lesquels il y a des populations très différentes : des statuts différents cohabitent (public/privé...), des strates culturelles différentes cohabitent (depuis les dirigeants formés dans les plus grandes écoles aux agents de terrains). Et pour développer la culture managériale de ces sociétés ou organismes publics, il ne s'agit surtout pas de codifier et de standardiser les pratiques, il s'agit de les adapter à chaque population sur la base de principes identiques, dans un esprit d'exigence, de respect des personnes et d'équité de traitement.

Progressivement la « dynamique de la spirale » prend de plus en plus de place dans nos réflexions et c'est très

récemment que j'ai pu formuler son adaptation au contexte managérial.

Dans un premier temps, je vais vous présenter, en synthèse, la théorie de Clare Graves<sup>1</sup> et ensuite, nous ferons le lien avec les théories et pratiques du management.

### « Théorie de l'émergence cyclique des niveaux de l'existence »

Clare Graves a modélisé l'émergence des niveaux d'existence d'une personne ou d'une société comme une spirale ascendante en huit niveaux centrés en alternance soit sur l'individualisme, soit sur les valeurs du collectif. Le passage d'un niveau à l'autre correspond à l'adaptation nécessaire, pour une personne ou une collectivité, à de nouvelles conditions d'existence apparues dans l'environnement. Il en a déduit les conditions de passage d'un niveau à l'autre ainsi que des principes d'accompagnement du changement. La théorie de Clare Graves a fortement influencé le pilotage du processus de sortie de l'*apartheid* en Afrique du Sud.

**La théorie de Graves :** au cours du développement d'un individu, d'une organisation ou d'une société, des structures associées à des systèmes de croyances et de valeurs se mettent en place pour permettre de résoudre les problématiques posées par le contexte historique. Un système de croyances est approprié dès lors qu'il est adapté à nos conditions de vie.

Dans l'état actuel de l'évolution de l'espèce humaine, on distingue huit systèmes de croyances structurés dans l'alternance entre priorité donnée à l'expression du soi individuel ou priorité donnée au dévouement de l'individu au service du collectif.

---

1 Clare W. Graves était professeur de psychologie à l'Union College de New York, dans le champ de la psychologie évolutionniste.

## Niveau 1

### Objectif = Survie / Limite = Insécurité

Le monde est un milieu hostile, la question fondamentale est : « Manger ou être mangé ? ». L'être humain assure sa survie en suivant ses instincts et en satisfaisant ses besoins biologiques.

→ La structure sociale est la **horde**.

Les associations ou alliances entre individus sont opportunistes et précaires.

Conditions d'adaptation vers le niveau suivant :

- lorsque l'environnement direct ne peut plus subvenir aux besoins de la personne ou du groupe à mesure que les ressources se font de plus en plus rares ;
- la solitude, la méfiance par rapport aux autres, les rapines, les combines montrent leurs limites et ne permettent pas de se projeter dans un avenir meilleur, les barrières tombent.

↶ Le nouvel enjeu = pour survivre, devenir solidaires !

## Niveau 2

### Objectif = Sécurité / Limite = Frustration

Le monde est un endroit effrayant et irrationnel dont seuls les anciens ont les clés de décodage, la question fondamentale : « Se soumettre au groupe et à ses rites ou périr ? ». L'individualité ne compte pas, le sentiment d'appartenance est absolu, la communauté et ses intérêts priment sur toute autre considération.

→ La structure sociale est la **tribu**.

La mise en valeur de l'individualité ou la recherche de bénéfices personnels sont synonymes de risque d'exclusion, donc de mort.

Conditions d'adaptation vers le niveau suivant :

- si les rites et actions collectives échouent à résoudre les difficultés alors que l'intégrité du groupe commence à diminuer ;
- si la communauté devient une prison pour les plus forts, les plus rusés et les plus ambitieux.

↪ **Le nouvel enjeu = pour survivre, faire valoir sa force ou son ambition personnelle, reprendre le pouvoir à titre individuel !**

**Niveau 3****Objectif = Pouvoir / Limite = Chaos**

Le monde est une jungle et la nature doit être conquise. La société déstructurée est une opportunité pour les forts qui s'imposent. Les plus forts et les plus malins assurent leur domination et satisfont leurs plaisirs immédiats.

La question fondamentale est : « Se soumettre et s'allier au plus fort ou périr ?»

→ La structure sociale est la **féodalité, la cité, l'empire**.

Conditions d'adaptation vers le niveau suivant :

- si la différence entre ceux qui possèdent le pouvoir et ceux qui le subissent provoquent des antagonismes de plus en plus forts. Si les violences sur les faibles sont révélées ;
- si l'injustice est insupportable pour le grand nombre.

↪ **Le nouvel enjeu = réguler, normer, rétablir l'équité**

**Niveau 4****Objectif = Ordre / Limite = Inertie**

Le monde est contrôlé par une pensée unique, une « Vérité Ultime ». L'ordre est rétabli par la Vérité et des Règles de vie collective.

L'être humain obtiendra une récompense future en contrôlant ses impulsions et vivant selon les lois de cette « Vérité Ultime ». La question primordiale est : « Se soumettre à l'idéologie ou perdre son âme ? ». L'important est d'avoir raison (par rapport au système de pensée dominant). La justification de cet absolutisme est la protection des plus faibles.

→ La structure sociale est la **hiérarchie, l'institution qui détient le savoir**.

Conditions d'adaptation vers le niveau suivant :

- si la connaissance de la Vérité ne suffit plus à garantir l'ordre et l'avenir, à mesure que les doutes, le scepticisme et de nouvelles options apparaissent ;
- si l'institution qui dirige se perverti et que ses dirigeants ne vivent pas l'éthique qu'ils enseignent, ou que la censure crée une « *contre-intelligencia* ».

↳ **Le nouvel enjeu = libérer l'initiative individuelle**

## Niveau 5

### Objectif = Succès / Limite = Inégalité

Le monde est plein de ressources et d'occasions de se créer une vie meilleure. L'être humain assure sa réussite personnelle matérielle en saisissant chacune de ces possibilités. C'est le règne des marchands et des inventeurs. L'important n'est pas d'avoir raison, mais d'avoir des résultats.

La question primordiale est : « Réussir, socialement, ou ne pas exister ? ». « Si à 40 ans t'as pas de Rollex, alors t'as raté ta vie. » (Philosophe moderne)

→ La structure sociale est l'**entreprise stratégique, l'organisation qui répond à un objectif**.

Conditions d'adaptation vers le niveau suivant :

- la « belle vie » est ternie par l'impression de vide existentiel et la recherche du sens et de la paix intérieure se font plus pressantes ;
- si, face à la misère du monde, la réussite personnelle ne peut plus être une fin en soi.

**↳ Le nouvel enjeu = Redonner du sens collectif****Niveau 6****Objectif = Harmonie / Limite = Indécision**

Le monde est l'habitat commun de toute l'humanité. L'être humain trouve l'amour, la paix et le sens de la vie par l'appartenance, l'égalité et le partage. L'information et les médias influencent le pouvoir. Personne ne détient la vérité, tous les points de vue sont possibles tant qu'ils respectent ceux des autres. Je suis reconnu en fonction de la communauté à laquelle j'appartiens.

La question primordiale est : « Appartenir à ..., ou ne pas avoir sa place dans la société ? ».

→ La structure sociale est la **communauté**.

Conditions d'adaptation vers le niveau suivant :

- la chaleur et les aspirations humanistes paraissent de plus en plus insuffisantes au regard des problèmes de société toujours plus complexes et de l'aspect limité des ressources ;
- lorsque la décision collective s'enlise et que la situation nécessite des initiatives individuelles.

**↳ Le nouvel enjeu = Augmenter la maturité individuelle**

## Niveau 7

### Objectif = interdépendance / Limite = Individualisme

Le monde est un ensemble de systèmes complexes marqué par le changement et l'incertitude. L'être humain est fonctionnel dans ce monde par l'indépendance et le savoir (développement de la mondialisation et interdépendance des conditions de vie). Chacun est conscient des interactions et de l'impact d'une décision individuelle sur le collectif. Je suis reconnu en fonction du nombre de connexions de mon réseau.

La question fondamentale est : « Être connecté, avoir un réseau ...., ou ne pas avoir d'impact dans la société ? ».

→ La structure sociale est le réseau *ad hoc*. Chacun est autonome, maître de son destin. C'est l'interaction entre ces personnes autonomes qui permet de créer, d'innover. Chacun est capable de décider pour lui-même et de mettre en œuvre sa propre solution.

#### Conditions d'adaptation vers le niveau suivant :

- la confiance accordée aux choix individuels et à la liberté échouent à garantir l'action communautaire nécessaire à la survie de tous ;
- la décision doit émerger d'une dynamique collective pour que sa mise en œuvre soit garantie.

↳ Le nouvel enjeu = La présence, intégrer la globalité de la vie

## Niveau 8 : Objectif = Conscience globale de la vie / Limite = ?

Le monde est un réseau de composants interdépendants formant un seul grand organisme. L'être humain participe à la survie de toute vie sur Terre par une vision et une action globales.

→ La structure sociale est un **organisme vivant**. C'est le sommet actuel de la spirale de l'évolution des sociétés humaines, chacun est un organe utile au collectif, il vit dans l'interdépendance naturelle avec les autres.

*Figure 2.1. En synthèse*

Niveau	Structure sociale	Mode de pensée & Valeurs	Image du dirigeant	Conditions de changement de niveau
1 – Survie	La horde	Pensée automatique Réactif, Vit pour Survivre	Le patriarche = Le male / la femelle dominant(e)  <b>Manger ou être mangé !</b>	Lorsque l'environnement ne peut plus subvenir aux besoins du groupe à mesure que les ressources se font de plus en plus rares.  <b>Enjeu</b> = pour survivre, devenir solidaires
			Le chef / le shaman = Celui qui est investi de l'autorité ou d'un pouvoir	Si la vie communautaire ne permet plus d'éviter les difficultés et que l'intégrité de la tribu commence à diminuer.  <b>Enjeu</b> = pour survivre, reprendre le pouvoir à titre individuel
2 - Sécurité	La tribu	Pensée animiste Mythes, Ancêtres, Traditions <b>Rester dans le groupe ou mourir !</b>		
3 - Pouvoir	L'empire & ses généraux	Pensée égocentrique Pouvoir, Gloire, Exploitation, Pas de Limites, Vit pour Maintenir <b>Obeir ou mourir !</b>	Le chef de guerre = Celui qui dirige les puissants (militaires)	Si la différence entre ceux qui possèdent le pouvoir et ceux qui le subissent provoquent des antagonismes de plus en plus forts  <b>Enjeu</b> = réguler, rendre justice
4 - Ordre	La loi et son administration	Pensée absolutiste Autorité, Stabilité, "Une seule bonne Façon » <b>Se conformer ou mourir!</b>	L'organisateur = Celui qui sait, structure & délègue les pouvoirs	Si la connaissance des lois, décrets et règlements et le respect de la règle ne suffisent plus à garantir l'ordre, Le scepticisme et de nouvelles options apparaissent.  <b>Enjeu</b> = libérer l'initiative individuelle

Niveau	Structure sociale	Mode de pensée & Valeurs	Image du dirigeant	Conditions de changement de niveau
5 - Succès	L'entreprise stratégique	Pensée matérialiste Succès et Gain Matériel, Vit pour le Gain  Si à 40 ans tu n'as pas de Rolex alors tu n'es rien!	L'entrepreneur – l'inventeur Celui qui réalise un projet, une idée	La « belle vie » est ternie par l'impression de vide existentiel et la recherche du sens et de la paix intérieure se font plus pressantes. <b>Enjeu</b> = redonner du sens collectif
6 - Harmonie	La communauté	Pensée humaniste Égalité et Lien Humain Social, Vit pour l'Harmonie  Respecter le collectif ou contribuer à sa perte	Le leader Celui qui montre les nouveaux possibles	Les aspirations humanistes paraissent de plus en plus insuffisantes au regard des problèmes nécessitant une prise de décision individuelle et rapide. <b>Enjeu</b> = augmenter la maturité individuelle pour meilleur décider
7 - Interdépendance	Le réseau	Pensée systémique Processus Naturels d'Ordre & Changement, Vit pour la Mutualité Interagir ou disparaître !	L'animateur ... Celui qui anime le partage	

## 1.1. Principes d'évolution

Clare Graves a défini des principes d'évolution et d'action qui permettent de comprendre une population donnée et d'imaginer les évolutions possibles :

- quand un comportement type (connotant le niveau de la spirale) devient excessif, inadapté, cela génère une crise ;
- quand il y a crise, l'homme adapte son comportement en passant :
  - au niveau supérieur,
  - au niveau inférieur si les moyens manquent ;
- lorsque suffisamment d'individus ont changé de niveau, alors la société acquiert ce niveau.

## 1.2. Principes d'action

Gouverner, c'est gérer la société aux niveaux d'existence où elle se trouve.

Il peut y avoir dans une même société plusieurs niveaux d'existence qui cohabitent et on ne peut pas imposer un changement de niveau d'existence à une population... ; on peut juste :

- soit, présenter le changement de façon compatible avec le niveau d'existence de la population (changement de type 1<sup>2</sup>) ;

---

<sup>2</sup> Gregory Bateson (école de Palo Alto) distingue deux types de changement dans les systèmes humains :

Le changement de type 1 est celui qui permet au système de maintenir son équilibre : la modification s'opère simplement au niveau des éléments du système « plus ça change et plus c'est la même chose ».

Lorsqu'un système humain ne parvient plus à réguler ses échanges par ses mesures habituelles d'autocorrection et d'ajustement et lorsque les « solutions de bon sens » créent un peu plus de permanence, il entre alors en crise. Cela signifie qu'au sein du système, des changements d'un autre type, le type 2, s'imposent et que, s'ils ne sont pas introduits, le système tombe malade.

Le changement de type 2 se caractérise par le fait que c'est le système lui-même qui est modifié, c'est à dire que les règles qui le régissent subissent des transformations.

- soit, créer les conditions pour qu'elle s'adapte à un nouveau schéma de contraintes (changement de type 2) ;

Les conditions de la réussite sont soit de passer un niveau à la fois, soit par type de population.

### 1.3. Premières conclusions

Il n'est pas possible de rester indifférents à ce modèle qui nous replonge dans l'histoire de la structuration des sociétés humaines.

Il n'est pas question d'en faire une vérité absolue (de niveau 4) qui résumerait tout ce qui peut être pensé sur la sociologie des organisations.

Nous allons nous en inspirer pour analyser les pratiques managériales, essayer de dégager une logique globale qui permette de donner de la cohérence à des pratiques managériales justes, bien que différentes, et surtout adaptées aux populations que l'on doit manager.

Il n'y a pas de nécessité à monter ou descendre la spirale, il vaut mieux comprendre les contraintes dans lesquelles vivent les populations à manager et ainsi leur proposer un cadre managérial *ad hoc* pour obtenir les résultats optimums.

Notons que Graves, qui a produit son modèle pendant les Trente Glorieuses, montre une préférence pour le sens ascendant de la spirale : de nouvelles contraintes entraînent les êtres humains à s'adapter en montant de niveau.

Il est certain que c'est ce qui se passe si la collectivité dispose des ressources nécessaires pour cela. Si la complexification des contraintes se conjugue avec une crise économique ou morale, il est possible que cette société doive envisager l'opportunité d'un chemin descendant pour, en reculant d'un ou plusieurs niveaux, restaurer des fondamentaux qu'elle aurait perdus de vue et dont le manque fragilise l'édifice.

On peut imaginer cette spirale comme une pyramide à degrés, les acquis des « niveaux bas » soutenant la progression vers les niveaux suivants.

## 2. LA PYRAMIDE À DEGRÉS DU MANAGEMENT

Après avoir rendu à Graves ce qui appartient à Graves, découvrons une grille qui nous permettra d'analyser les cultures d'entreprises et concevoir les parcours d'accompagnement du changement intégrant les apports formatifs nécessaires au développement des organisations.

D'un point de vue managérial il conviendra d'observer quelles populations de l'organisation fonctionnent à quels niveaux. Plusieurs niveaux d'existence se superposent souvent dans une organisation.

Les pratiques managériales d'un niveau « inférieur » ne sont pas à abandonner pour gérer des personnes à un niveau « supérieur ». Il s'agit de les enrichir avec des pratiques adaptées aux nouvelles conditions d'existence. La possibilité du passage au niveau « supérieur » est aussi liée à une montée en compétence – autonomie des acteurs.

En entreprise, comme dans la société en général, il semble que la montée des degrés soit justifiée par une complexification des contraintes de l'environnement. Par exemple, lorsque les techniques évoluent rapidement, et que leur maîtrise par l'organisation est un facteur clé de succès, il devient impossible de rester au niveau 3 (féodalité, pouvoir exclusif des chefs) et il devient nécessaire de monter au niveau 4 (institution, technocratie), dont les modes de fonctionnement donnent la capacité de gérer cette nouvelle complexité. Ce niveau devant être dépassé quand l'adaptation individuelle aux changements devient la clé de la réussite dans un environnement incertain, etc.

## Niveaux d'existence les plus représentés dans les entreprises ou institutions

Dans les entreprises ou institutions :

- niveau 3 – fonctionnement féodal ;
- niveau 4 – fonctionnement technocratique ;
- niveau 5 – fonctionnement stratégique.

Dans les initiatives sociétales et quelques organes de gouvernance des entreprises ou institutions, on voit émerger :

- niveau 6 – fonctionnement en collectifs – cercles du *leadership* ;
- niveau 7 – fonctionnement en écosystème.

Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication tendent à fournir des outils de niveau 6 et 7 à des populations qui découvrent juste ces niveaux d'existence. Il est, aujourd'hui, difficile de dire si cela va provoquer une montée des degrés ou bien renforcer les dysfonctionnements aux degrés actuels. C'est un fait technologique qu'il va falloir apprendre à intégrer à nos modes de gouvernance et de management ainsi qu'à nos comportements au quotidien. Il est certain que dans une approche humaniste de la gouvernance et du management, les critères éthiques doivent entrer en cause dans la diffusion des apports technologiques.

Ce que nous pouvons déjà constater, c'est que nos adolescents de la génération « Z » sont, aujourd'hui, capables de travailler ensemble sur des projets d'études sans sortir de leur chambre. Ils ont, sur leur PC ou tablette, une fenêtre « traitement de texte », une fenêtre « tableur », une fenêtre « Internet » pour les recherches et une fenêtre « réseau social » pour les échanges et la coopération entre eux. Ces personnes-là, une fois adultes auront-elles besoin de se rencontrer sur un lieu de travail pour réfléchir, concevoir des projets ou les exécuter ? Rien n'est moins probable. Et pour autant, pourront-elles se passer de management ?

Cette question se pose pour ceux qui travaillent sur du conceptuel ou du virtuel. Il y a aussi quelques exemples (au Japon) de personnes isolées dans leur maison de campagne, équipées d'un ou plusieurs robot de production (mécanique ou électronique) qui forment une usine déconcentrée et qui produisent du matériel (du *hardware*) sans partager le lieu de travail.

Ces tendances émergentes ne sont envisageables qu'avec des acteurs d'un haut niveau de discipline, d'engagement et de compétence.

Dans le monde des PME, il existe des initiatives du type « monnaie complémentaire », comme la monnaie WIR en Suisse, qui permettent de créer des espaces locaux ou régionaux d'interdépendance et de lien fort entre économie et territoire.

Les entreprises se posent de plus en plus la question de leur propre contribution au territoire et aux collectivités qui les hébergent. Les initiatives qui incluent l'économie circulaire sont une des composantes fortes de ce 7<sup>e</sup> degré de la pyramide.

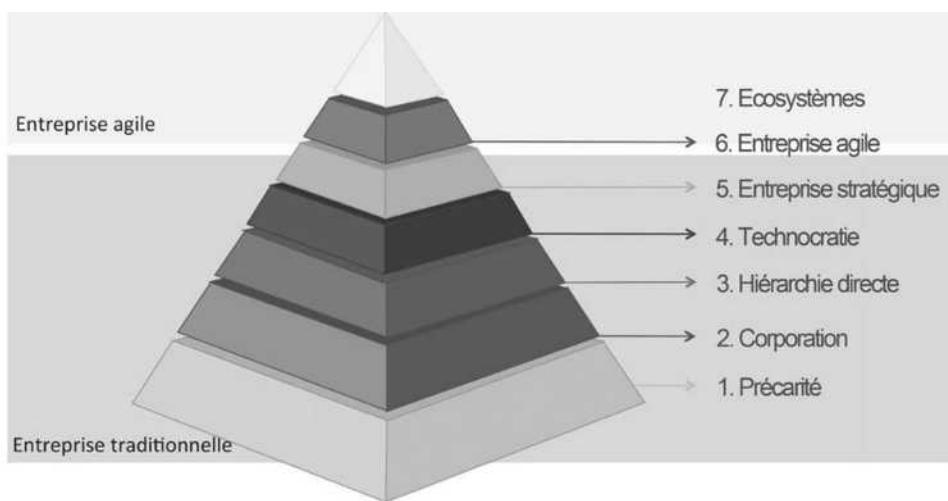
*Figure 2.2. La contribution d'une entreprise à une collectivité*



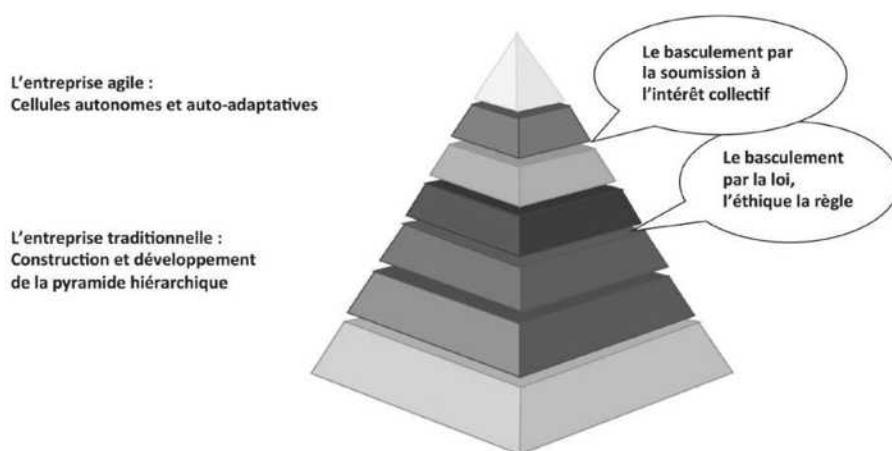
Ce qui est certain, c'est que dans notre façon d'envisager le futur des entreprises ou organismes publics, nous auront plutôt à envisager une variété importante de situations possibles qu'une évolution vers des solutions généralisées.

## 2.1. De l'entreprise traditionnelle à l'entreprise agile

**Figure 2.3. La pyramide à degrés des organisations**



**Figure 2.4. L'entreprise agile vs l'entreprise traditionnelle**



Soyons convaincus que ce n'est pas forcément un objectif, pour une entreprise ou pour un organisme public, de faire évoluer ses populations vers le haut de la pyramide. C'est-à-dire que, dans le langage managérial, vouloir faire de son organisation une entreprise ou un organisme libéré n'est pas forcément un objectif adapté. Ne succombons pas aux effets de mode.

Ce qui est important, c'est de prendre en compte les niveaux d'existence de ses collaborateurs ou agents, afin de permettre : le résultat optimum pour l'organisation et la meilleure capacité d'épanouissement pour les personnes.

S'il est, pour cela, nécessaire de grimper les degrés de la pyramide :

- nous les gravirons un par un ;
- à partir de la situation réelle de chaque population ;
- à un rythme acceptable pour les collaborateurs ;
- en veillant à capitaliser sur les acquis des niveaux successifs ;
- en consolidant ces acquis par des pratiques managériales adaptées à la culture de l'organisation.

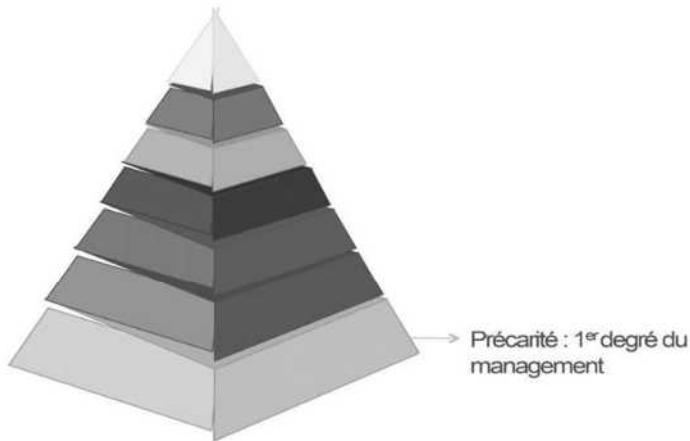
Nous devons veiller à ne pas commettre les mêmes erreurs que certains consultants en *Lean Management* qui ont plaqué des méthodes importées sur des organisations dont la culture n'était pas en mesure de les intégrer de cette façon. Nous avons aujourd'hui les apôtres de l'entreprise organique et de l'entreprise agile qui s'engouffrent dans les mêmes impasses que leurs prédecesseurs.

Fidèles à ce qui est écrit dans le chapitre 1, vous saurez harmoniser les visions mécaniques et biologiques de l'entreprise pour trouver votre recette de libération (ou pas) de votre entreprise.

Gravissons donc chaque degré pour le comprendre et préparer ainsi les éléments d'un diagnostic préalable.

### 2.1.1. Premier degrès du management

*Figure 2.5. La Précarité*



#### Le collaborateur et son niveau d'existence

L'exemple type est le journalier qui recherche quotidiennement un emploi.

On peut trouver à ce niveau d'existence des personnes :

- faiblement compétentes, ou dont la compétence est pléthorique sur le marché du travail ;
- compétentes mais déracinées, sans soutien familial ou amical, et dans l'obligation absolue d'obtenir un salaire ;
- compétentes mais issues d'une minorité globalement ostracisée par la société et qui, malgré leurs diplômes n'arrivent pas à intégrer le marché du travail ;
- compétentes mais trop chères car trop expérimentées et qui, après un aléa de carrière font face à la difficulté de valoriser leur parcours ou même à justifier l'acceptation d'une baisse de responsabilité ou de salaire ;
- la qualité de leur CV est un obstacle au retour dans l'entreprise.

C'est aussi le stagiaire, l'intérimaire, la personne en contrat à durée déterminée ou en période d'essai, qui est

prête à tout pour obtenir plus de sécurité au travers d'un contrat à durée indéterminée.

### **En entreprise**

À ce degré-là, il est facile pour l'entreprise de mettre de la pression sur la personne et d'obtenir un engagement fort et une obéissance absolue au chef.

Il y a là un risque de dysfonctionnements managériaux : irrespect des personnes ; humiliation, harcèlement.

Autre risque fort, si le modèle est généralisé, de voir apparaître des comportements non souhaités, car le collaborateur connaît le système et sait qu'il a autant de valeur (pour son employeur) qu'un mouchoir jetable :

- erreurs répétées, défauts qualité, etc. ;
- conduites d'évitement de la charge de travail et de la responsabilité personnelle ;
- alliances éphémères entre collaborateurs pour éviter charge de travail ou sanctions et mettre le chef en échec ;
- tentatives pour opposer ses « concurrents » entre eux et générer des conflits qui pourraient supprimer cette concurrence, etc. ;
- du point de vue du collaborateur dans cette situation, tous les coups sont permis pour garder son emploi (survivre).

### **Les buts principaux du management de ce degré**

- Obtenir la mobilisation des personnes sur les tâches confiées : quantité-délai-qualité.
- Identifier les potentiels à conserver.
- Préparer les meilleurs à intégrer l'entreprise.

Il est difficile de donner de la vision et du sens, le long terme n'étant pas une notion accessible facilement à ce degré-là (on n'y croit pas). La confiance et l'estime de soi sont à construire ou reconstruire.

Alors comment manager une personne dans la précarité ?

- Donner un cadre précis, dans une échelle du temps courte, en pratique cela veut dire : donner des consignes claires, simples, précises.
- Donner un retour rapide et vrai sur la réussite ou l'échec de la consigne.
- Encourager, voire récompenser, les comportements attendus.
- Décourager, voire sanctionner, les comportements indésirables.
- Soutenir les apprentissages.

#### **Les attendus en termes de compétence managériale**

- Capacité à donner des consignes.
- Capacité à contrôler la production.
- Capacité à donner un « *feedback* » :
  - d'encouragement ;
  - de progrès.
- Capacité à récompenser ou à sanctionner.
- Capacité à tutorer et à développer les apprentissages.

#### **Les acquis à ce niveau pour un collaborateur**

- La mobilisation sur ses tâches.
- Les modes opératoires de son poste.
- Les codes de vie dans cette collectivité (ce qui se fait, ce qui ne se fait pas).

#### **La petite histoire**

Scène épique entre ingénieurs sur un projet industriel : le chef de projet confie la même mission à un ingénieur en CDI et à un prestataire de service (sans les informer de ce doublon). Son objectif est de tester la compétence de chacun.

L'ingénieur de la société prestataire de service se rend compte qu'un ingénieur en CDI travaille sur la même mission que lui. Il est en situation précaire (déplacé du travail en période d'essai) et réagit de façon irrationnelle et violente : « *c'est mon boulot, si tu me le prends, je te casse la gueule !* »

Le rapport de masse étant en sa défaveur, l'ingénieur en CDI « lâche le morceau » et va demander une autre affectation au chef de projet.

Le chef de projet ne voulant pas avoir à gérer de problèmes humains s'empresse de changer l'affectation.

L'ingénieur prestataire, parce qu'il est reconnu comme compétant mais colérique (voire pire) fait son entrée dans le club des gens utiles que l'on ménage car « il valait mieux s'en méfier ».

- Il a réussi son entrée
- Il prend le risque de se faire rejeter

### **Pour le manager de managers**

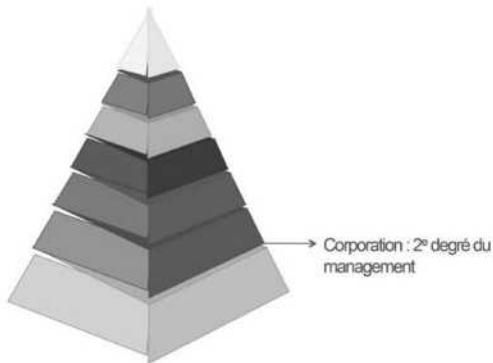
Lorsque vous managez des managers de terrain qui eux-mêmes managent des personnes au 1<sup>er</sup> degré de la pyramide, vous devez être vigilants à :

- définir un cadre contractuel clair et respectueux des équilibres employeur/employé ;
- formuler les valeurs clés de votre organisation et veiller à ce qu'elles soient respectées ;
- définir des objectifs précis et proportionnés aux capacités des personnes intégrées dans vos équipes ;
- contrôler le respect de l'éthique managériale pour vos subalternes qui, sous la pression d'objectifs forts, risqueraient d'avoir des comportements déplacés :
  - suppressions,
  - humiliation,

- harcèlement ;
- si le besoin se fait sentir d'intégrer certaines de ces personnes dans un groupe constitué :
  - organiser les rites de passage (mode de sélection, concours, commission...),
  - rendre visible l'appartenance au groupe de ceux qui ont réussi (titre, codes).

### **2.1.2. Deuxième degré de management**

*Figure 2.6. La Corporation*



#### **Le collaborateur et son niveau d'existence**

Les exemples types sont l'artisan dans sa corporation ou l'ouvrier spécialisé d'une usine dans son équipe ou son syndicat.

On peut trouver à ce niveau d'existence des personnes généralement compétentes sur leur métier mais qui ressentent un besoin important de collectif pour :

- protéger les intérêts de la corporation ;
- se défendre contre un patronat ou une hiérarchie que l'on craint irrespectueux.

La corporation ou le syndicat apportent les règles de conduite ainsi que les codes relationnels et les rapports de force qui garantissent la sécurité.

D'autres regroupements sont observables par :

- ethnie d'origine ;
- croyance religieuse ;
- appartenance politique ;
- pratique sportive ;
- école d'origine.

### **En entreprise**

C'est à ce degré-là, que se constituent les identités collectives. L'entreprise est vue comme une grande famille.

Le fonctionnement normal à ce degré-là se construit sur les groupes d'appartenance :

- les cadres, les non-cadres ;
- ceux qui ont les tickets restaurant et ceux qui ne les ont pas, voiture de service *versus* voiture de fonction, etc. ;
- les compagnons dans les ateliers, le personnel administratif, les commerciaux, les inspecteurs de terrain... ;
- l'appartenance à une agence, un territoire...

Chaque catégorie possède sa représentation et même ses représentations si on rajoute la segmentation syndicale :

- politique ;
- humaniste ;
- révolutionnaire.

Notons que les regroupements communautaires ou syndicaux de ce degré sont généralement en opposition entre eux, en tout cas les alliances sont difficiles à mettre en place et restent précaires.

Il est facile pour l'employé de se réfugier au sein de la corporation ou du syndicat pour rejeter les tentatives de prise de pouvoir managériales.

Souvent les syndicats essayent d'imposer une cogestion de l'entreprise. Mais, à ce niveau, cette cogestion est envisagée de façon belliqueuse, comme une prise de pouvoir. Nous sommes encore loin de la coopération.

Il y a là deux risques managériaux :

- la connivence : pour avoir la paix les managers laissent les syndiqués tranquilles et leur demandent peu d'efforts de changement, d'amélioration ou de performance ;
- le blocage : pour faire respecter les valeurs de performance, d'innovation et de qualité, les managers demandent des efforts aux collaborateurs et ne cèdent pas un pouce dans le dialogue avec les représentants du personnel.

#### **Les buts principaux du management de ce degré**

- Obtenir un sentiment d'appartenance à la corporation et à l'entreprise.
- Développer la cohésion et l'esprit d'équipe (chez ceux qui se ressemblent).

Tout ce qui permet d'identifier et de différencier les communautés à l'intérieur de l'entreprise (et même à l'extérieur) est bien venu.

Le management est collectif, l'individualisation des résultats n'est pas appréciée.

#### **Alors comment manager une personne dans la communauté ?**

- Développer une identité collective :
  - tenue de travail ;
  - rites communautaires : la réunion d'agence, le repas de Noël...
- Développer les règles du métier et valoriser les compétences traditionnelles.
- Valoriser le diplôme professionnel, l'ancienneté.

- Créer une instance d'arbitrage composée principalement d'anciens, pour réguler les conflits.
  - Arbitrer ou éviter les conflits entre communautés :
    - les plombiers *versus* les chauffagistes ;
    - ceux du nucléaire *versus* ceux du thermique ;
    - les inspecteurs et les cadres A ;
    - le TGV *versus* le TER ;
    - etc. ;
- ne pas mélanger torchons et serviettes.

#### **Les attendus en termes de compétence managériale**

- Capacité à valoriser une compétence standard d'une profession.
- Capacité à animer des rites communautaires.
- Capacité à alterner relations formelles et informelles, principalement dans le collectif.
- Capacité à différencier, séparer les groupes pour éviter les conflits.

#### **Les acquis à ce niveau pour un collaborateur**

- Le sentiment d'appartenance à une des communautés de l'entreprise.
- La cohésion entre les personnes d'une même communauté.
- L'acceptation de la relation d'autorité au travers des rites communautaires.

#### **La petite histoire**

Prenons une entreprise dans laquelle le recrutement des cadres techniques s'était polarisé sur une seule grande école, réputée pour son processus de bizutage fort, un vrai formage des impétrants.

Cette entreprise, étant sur un secteur de mécanique lourde, avait besoin d'ingénieurs compétents et solidaires. Et, en effet, il y avait bien cette solidarité et cette compétence ; mais dans une ambiance de secret, une sorte d'*omertà*.

Clairement, il y avait ceux qui « en étaient » et ceux qui « n'en étaient pas ». Rien ne sortait de cette communauté.

La relation avec les autres directions était compliquée, sauf si on avait réussi à y intégrer un de ces ingénieurs. Mais dans ce cas, face à d'éventuels conflits de loyauté, la priorité revenait à la communauté d'origine : ceux de l'école.

À terme, cela valut, tout simplement, une régression forte de la compétence de l'entreprise ; une revente de ses activités et une dispersion des équipes.

La consanguinité avait fait son œuvre.

### Pour le manager de managers

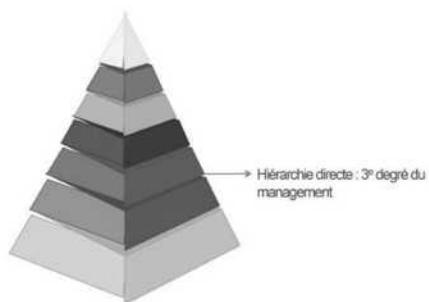
Lorsque vous managez des managers de terrain qui eux-mêmes managent des personnes au 2<sup>e</sup> degré de la pyramide, vous devez être vigilants à :

- faire respecter les codes sociaux ou métier des groupes ethniques et religieux ainsi que des corporations ;
- identifier les différents modes de *leadership* dans ces groupes (*leader* de l'action = le chef, *leader* religieux ou sociétal = le sage qui régule les conflits) et diriger par leur intermédiaire :
  - en faire des alliés,
  - ne pas les court-circuiter.
- si besoin, faire évoluer les groupes pour une plus grande cohérence de l'activité, une hiérarchie plus claire et une plus grande discipline :

- valoriser progressivement les plus performants et leur donner le pouvoir de fédérer des équipiers autour d'eux,
- récompenser individuellement l'engagement personnel et la discipline,
- de préférence, intégrer d'abord les anciens chefs traditionnels dans cette évolution.

### 2.1.3. Troisième degré du management

*Figure 2.7. La hiérarchie directe*



#### Le collaborateur et son niveau d'existence

Les exemples types sont l'artisan indépendant seul maître chez lui, le chef de section dans l'armée, le franchisé sur son territoire, le chef d'équipe autonome, le directeur d'agence, le directeur de région...

On peut trouver à ce niveau d'existence des personnes qui se sont faites « à la force du poing » et ont réussi par :

- leur énergie et leur capacité de travail ;
- leur maîtrise d'un territoire :
  - présence familiale historique,
  - connaissance des acteurs ;

- leur intrication économique ou politique :
  - « je te tiens, tu me tiens par la barbichette ».

Les puissants d'en haut commandent les puissants de terrain et chacun est en rapport de force avec les autres. Tout est permis tant que les rapports de force sont respectés :

- il est difficile de savoir ce qui se passe réellement sur le terrain ;
- l'information ne circule pas ;
- cela fonctionne tant que le chef local est légitimé par le haut de la pyramide.

### **En entreprise**

La pyramide hiérarchique de proximité se met en place. Le groupe, qui décidait dans le cadre de codes et de règles communautaires, découvre l'expérience du pouvoir absolu du chef.

Quand l'entreprise ou l'organisation grandit, l'empilement des niveaux crée la pyramide hiérarchique, ce sont :

- les *missi dominici* de Charlemagne ;
- les préfets de Napoléon puis de la République.

Ce fonctionnement ne permet pas la prise d'initiatives, il ne sera pas adapté au traitement de situations complexes ou de sujets techniques. Ça fonctionne pour des activités simples et cadrées ; mais ça évolue très difficilement (exemple : l'ancien régime n'évolue pas, seule une révolution peut amener du changement).

Le pouvoir central et sa déclinaison locale (les baronnies) exigent la discipline.

C'est à ce degré-là, qu'apparaissent les grandes oppositions :

- national *versus* régional ;
- cadres *versus* non-cadres ;

- lutte des classes *versus* conflits sociaux.

### **Les buts principaux du management de ce degré**

- Faire faire :
  - ce qui a été décidé ;
  - comme cela a été décidé ;
  - quand cela doit être fait.
- Garantir l'exactitude de l'information qui remonte du terrain.

Tout ce qui renforce l'autorité du chef renforce la puissance de l'organisation.

Le management est individualisé à l'extrême, chacun vaut pour son obéissance et sa réussite.

### **Alors comment manager une personne dans la hiérarchie directe ?**

C'est ici que prend son sens la notion militaire du commandement.

- Développer une discipline absolue :
  - consigne ;
  - exécution ;
  - compte rendu immédiat.
- Récompenser obéissance et réussite.
- Trancher lorsqu'il y a des conflits – le manager est l'arbitre qui sanctionne.
- Prise de décision par escalade hiérarchique.

### **Les attendus en termes de compétence managériale**

- Capacité à prendre et à porter une décision même dans un environnement hostile.
- Capacité à sanctionner.

- Capacité à donner des consignes et à contrôler leur exécution.
- Capacité à trancher en cas de conflit.

#### **Les acquis à ce niveau pour un collaborateur**

- Le respect de la ligne hiérarchique.
- La discipline.
- La capacité à rendre compte de son action.

#### **La petite histoire**

Les puissants d'en haut commandent les puissants de terrain et chacun est en rapport de force avec les autres ou quand des structures de niveau 2 veulent goûter du niveau 3.

Dans une société de services techniques, de plus de 2 000 salariés, filiale d'un groupe très connu, un délégué syndical et un directeur des opérations montaient des « combines » fabuleuses pour construire leur pouvoir personnel :

- le directeur des opérations (face au directeur général) faisait état d'un risque de grève, il faisait monter l'inquiétude... ; le même demandait au syndicaliste de déposer un préavis de grève = panique à la direction générale ;
- le directeur des opérations fait monter la peur : « ça ne va pas être facile, ils sont remontés... », puis après un délai : « rassurez-vous, je devrais pouvoir régler ça » = retours vers le délégué syndical : « tu peux retirer le préavis, j'ai mis suffisamment de pression » ;
- sortie de conflit :
  - le directeur des opérations est un héros pour la Direction générale,
  - le délégué syndical obtient ses petits avantages en nature et sa nouvelle augmentation individuelle (hors grilles bien entendu) on peut même arriver à des promotions spectaculaires, regardez autour de vous...

On pourrait penser que cette histoire est un peu datée, qu'elle correspond à la culture des années 1970... Non, je vous garantis que cela se passait au début des années 2000 et que vous pouvez être encore témoins de ces pratiques.

### **Pour le manager de managers**

Lorsque vous managez des managers qui eux-mêmes managent des personnes au 3<sup>e</sup> degré de la pyramide, vous devez être vigilants à :

- valoriser et légitimer chaque niveau de la hiérarchie ;
- faire respecter la ligne hiérarchique, pas de courts circuits entre les niveaux hiérarchiques ;
- prendre, *a priori*, le parti des managers :
  - les soutenir devant le collectif,
  - si besoin, les réprimander en face à face,
  - *in fine*, montrer que vous êtes justes avec tous et qu'on ne peut pas vous abuser ;
- si besoin, faire évoluer la structure pour intégrer une plus grande technicité ou complexité organisationnelle :
  - valoriser les acquis des niveaux précédents et vous assurer qu'ils ne soient pas critiqués ni déclarés obsolètes par la hiérarchie intermédiaire (risque d'activation des résistances au changement),
  - mettez en place des fonctions transverses et des projets de standardisation,
  - développez un système de règles et de valeurs professionnelles et managériales,
  - valoriser progressivement les fonctions supports – techniques ainsi que les acquis de la standardisation (communication par la preuve).

### La rupture entre les 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> degrés

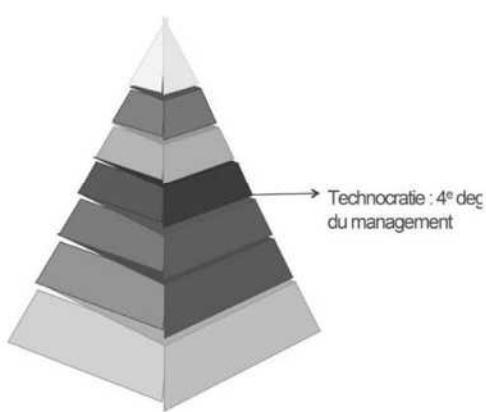
Il ne suffit plus d'être entrepreneur et puissant. Les contraintes technologiques, financières, réglementaires ou légales augmentent. Pour réussir, il faudra prendre en compte et intégrer :

- des compétences et des moyens techniques ;
- les contraintes d'un droit du travail exigeant ;
- un Code des marchés ;
- des compétences financières ou de gestion.

Les puissants sont civilisés par la soumission aux règles d'une société qui protège les faibles. Historiquement, ce sont les religions qui régulent les comportements des petits seigneurs. En entreprise, ce sont les démarches et labels qualité qui régulent les appétits de profits à tout prix.

#### 2.1.4. Quatrième degré du management

*Figure 2.8. La technocratie*



### Le collaborateur et son niveau d'existence

Ce niveau d'organisation s'impose dès que la taille de l'entreprise augmente, que les contraintes techniques, juridiques ou réglementaires (...) se multiplient, dès qu'il y a une pensée structurante (norme ou mode) qui s'impose.

Lorsque les marchés se structurent, la standardisation et la normalisation sont des critères de réussite technique ou commerciale et de performance économique.

On peut trouver à ce niveau d'existence des personnes :

- d'un haut niveau d'expertise et de spécialisation :
  - leur force est de savoir et de savoir-faire,
  - leur faiblesse peut être dans l'inertie et le refus des nouveautés ;
- diplômés de grandes écoles ou de filières métiers.

Le pouvoir est soumis à la lettre de mission.

Le plus important est de comprendre et d'appliquer la bonne façon de faire. Tout est permis tant que les règles, les procédures et l'état de l'art sont respectés :

- c'est le pouvoir des experts ;
- il est difficile de faire changer les choses si on n'est pas plus expert que les experts ;
- cela fonctionne tant que l'environnement est stable et que la théorie explicative dominante (les règles du métier, la logique politique, l'approche commerciale,...) est adaptée aux contraintes de cet environnement.

### **En entreprise**

La pyramide hiérarchique est augmentée des niveaux régionaux ou nationaux, les emplois fonctionnels et de support apparaissent (Finances–RH–Qualité–SI...). Le chef qui décidait se voit contesté par des services méthodes ou supports.

Le fonctionnement matriciel émerge :

- le hiérarchique décide quand et combien ;
- le fonctionnel décide comment et avec quels outils.

C'est la fin espérée des barons et le risque imminent des technocrates.

À ce degré-là, le chef s'entoure d'un comité d'experts, chacun étant en relation quasi exclusive avec lui.

Ce fonctionnement, qui correspond au passage de l'artisan à l'industriel, donne une grande capacité d'optimisation économique.

Le risque de la perte du sens de l'action apparaît dans le marécage des normes, procédures et obligations multiples de *reporting*.

C'est à ce degré-là, qu'apparaissent les grandes oppositions :

- hiérarchique *versus* fonctionnel ;
- productif *versus* non productif ;
- silos *versus* silos.

Le désir de contrôle peut devenir dévorant et absorber jusqu'à 10 % des énergies. Il y a plus de chefs que d'indiens et presque autant de contrôleurs que de producteurs.

### **Les buts principaux du management de ce degré**

- Standardiser, normaliser :
  - partout pareil ;
  - tout est procédure.
- Garantir compétence et capacité de contrôle.
- Clarifier les missions des lignes hiérarchiques et fonctionnelles.
- Mettre des passerelles entre les silos.

Tout ce qui renforce la règle et son contrôle renforce la puissance de l'organisation.

Le management est collectif chacun vaut pour son statut et son appartenance à une catégorie.

- Les outils de mobilisation – protection :
  - la formation ;
  - le concours ;
  - le statut ;
  - la carrière.
- Prise de décision par groupe d'expertise.

**Alors comment manager une personne dans la matrice technocratique ?**

- Décrire, découper, détailler :
  - organigramme, fiches de postes, procédures ;
  - autonomie d'exécution pour les experts ;
  - taylorisation<sup>3</sup> des tâches pour les acteurs de terrain ;
  - compte rendu périodique de l'action.
- Gérer catégorie par catégorie.
- Animer des groupes transverses pour garantir la connexion entre les fonctions.

**Les attendus en termes de compétence managériale**

- Capacité à écrire des :
  - notes de cadrage et plans d'actions ;
  - fiches de postes ;
  - procédures opérationnelles.
- Capacité développer et à valoriser les expertises de ses collaborateurs.
- Capacité à structurer le *reporting* périodique de l'action.
- Capacité à s'impliquer dans le traitement de dossiers complexes.
- Capacité à faire le pont entre des spécialités différentes.

---

<sup>3</sup> Frederic Taylor, ingénieur américain de la fin du xix<sup>e</sup> siècle, principal théoricien de l'OST – Organisation Scientifique du Travail.

### **Les acquis à ce niveau pour un collaborateur**

- Une forte expertise technique-métier.
- La capacité d'analyse et de traitement de situations complexes.
- La capacité à rendre compte de son action dans un environnement complexe.
- Capacité à développer une dynamique de retour d'expérience (facteur de passage du 4<sup>e</sup> au 5<sup>e</sup> degré).

### **La petite histoire**

Cela se passe dans une agence déconcentrée de l'État. Plusieurs organismes ont fusionné, les services se rapprochent tout en se méconnaissant. Tous les agents ne se sont pas encore appropriés les nouvelles missions de l'agence.

La différence des statuts clive les populations. Chacun fait comme avant, avec une certaine nostalgie d'un passé très clivant au niveau de l'identité et largement idéalisé.

Une stratégie régionale est produite avec ses tableaux d'objectifs. La direction cherche l'organisation idéale pour faire fonctionner cet ensemble complexe. Il s'ensuit une série de réorganisations. Qu'est-ce qui dépend du siège ? Qu'est-ce qui dépend des sites locaux ? Quoi ? À quelle direction ? Quels effectifs ? Où ?

La pression du quotidien (décisions à prendre, financements à attribuer, contrôles à assurer, crises à gérer) maintient les managers de tous niveaux « le nez dans le guidon ». Les conventions de gestion négociées avec les tutelles imposent des économies drastiques.

Le qui fait quoi devient de plus en plus confus en fonction de l'évolution des directives nationales, des nouvelles attributions de l'agence et des réductions d'effectifs.

La notion d'objectif se heurte aux obligations régaliennes : peut-on choisir, décider de ce qui est le plus important quand tout est réglementaire ?

Les conditions de travail se dégradent, les indicateurs de risques psychosociaux augmentent. Certains risques sont avérés, longues maladies, dépressions, et même un suicide. Les revendications des représentants du personnel se multiplient. Le climat social devient un indicateur d'évaluation du Directeur général, son intérêt est que rien ne bouge, pas de vagues. Mais si rien ne bouge, le climat social se dégrade et rien ne va plus, car les organisations sont de moins en moins adaptées aux vrais besoins et le quotidien des agents est difficile.

Si la direction amène du changement, les corporatismes s'exacerbent, les relations se tendent avec les représentants du personnel et la boucle infernale se met en place.

Nous avons là tous les éléments d'un piège managérial du 4<sup>e</sup> degré :

- la complexité des métiers et de l'organisation nécessite un gros travail de rationalisation et de reconstruction, un changement des façons de travailler ensemble ;
- pendant ce temps, il faut assurer le quotidien avec les experts en place – ils sont les personnes pivots du système – ils savent, le pouvoir est chez eux ;
- cela renforce les corporatismes et les postures d'autorités (un inspecteur principal ne parle qu'à des inspecteurs... pas à des agents de terrain) ;
- l'empilement des niveaux hiérarchiques génère la perte de sens dans l'action au quotidien et bloque les démarches de simplification.

Alors quel peut bien être le point d'entrée pour retrouver efficacité et sérénité ?

- Respecter ce qui est (les compétences, les historiques de chacun) et accompagner à partir du terrain pour recons-

truire, dans une démarche *Bottum-Up* cadrée par les objectifs stratégiques.

- Repartir de l'activité de chacun au quotidien, redonner du sens et filtrer ce qui devient inutile.
- Valoriser les experts tout en les conduisant sur un chemin de réduction de la complexité (organisations et procédures).
- Simplifier et uniformiser les outils du quotidien (messagerie, agendas partagés, tableaux de données...).
- Accompagner les relations entre siège et sites (mettre en place des rites périodiques de communication et arbitrages).
- Simplifier et donner du sens aux *reportings*.
- Rétablir un dialogue managérial périodique depuis le bas jusqu'en haut de la pyramide et engager les dirigeants dans une démarche de management opérationnel (et pas uniquement politique et métier). Attention à la fuite de certains vers l'extérieur, la relation avec les autorités et partenaires, au risque d'oublier l'interne.
- Avancer de façon prudente mais déterminée vers une montée en autonomie des acteurs.

La chance que j'ai pu avoir sur plusieurs de ces accompagnements, c'est l'engagement sans faille des dirigeants qui ont dû faire face à d'incessantes tracasseries budgétaires et sociales. La grande difficulté a aussi été d'accompagner des cadres métiers dans l'acquisition d'une posture plus managériale associant exigence et bienveillance. Des années (voire décennies) de fonctionnement étatique (responsabilité strictement cadrée et effectifs pléthoriques) n'ayant préparé personne à intégrer à une telle vitesse cette dose de changements.

L'ennemi de ce processus : la pression médiatique et politique qui ne pointe que ce qui ne va pas sans remarquer les avancées positives.

Pourquoi ? Il faut du temps pour créer une nouvelle entité et passer d'un niveau d'existence à un autre. La diversité des statuts des agents ajoute à la complexité de la mobilisation des dynamiques humaines. Ce qui est protecteur devient empêcheur d'évolution et génératrice de frustration.

Apparition de contraintes paradoxales de type : si je ne m'engage pas dans le changement, c'est comme si je trahissais mes valeurs de service public, mais si je m'engage plus personnellement, je deviens un traître à ma catégorie. Et, de toute façon, si je m'engage je ne pourrais pas être récompensé.

### **Pour le manager de managers**

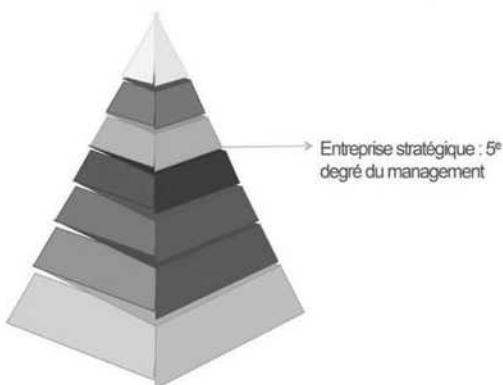
Lorsque vous managez des managers qui eux-mêmes managent des personnes au 4<sup>e</sup> degré de la pyramide, vous devez être vigilants à :

- valoriser les expertises et la qualité de service ;
- mettre en place des espaces de coordination entre hiérarchiques et fonctionnels (la complexité de la structure ne doit pas impacter les agents de terrain qui ne doivent avoir qu'un seul chef) ;
- développer une culture d'entreprise basée sur :
  - des savoirs standardisés et des compétences validées,
  - des règles et des valeurs respectées à tous les niveaux,
  - historiquement, c'est la morale protestante qui fait le lit du capitalisme. Si dans le passage du 4<sup>e</sup> au 5<sup>e</sup> degré de la pyramide, on néglige la préservation de certains systèmes de régulation réglementaires et éthiques, alors, cette transition ne sera pas vers le haut, mais vers le bas. C'est-à-dire que l'on retombera vite dans le royaume des petits et des gros requins du 3<sup>e</sup> degré ;
- si besoin, faire évoluer la structure pour intégrer une plus grande efficience et recherche de performance :

- valoriser les acquis des niveaux précédents et vous assurer qu'ils ne soient pas critiqués ni déclarés obsolètes par la hiérarchie intermédiaire (risque d'activation des résistances au changement),
- développez une dynamique d'amélioration continue (petits projets d'optimisation des procédures et outils, sur le terrain) qui permet de poser les bases du management par objectifs (individualisés),
- valorisez progressivement ceux dont les résultats contribuent le plus à ceux de l'entreprise.

### 2.1.5. Cinquième degré du management

*Figure 2.9. L'entreprise stratégique*



#### Le collaborateur et son niveau d'existence

Dès que les contraintes de l'environnement se multiplient et exigent une adaptation locale de l'action. Tout ne peut pas être écrit au central et les acteurs de terrain doivent « prendre le risque de la décision ». Choisir, décider et réussir personnellement, sont les moteurs de l'action.

On peut trouver à ce niveau d'existence des personnes :

- dotées d'une forte ambition personnelle ;
- désireuses de réalisation sociale ;
- capables de s'engager, de décider et d'innover.

Le plus important est de réaliser les objectifs, la façon de faire est de moindre importance.

Le pouvoir est soumis à la production de résultats : « j'ai du pouvoir parce que j'ai des résultats ! », « Le pouvoir est là où est le chiffre d'affaires ! ».

Tout est permis (ou presque) tant que les résultats sont là :

- c'est le pouvoir des entrepreneurs, des commerciaux et des inventeurs ;
- les experts deviennent des instruments au service d'une stratégie ;
- cela fonctionne tant que les contraintes de régulation de l'environnement imposent une éthique forte aux conquérants et aux financiers.

### **En entreprise**

Les directions opérationnelles reprennent le dessus sur les directions fonctionnelles. La notion de *Business Unit* apparaît. C'est le marché et les résultats qui tirent l'entreprise.

Le fonctionnement en unités autonomes se déploie :

- chaque niveau redéfinit sa façon de conduire son unité à la réussite ;
- le fonctionnel est au service des opérationnels.

La notion de responsabilité personnelle prime. À ce degré-là le responsable s'entoure d'un comité de direction pluridisciplinaire qui devra apprendre la transversalité, car, dans un environnement complexe les fonctions de l'entreprise doivent interagir pour trouver de nouvelles solutions et générer l'efficience.

À ce degré-là, l'adaptation et le changement sont la règle pour réussir dans un environnement changeant dans lequel les ressources sont rares ou convoitées par tous.

Le changement permanent risque de dérouter les collaborateurs et agents, surtout s'ils se sont « endormis dans le confort » du 4<sup>e</sup> degré.

C'est à ce degré, qu'apparaissent les oppositions entre :

- innovateurs, supporters actifs du changement ;
- et résistants aux changements, conservateurs et protecteurs des acquis.

### **Les buts principaux du management de ce degré**

- Mobiliser, innover, simplifier :
  - tous responsables ;
  - tout est objectif à atteindre.
- Garantir la réactivité.
- Clarifier les responsabilités et les résultats attendus, pour chacun.
- Minimiser les contraintes internes.
- Développer les marges de manœuvres pour ses collaborateurs.

### **Gestion – Prévision budgétaire – Planification**

Tout ce qui renforce l'autonomie des acteurs renforce la puissance de l'organisation.

Le management est individualisé à l'extrême chacun vaut pour ses résultats à court terme.

Pour gagner plus :

- mise en place des stratégies, objectifs, processus ;
- chacun à son niveau reçoit les objectifs du niveau supérieur et les décline sur le niveau inférieur ;
- cela fonctionne si les contre-pouvoirs sociaux permettent de protéger les plus faibles en leur garantissant respect et dignité.

### **Alors comment manager une personne dans la ruée vers l'or ?**

- Donner des responsabilités claires et des objectifs individuels.
- La méthode managériale est responsabilisante :
  - autonomie et responsabilité, délégation ;
  - principes de gouvernance et de prise de décision.
- Développer des projets ou des processus transverses.
- Les outils de pilotage et management :
  - plan d'objectifs, management par objectifs ;
  - tableau de bord ;
  - *reporting* à deux niveaux : résultats et actions ;
  - rites managériaux.
- Prise de décision adaptée à chaque niveau de la hiérarchie.

### **Les attendus en termes de compétence managériale**

- Capacité à écrire des plans d'objectifs individualisés en lien avec les enjeux majeurs.
- Capacité à valoriser les résultats.
- Capacité à enrichir le *reporting* de l'action par un *reporting* sur les résultats.
- Capacité à lâcher le traitement des dossiers techniques sauf au-dessus d'un certain seuil d'importance.
- Capacité à développer le « mode projet » pour la gestion de ses activités.
- Capacité à conduire des projets de transformation et des projets transverses.
- Capacité à développer l'autonomie, l'initiative, la prise de décision et la créativité chez ses collaborateurs.

### **Les acquis à ce niveau pour un collaborateur**

- Une forte implication personnelle, de l'autonomie et de l'initiative.
- La capacité de décision dans sa zone de responsabilité.
- La capacité à interroger l'organisation et la hiérarchie en cas d'alerte environnementale : changement dans l'environnement nécessitant adaptation ou innovation.
- Capacité à rendre compte de son action et de ses résultats dans un environnement complexe voire hostile.
- Capacité à contribuer à un projet transverse.
- Capacité à analyser le résultat de ses actions et à rechercher un « retour sur investissement ».

### **La petite histoire**

Il va être de plus en plus difficile de trouver des exemples qui ne font référence qu'à un seul degré de la pyramide. La vie des organisations est ainsi faite que leur évolution est stratifiée par une histoire, des montées et des descentes sur les degrés de la pyramide. Mais revenons dans une grande entreprise de services techniques, filiale d'un grand groupe énergétique. Deux filiales faisant des métiers proches ont été fusionnées. Dans la première, nous avons une culture très technique de qualité et de stabilité (4<sup>e</sup> degré). Tout va bien, mais la concurrence s'exacerbe, la lutte des prix s'installe et la fidélité des clients est fortement entamée. Dans la deuxième filiale, plus récente, il y a plutôt une culture du développement, de la conquête des marchés, de la prise de risque et de l'innovation dans les services (5<sup>e</sup> degré).

Le challenge, c'est de conjuguer ces deux cultures pour en faire une société reconnue à la fois pour sa qualité de service et sa dynamique commerciale et d'ingénierie.

Dans la première, les agences sont dirigées par d'anciens responsables techniques et les valeurs métiers sont mises en avant. Dans la seconde, les agences sont dirigées par des

jeunes « écoles de commerce » et les valeurs de gestion financière et de conquête sont mises en avant.

Pour ceux de la première filiale, les autres sont des brigands de commerciaux ; pour ceux de la deuxième filiale les autres sont des techniciens tatillons et grincheux.

Que faire pour générer de la croissance tout en développant la qualité ? Là encore, il faudra revenir aux fondamentaux :

- valoriser le chemin parcouru par chacun, l'histoire des succès, chacun à sa façon ;
- développer une vision cible de ce que l'on veut obtenir, grâce à : un travail collectif basé sur les potentialités créatives de tous ;

Ensuite, à partir de cela, accompagner chaque responsable d'agence pour :

- revisiter son organisation personnelle en fonction des axes de travail prioritaires pour son agence ;
- concevoir et mettre en œuvre le plan d'objectifs à mettre en place en fonction des forces et faiblesses de son agence ;
- concevoir et mettre en œuvre les processus et méthodes managériales adaptées au niveau d'existence de ses équipes.

Nous verrons plus loin les outils utilisés pour accompagner ce changement notable de culture d'entreprise.

De fait, un groupe pilote multi-hiéarchique et multidisciplinaire a conçu un « kit du changement » composé des actions à plus fort impact qu'ils avaient pu expérimenter au sein de chacune des deux filiales.

Dans la phase de déploiement, chaque responsable d'agence a choisi avec ses collaborateurs celles qui, parmi

ces actions clés, étaient vraiment adaptées à leur agence et à ses objectifs de transformation.

L'histoire est belle dans ses résultats sur la mobilisation des équipes et la réussite des agences, lorsque le management supérieur (les Directeurs de régions) s'est engagé dans le pilotage au long court de ce processus de recherche de la performance. Dans quelques cas, après le départ des consultants, les chefs d'agences se sont retrouvés un peu seuls, face à l'habituelle pression du quotidien et n'ont pas forcément eu le soutien nécessaire pour conduire durablement ces actions.

Nous ne répéterons jamais assez que le management supérieur se doit de regarder sa base et de la soutenir. Certains appellent cela la pyramide inversée, le haut soutient le bas. Moi j'appelle cela le bon sens : une saine exigence soutenue par une vraie bienveillance opérationnelle, « je suis là, exigeant sur les résultats, et tu peux compter sur moi pour t'aider à réussir ».

Ce qui a vraiment manqué dans cette situation, c'est une exigence complète d'alignement managérial. Il aurait fallu remonter d'un niveau hiérarchique pour que tous les Directeurs de région aient été dans l'obligation de rendre compte à leur Directeur des opérations de leur suivi de déploiement de la nouvelle culture managériale.

Lorsqu'il y a au moins trois niveaux hiérarchiques impliqués dans le changement, la dynamique est plus durable et efficace, par exemple :

- directeur ;
- managers opérationnels ;
- managers de proximité.

### **Pour le manager de managers**

Lorsque vous managez des managers qui eux-mêmes managent des personnes au 5<sup>e</sup> degré de la pyramide, vous devez être vigilants à :

- valoriser les réussites individuelles et mettre en place des systèmes de rémunérations individualisées en fonction de résultats. Si les statuts des personnels ne le permettent pas (par exemple pour des fonctionnaires), il faudra trouver un autre système de reconnaissance de la performance individuelle, sinon le passage au 5<sup>e</sup> degré ne pourra pas se faire ;
- développer une culture d'entreprise basée sur :
  - une vision, une stratégie et des valeurs partagées,
  - le développement (la conquête), la prise de décision et la performance ;
- si besoin, faire évoluer tout ou partie de la structure pour intégrer des contraintes sociétales ou environnementales fortes :
  - valoriser les acquis des niveaux précédents et vous assurer qu'ils ne soient pas critiqués ni déclarés obsolètes par la hiérarchie intermédiaire (risque d'activation des résistances au changement),
  - développer une dynamique de communication sur l'impact de votre organisme sur la société ou l'environnement,
  - valoriser progressivement ceux qui s'engagent dans des initiatives d'intérêt collectif, qu'elles soient internes à l'entreprise ou plus globalement liées à la société et au soutien des plus faibles ou à des enjeux culturels, sportifs, écologiques...

### **La rupture du 5<sup>e</sup> au 6<sup>e</sup> degré du management**

Nous avons là une rupture beaucoup plus difficile à faire que les précédentes, car elle correspond à un véritable

changement de paradigme. Jusque-là, nous étions dans la construction progressive d'une belle pyramide hiérarchique permettant de porter des stratégies de conquêtes au service du sommet hiérarchique, des financiers, de l'État-nation... Le pouvoir étant assumé par un « haut » et les actions étant exécutées par un « bas ».

Maintenant, il s'agit vraiment, pour les managers et dirigeants de se mettre au service de collaborateurs de haut niveau, afin de créer et de faire vivre les conditions de leur réussite.

Ce changement de degré implique des personnes ayant pleinement vécu l'ascension des degrés précédents et ayant montré leur capacité à diriger ou à s'auto-diriger, participer à, ou concevoir des projets ou des stratégies, réussir ou faire réussir leurs équipes, décider dans des environnements difficiles ou hostiles, assumer et apprendre aussi bien de leurs succès que de leurs échecs. Nous sommes donc en présence de personnes d'un haut niveau de maturité professionnelle, chacun à son niveau pouvant être un « capitaine d'industrie ».

Il s'agit maintenant de capitaliser sur ces expériences et savoir-faire pour intégrer le sens du collectif, un intérêt global qui peut dépasser, voire limiter, la réussite individuelle de ces personnes. Chacun doit prendre conscience d'enjeux supérieurs et se soumettre à des enjeux collectifs qui ne peuvent être satisfait que dans la coopération avec d'autres qui furent peut-être des rivaux.

Nous passons donc du modèle purement hiérarchique à un modèle circulaire, dans l'interaction et la mobilité des rôles. Le *leadership* (la capacité à générer de l'adhésion sur ses enjeux) devient plus important que le pouvoir. La capacité à prendre, à donner et à rendre ou transmettre le leadership est fondamentale. J'appelle ce nouveau paradigme organisationnel « les cercles du *leadership* ».

Nous sommes là à la porte de l'entreprise agile : libérée des excès de contrôle, de hiérarchie et de compétition interne.

Les questions à se poser sont :

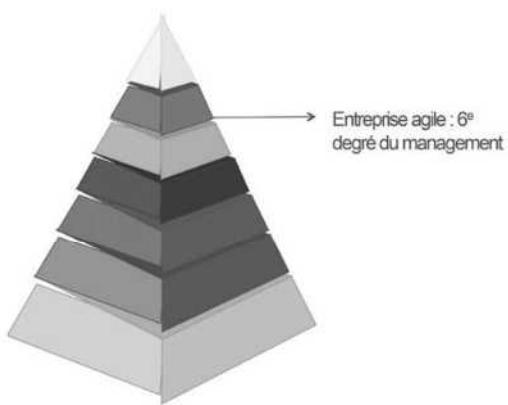
- « est-il vraiment nécessaire pour mon entreprise de rechercher un fonctionnement à ce niveau pour faire face aux enjeux de la période ou du marché ? » ;
- « nos managers et collaborateurs ont-ils vraiment intégré les attitudes et compétences relationnelles et humaines importantes aux niveaux précédents mais indispensables au-delà ? Ont-ils capacité à assumer un engagement personnel plus fort sans garantie de bénéfices individuels ? Sont-ils capables d'accepter de réduire leur ambition pour la réussite du collectif ? Peuvent-ils accepter de ne pas réaliser leurs objectifs ou leurs ambitions si c'est cela qui va permettre la réussite globale ? » ;
- « le coût d'un fonctionnement intégrant plus de collectif et plus de transversalité est-il supportable par notre organisation ? ».

Ou peut-être : le coût (financier et humain) du changement de fonctionnement est-il supportable par l'organisation ? ».

La question la plus réaliste sera certainement : « Quelle partie de mon organisation aurait avantage à fonctionner aux degrés suivants ? Si, déjà, le Comité de Direction fonctionnait en incluant les capacités de coopération et de solidarité présentes au 6e degré, ce ne serait probablement pas si mal ! ».

### 2.1.6. Sixième degré du management

Figure 2.9. L'entreprise agile



#### Le collaborateur et son niveau d'existence

On trouve à ce niveau des personnes d'un haut niveau de maturité professionnelle (à la place qui est la leur) intégrées à des groupes projets ou des comités de direction nécessitant la mise en place d'équipes pluridisciplinaires.

Les équipes se reconfigurent en fonction des besoins des projets ou des évolutions liés à l'environnement, ce sont des équipes auto-adaptatives. Il n'y a pas besoin d'un chef qui définit la structure, les équipiers en interaction génèrent la structure d'action *ad hoc*.

Chacun doit être capable de coopérer avec des personnes expertes dans le même métier ou de faire accoster des métiers différents pour trouver des solutions à des problématiques complexes.

#### En entreprise

Certaines start-up fonctionnent naturellement comme cela. Pour ma part, j'ai vu des entreprises spécialisées dans la conception, le financement et le pilotage de grands projets immobiliers ou industriels fonctionner sur ce modèle-là.

Ce sont en général des environnements à la fois très exigeants et très épanouissants pour les collaborateurs.

En revanche, lorsque les contraintes et la pression sur les projets s'accentue, il arrive quelques fois que le fonctionnement « tout collectif », qui minimise les risques sur les projets complexes et favorise l'émergence de solutions créatives, « embolise » les agendas des collaborateurs. Ils sont pris dans un *maelstrom* ingérable de réunions. Et, quand ils se retrouvent face à la nécessité de produire leur part individuelle du travail, ils sont enfermés dans une spirale de sur-travail et font des horaires inhumains. Ces horaires seraient supportables s'ils n'étaient liés qu'à une étape ou un moment du projet, mais, la passion pour le métier, les contraintes de l'entreprise (vécue comme l'entité suprême à laquelle on doit tout sacrifier) conduisent certains équipiers sur le chemin du *burn-out*.

### **Les buts principaux du management de ce degré**

Je dirais qu'à ce degré, il n'y a pas grand-chose à manager. Nous sommes souvent dans une pratique de pilotage de projet avec des équipiers performants et auto-motivés.

Les équipes se forment et s'adaptent très naturellement aux besoins de l'activité. C'est en cela que l'on peut parler d'entreprise libérée des strates managériales, car les *leaderships* sont naturellement assumés par les personnes adéquates. Chacun a dépassé l'idée de compétition pour assurer une saine coopération. À ce degré-là, la transversalité est une évidence, alors qu'aux degrés précédents elle doit être pilotée par la hiérarchie.

Les vigilances du manager se porteront surtout sur :

- l'animation du collectif au travers de rites communautaires et managériaux pour marquer les étapes de l'activité :
  - rites communautaires : célébration des réussites par des événements d'équipe ; moments de convivialité,

petits gestes gratifiants, au sein même des équipes et sur le lieu de travail (les croissants pour toute l'équipe au matin d'une « veillée d'armes » qui a permis à tous de boucler un livrable de projet),

– rites managériaux : réunion de lancement, de suivi et de clôture de projet ; animation de Retour d'Expérience (REX ou RETEX suivant les entreprises) pour capitaliser et partager : les éléments limitants et les solutions à trouver ; les éléments clés d'une réussite ;

- garantir à chacun une formation continue qui lui permet de garder son haut niveau d'expertise ;
- favoriser la prise de recul et les temps d'échanges informels qui permettent de préserver les équilibres de vie des personnes et la cohésion des équipes.

### **Alors comment manager une personne dans l'entreprise agile ?**

- Reconnaître la compétence clé de la personne et lui donner un rôle et une responsabilité clairs.
- Valoriser les initiatives, aussi bien individuelles que collectives.
- Valoriser les compétences.
- Valoriser les réussites collectives.
- Développer un langage, des codes et un style de l'entreprise : nous sommes spéciaux, à part ! Les « *men in black* » du système.
- Les outils de mobilisation :
  - semer des idées et attendre de voir celles qui prennent ;
  - animer et participer aux travaux collectifs ;
  - prise de décision par le consensus.

### **Les attendus en termes de compétence managériale**

- Les capacités de *leader* en termes de :
  - charisme personnel ;
  - vision stratégique, aussi bien professionnelle que sociétale ;
  - compétence reconnue par des experts sur un sujet technique, financier, commercial...
- Développer une vision appréciative et valorisante des personnes et des équipes.
- Des capacités de négociation et de gestion des conflits permettant de garantir le maintien de l'unité des équipes.

### **Les acquis à ce niveau pour un collaborateur**

- Compétence technique de haut niveau.
- Compétence projet de haut niveau.
- Reconnaissance d'une expertise personnelle exceptionnelle.
- Satisfaction d'appartenir à un collectif renommé ou reconnu.

### **La petite histoire**

Il y a assez peu d'exemples de sociétés de ce degré qui ont eu une réussite durable, la presse reprend toujours les quelques exemples emblématiques. Citons tout de même une société d'ingénierie dans l'immobilier qui correspondait aux critères du 6<sup>e</sup> degré. Des collaborateurs très autonomes, d'un haut niveau de technicité et habitués à coopérer ensemble. Il y avait cependant une trop grande diversité de maturité chez les membres du comité de direction. Les enjeux personnels (luttes d'égo) ne permettaient pas d'envisager les solutions de développement accessibles à ce degré. En effet, cette société devait faire un saut quantique pour espérer se développer et dépasser le niveau de la « start-up qui a réussi », mais l'hypothèse de l'essaimage n'était pas envisageable car, ni le Directeur général, ni les autres membres du Comité

de direction n'auraient tolérés qu'un des leurs prennent cette autonomie et se développe en dehors de leur groupe.

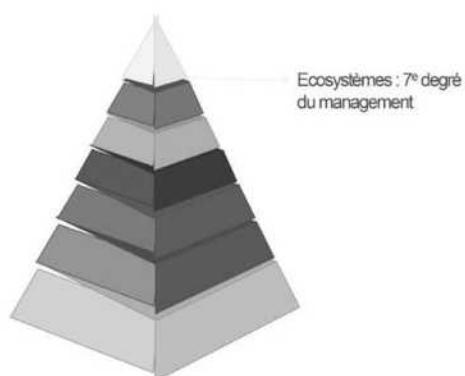
### Pour le manager de managers

Lorsque vous managez des managers qui eux-mêmes managent des personnes au 6<sup>e</sup> degré de la pyramide, vous devez être vigilants à :

- valoriser les réussites collectives et mettre en place des systèmes de rémunération associant des indicateurs de résultats collectifs et de la contribution individuelle ;
- développer une culture d'entreprise basée sur :
  - la notion de contribution sociétale,
  - une vision, une stratégie et des valeurs partagées ;
- si besoin, faire évoluer tout ou partie de la structure pour dupliquer le modèle sur d'autres espaces :
  - valoriser l'appartenance à la communauté et communiquer sur le besoin de croître,
  - développez une dynamique d'essaimage,
  - maintenir le lien entre l'entité mère et les entités filles.

#### 2.1.7. Septième degré du management

*Figure 2.10. Les écosystèmes*



## **Le collaborateur et son niveau d'existence**

Nous sommes forcément en présence d'une personne qui a une expérience humaine et professionnelle riche de maints succès et échecs et qui a construit, au travers d'un long parcours, une capacité à gérer des sujets complexes et à manager des équipes complexes dans des situations originales.

On ne se décrète pas membre du 7<sup>e</sup> degré au sortir d'une école, aussi prestigieuse soit-elle.

*Je pense que ce sont les opportunités de carrière qui peuvent conduire certaines personnes à ce niveau de maturité.*

### **En entreprise**

Il est probable que le responsable du 6<sup>e</sup> degré qui conduit ou réalise un essaimage soit en train de faire exister ce 7<sup>e</sup> degré. En effet, ce degré est celui du réseau de personnes (cas de consultants experts ou de chercheurs) ou d'entreprises (cas d'essaimages ou de groupes spécifiques comme le groupe Gore qui a été conçu dès le départ sur ce modèle). Notons que les réseaux de franchises peuvent se situer à ce degré-là de maturité tout aussi bien qu'aux 3<sup>e</sup>, 4<sup>e</sup> ou 5<sup>e</sup> degrés. Le mot réseau ne garantit pas l'appartenance au 7<sup>e</sup> degré, c'est pour cela que j'ai choisi de nommer ce degré « Écosystème ».

Il y a une grande confusion entre les appellations « Réseau d'entreprises » et « Entreprise en réseau ».

Ce que l'on appelle traditionnellement « Réseau d'entreprises » ou quelquefois « Écosystèmes d'entreprises » correspond à une intégration verticale (relation client/fournisseur) et/ou spatiale (sur un territoire donné) d'entreprises partageant des enjeux économiques et techniques qui se mettent au service du dit territoire pour le développer et s'y développer. Ce sont les interactions dans le réseau qui construisent l'unité systémique. Chacun est autonome et

pourtant tous sont interdépendants et solidaires. Ce modèle est très souvent profitable à tous, et quand il intègre les besoins sociétaux et de territoire correspond vraiment aux critères du 7<sup>e</sup> degré.

La notion « d'Entreprise en réseau » reste très confuse,. Il s'agit souvent de décrire une entreprise qui a mis en place un maillage géographique d'agences ou de franchises. La notion d'écosystème que nous présentons n'est pas liée à cet aspect de filet géographique mais à la dimension de la gouvernance et des interactions entre les nœuds du filet qui font la dynamique du réseau, ou plutôt de l'écosystème économique. Dès que l'on met « entreprise » avant « réseau », il est probable que l'on définisse une position dominante d'une tête (du national ou autre organe régulateur), et, dans ce cas, l'autonomie des membres du réseau et leur capacité à influencer la gouvernance est certainement très faible. Il s'agit souvent d'un ensemble piloté de façon centralisée comme au 5<sup>e</sup> degré.

Nous trouvons des entreprises en réseaux intégrés dans des bassins industriels où la survie de tous dépend de celle de chacun, les écosystèmes dont je parlais précédemment.

Nous trouvons également des réseaux d'entreprises fédérées dans la grande distribution, lorsque les dirigeants locaux ont une part importante d'autonomie. Nous passons à l'écosystème quand, en plus, ils participent à la gouvernance globale du réseau.

De plus en plus d'écosystèmes économiques se développent pour recréer les conditions du dynamisme entrepreneurial d'une région. Ces écosystèmes sont à la fois des milieux protecteurs et nourriciers pour les entreprises qui y participent. Un des exemples les plus marquants est l'écosystème de PME soutenu par la monnaie WIR en Suisse. Cet écosystème existe depuis plus de 80 ans, il est certainement un des vecteurs les plus importants du dynamisme de l'économie Suisse, probablement plus important pour le plein

emploi que les entreprises multinationales ayant leur siège social en Suisse.

Les initiatives agrégeant les efforts des entreprises locales à ceux des politiques sont typiques de ce degré, elles permettent de créer :

- des monnaies complémentaires permettant une véritable circulation de la richesse au niveau d'une région ;
- des modes de productions de l'alimentation et de l'énergie localisés près des consommateurs ;
- des systèmes de transports adaptés aux rythmes de vie des populations ;
- de nouveaux modes de vie respectant les équilibres nature/populationéconomie.

### **Les buts principaux du management de ce degré**

Depuis le 6<sup>e</sup> degré nous avons remplacé le mot management par *leadership*. Ici, le *leadership* reste valable, nous y rajouterons cependant les techniques et outils de l'animation de l'écosystème. La vitalité d'un écosystème se mesure par la densité d'interactions dans le réseau, combien d'unités de l'écosystème ont été en interaction avec d'autres unités dans une période de temps de référence. On pourra aussi mesurer l'efficacité de l'écosystème par des critères économiques (le poids en termes de chiffre d'affaires généré), sociaux (sa contribution au territoire), humains (la satisfaction des personnes à appartenir à cet écosystème).

### **Alors comment manager une personne dans l'écosystème ?**

Vous l'avez compris, il s'agit d'animation plutôt que management. Dans animation, il y a animé, c'est-à-dire quelque chose de vivant. Il y a aussi un principe de générosité que certains décrivent comme le fait « d'être une opportunité pour les autres membres de l'écosystème ».

Vous entendrez beaucoup parler d'attitude « gagnant/gagnant ». C'est en réalité une posture du 5<sup>e</sup> degré, profit individuel contre autre profit individuel. Nous n'en sommes plus là. Gagner n'est pas la clé du comportement en écosystème. La clé est « créer ensemble de nouveaux possibles ». Dans l'écosystème la notion de retour sur engagement n'est pas strictement bijective, ce n'est plus « J'offre une opportunité à quelqu'un et il m'en doit une ! », c'est plutôt « J'offre une opportunité à l'écosystème, cette opportunité est prise par quelqu'un dans l'écosystème et, un jour, probablement, quelqu'un dudit écosystème offrira une opportunité que je pourrai saisir. »

Les outils de communication sont les technologies de l'information et la prise de décision par l'émergence.

### **Les attendus en termes de compétence managériale**

Cette animation d'écosystème n'est pas une pratique codifiée. Il y a, à mes yeux, trois compétences clés à développer :

- créer et animer des évènements pour relier ou rassembler les membres de l'écosystème ;
- faire des offres à l'écosystème ;
- faire des demandes à l'écosystème.

Faire des offres ou des demandes à l'écosystème sont des compétences bien plus sophistiquées qu'on ne l'imagine. En effet, il s'agit de présenter des requêtes ou des propositions concrètes, spécifiques, réalisables... qui résultent d'une connaissance approfondie de ses besoins ou capacités propres ainsi que des besoins et capacités de ses partenaires dans l'écosystème. Pour illustration de cette difficulté, lorsque je pose cette question à des membres de comités de directions (ayant tous une formation de base de grandes écoles françaises complétées souvent par une école d'application ou un MBA), j'ai la surprise d'entendre comme demande « que l'on prenne en compte mes contraintes et

problématiques ». Nous sommes loin du concret et du spécifique. J'entends aussi « mettre à disposition les collaborateurs compétents quand j'en ai besoin sur mon projet ». C'est un peu mieux, mais on est encore loin d'une demande dont on puisse garantir la satisfaction. Il va falloir arriver à spécifier son besoin de façon détaillée en ayant en conscience et en conjuguant ses propres contraintes et celles de son interlocuteur. Il ne s'agit pas forcément de venir avec une solution directement applicable, mais en tout cas avec un cadre de contraintes clairs permettant à chacun anticipation et autonomie de réponse et de réalisation.

### **Les acquis à ce niveau pour un membre de l'écosystème**

À la fois une réelle autonomie et un environnement de soutien fort. Je garderai ce sentiment d'appartenance à un écosystème nourricier et non enfermant.

### **La petite histoire**

Prenons l'exemple d'un consultant disant qu'après vingt ans de carrière en entreprise (dont dix ans en tant que cadre dirigeant) puis dix ans en tant que consultant indépendant, il avait tissé un réseau de relations et de soutien (auquel il contribuait sans calculs) qui lui permettait de ne plus se préoccuper de rechercher des clients. Il donnait à ses contacts un soutien inconditionnel (mais mesuré, c'est-à-dire : éthique et respectueux de sa propre capacité à faire). En conséquence, malgré des hauts et des bas dans son activité, il y avait toujours une opportunité émergente de son écosystème pour lui permettre une vie suffisamment aisée et heureuse. Il ne s'agit pas, d'après son expérience, de « faire fortune » en comptant sur son écosystème, en revanche, cette dynamique d'interactions et de soutien lui permet de traverser sereinement une période économique difficile.

### **Pour les animateurs d'écosystèmes**

Lorsque vous animez un écosystème au 7<sup>e</sup> degré de la pyramide, vous devez être vigilants à :

- créer des opportunités de rencontres : faire le lien entre des personnes qui ne se connaissent pas mais que vous estimés et dont la rencontre peut leur être profitable ;
- vivre le principe de générosité dans votre vie :
  - offrir des opportunités à votre écosystème,
  - penser global, au-delà même de vos besoins propres,
  - offrir le résultat de vos recherches ou productions personnelles aux membres de l'écosystème qui pourraient en avoir besoin ;
- si besoin, faire évoluer l'écosystème vers un niveau d'intégration supérieur pour garantir la survie du système :
  - adhérer et faire adhérer à un système de pensée collective permettant de prendre en compte les nouvelles contraintes de l'environnement,
  - faire confiance au système et laisser les émergences auto-organisatrices se réaliser.

### 2.1.8. Huitième degré du management ?

Accordez-moi de ne pas être en mesure de définir ce degré. Il semble correspondre à une nouvelle occurrence du collectif comme refuge face à une échéance dramatique à laquelle la somme des interactions du réseau ne sait pas répondre et qui nécessite un retour à la communauté (entre personnes d'un très haut niveau de maturité).

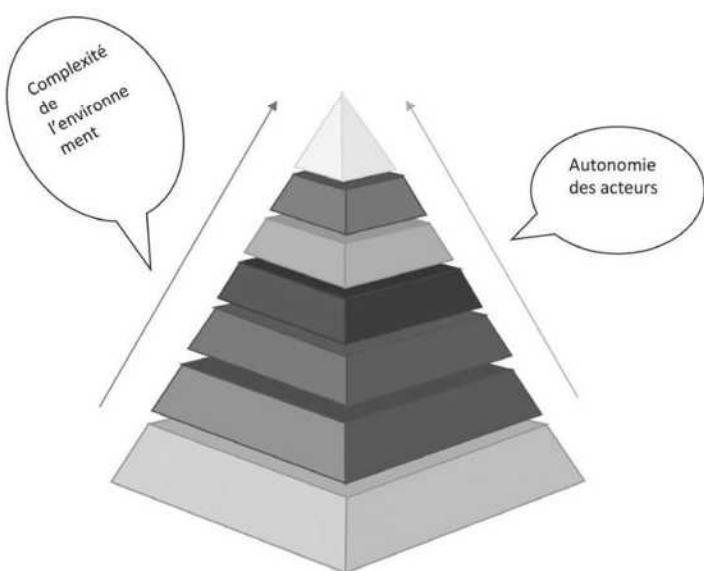
Toute modélisation a ses limites, ne nous forçons pas à faire entrer le réel au « chausse pieds » dans un modèle qui, aussi séduisant soit-il n'est qu'une grille de lecture.

Le fait d'avoir gravi les sept premiers degrés de la pyramide du management est un voyage suffisamment exaltant et plein d'enseignements pratiques pour ne pas tenter d'aller plus loin pour l'instant.

**Figure 2.11. La pyramide à degrés en synthèse**

	Niveau	Valeurs	Démarche de gouvernance	Qualités émergentes
<b>7</b>	Ecosystèmes	Individuelles	<b>Interactionnelle</b> Faire des offres et des demandes Passer le relais - Mettre en relations	Transversalité
<b>6</b>	Entreprise agile	Collectives	<b>Coopérative</b> Leadership & cellules autonomes Animation de relations multiples Gestion des conflits	Confiance Coopération
<b>5</b>	Entreprise stratégique	Individuelles	<b>Responsabilisante</b> Autonomie & responsabilité Management par objectifs	Engagement individuel
<b>4</b>	Technocratie	Collectives	<b>Structurante</b> Fiche de poste - Procédures Reporting de l'action	Structure Expertise
<b>3</b>	Hiérarchie directe	Individuelles	<b>Contrôlante</b> Consigne - Exécution - Compte rendu	Hiérarchie Discipline
<b>2</b>	Corporation	Collectives	<b>Rituelle</b> Respecter les « Rites collectifs » et reconnaître les changements d'état - On est plus forts ensemble	Appartenance Cohésion
<b>1</b>	Précarité	Individuelles	<b>Mobilisatrice</b> Diriger pas à pas Distribuer encouragements et découragements	Mobilisation Compétition

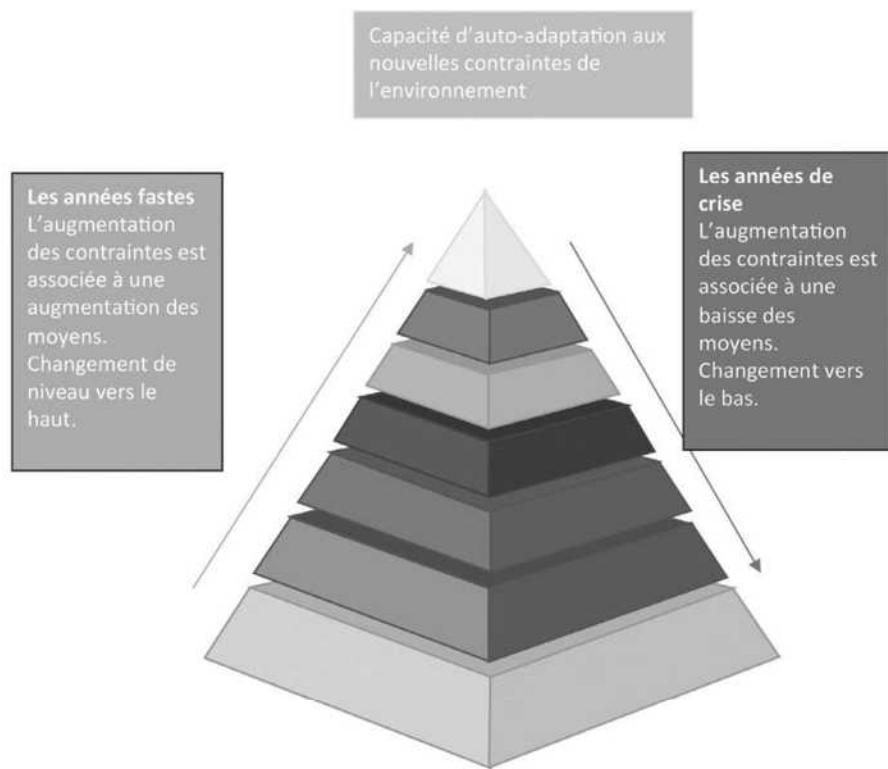
Ce modèle décrit une dynamique adaptative de la conduite des entreprises (pilotage et management) en fonction de la complexification de l'environnement.

**Figure 2.12. Que choisir ?**

La question qui se pose est celle de la capacité des sociétés et de leurs dirigeants à s'adapter en faisant évoluer les cultures managériales :

- adaptation des savoir-faire ;
- évolution des représentations de l'organisation.

**Figure 2.13. Monter ou descendre ?**



À partir de cette description des possibles systèmes d'organisation au travail, nous allons pouvoir analyser vos entreprises, organismes publics ou associatifs pour évaluer quels sont leurs acquis managériaux ainsi que les degrés auxquels leurs différentes populations ont besoin d'être managées. Nous pourrons aussi définir les conditions des changements de degré si les conditions environnementales ou la stratégie de l'entreprise ou de l'organisme le nécessitent.

# **Chapitre 3**

## **Analyse des dynamiques humaines dans l'entreprise**



Dans le chapitre précédent, nous avons vu que l'important, à mes yeux, est de conjuguer de la façon la plus adaptée à votre situation les méthodes de gestion et de pilotage de l'entreprise vue comme un système objet, une machine, et les méthodes de management de l'entreprise vue comme un système vivant, une communauté humaine.

Dans ce chapitre, nous proposons quelques grilles d'observation de votre entreprise ou organisme sur l'axe « système vivant » afin d'avoir des repères permettant de déterminer comment vous pourrez concevoir votre façon de mobiliser durablement cette ou ces communautés humaines qui le composent :

- les dynamiques relationnelles en place, pour construire une stratégie d'accompagnement du changement adaptée aux diverses populations ;
- les modes de mises en action privilégiés MS<sup>1</sup> (polarisations managériales), pour utiliser ou corriger les pratiques managériales en place.

Ces deux grilles donnent une vision complémentaire des caractéristiques principales d'une collectivité humaine afin de définir les modes de gouvernance, les rites et les méthodes managériales, les stratégies d'accompagnement du changement les plus adaptés pour atteindre le niveau de performance optimal de cette organisation.

<sup>1</sup> MS – Management situationnel : modèle décrivant les modes managériaux issus des travaux de Blake et Mouton puis Hersey et Blanchard. Présenté ici dans une vision systémique développée par Alain Cardon.

Tout au long de ce chapitre, nous illustrerons l'utilisation des modèles en prenant, à titre d'exemple, les résultats obtenus lors du diagnostic d'une entreprise dans le domaine des services techniques.

## 1. ANALYSE SYSTÉMIQUE DES COMPORTEMENTS

Ce qui est important pour concevoir un processus d'accompagnement du changement, c'est la nature des interactions entre les personnes afin de prendre en compte, dans la conception de l'accompagnement du changement, les aspirations et les peurs des populations. Cela permet d'éviter d'activer les résistances au changement ou de les contourner.

Cette partie du diagnostic va permettre d'adapter :

- la communication de projet en termes de structure et de langage ;
- la structure et le rythme du projet ;
- la planification du projet.

Il va être utile de comprendre l'impact des préférences comportementales d'une population sur la conduite du changement.

Le choix du modèle comportemental DISC tient à la dimension systémique de sa grille d'analyse qui décrit comment chacun adapte son comportement à partir de l'évaluation implicite qu'il fait de sa relation avec son environnement.

### 1.1. Le modèle DISC

DISC est l'anagramme des quatre styles comportementaux de base : Dominant – Influent – Stable – Consciençieux. Chacun de ces styles est caractérisé par une typologie comportementale. Ces typologies comportementales sont définies par la systémique comme des redondances (habituations

comportementale issue d'une longue répétition). Ces redondance se sont mises en place par la répétition de comportements types qui, s'ils ont eu une conséquence positive dans suffisamment de situations, sont engrammés par le pilotage automatique du cerveau. Ils reviennent s'imposer comme comportements *a priori* adaptés et bloquent souvent les mécanismes adaptatifs de la personne. Il est certain que toute personne sait faire tous les types de comportements, si elle prend le temps d'observer la situation et de réfléchir (ou laisser venir) à la réponse adaptée. Cependant, cela demande un effort plus important et le cerveau, dans sa recherche d'économie de moyens, va éviter l'effort. Lorsqu'une personne est confrontée à l'inadaptation répétée de son comportement à une situation, elle va, ou pas, adapter son comportement. La non adaptation va générer des crises relationnelles. L'effort d'adaptation, consommateur d'énergie, peut être la cause de périodes de stress, d'épuisement, voire de dépression si les efforts demandés sont en opposition totale avec les préférences comportementales installées. En coaching nous avons fréquemment ces cas d'épuisement par adaptation comportementale. En revanche, lorsque ces efforts adaptatifs sont possibles (et écologiques) pour la personne, ils permettent l'acquisition d'une nouvelle compétence comportementale qui pourra être mobilisée en cas de besoin.

Une personne est capable de jouer tout style comportemental, mais un seul à la fois. De plus, nous ne sommes pas tous égaux en termes de flexibilité comportementale. Certains, dont la vie a été riche d'environnements variés et donc de sollicitations adaptatives variées ont construits une grande flexibilité. D'autres, habitués à des environnements moins variés ou n'ayant connu qu'un seul type d'environnement (professionnel entre autres) vont avoir développé une grande rigidité comportementale qui sera une force dans les situations connues et peut-être une grande faiblesse dans d'autres situations.

Les comportements de 20 à 30 % des gens sont décrits par un seul style comportemental. Les comportements de 60 à 70 % des gens sont décrits par deux styles comportementaux. Les comportements de moins de 10 % des gens sont décrits par trois styles comportementaux.

## 1.2. Le DISC et la relation à l'environnement

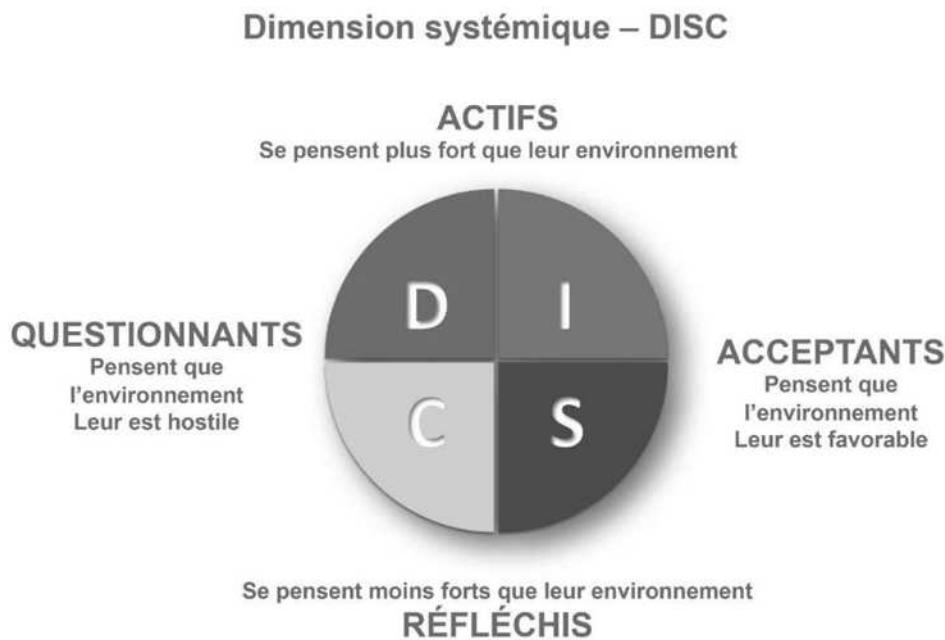
Ce qui sous-tend le comportement, c'est le besoin de s'adapter à son environnement. L'hypothèse constructiviste nous dit que cet environnement n'est pas une réalité, mais une interprétation, une évaluation de cette réalité par l'individu.

DISC nous propose quatre catégories comportementales à partir de deux évaluations :

- suis-je ou non capable de transformer mon environnement ?
- cet environnement m'est-il favorable ou hostile ?

C'est à partir de cette double évaluation (souvent intuitive) que se construit notre réponse adaptative, le comportement :

- l'action d'abord = les actifs ;
- la réflexion d'abord = les réfléchis ;
- l'acceptation de ce qui est proposé = les acceptants ;
- la mise en question de ce qui est proposé = les questionnats.

*Figure 3.1.*

### 1.3. Le DISC et ses comportements types

*Figure 3.2. Lecture des comportements - DISC*

Chaque réponse comportementale est observable au travers de :

- la dimension non verbale du comportement : l' posture et mouvements corporels, et le rythme et tonalité de la voix ;
- la dimension verbale de l'expression :
  - longueur des phrases,
  - expression ou non des émotions,
  - mots d'action ou de description.

#### 1.4. Caractéristiques principales de DISC

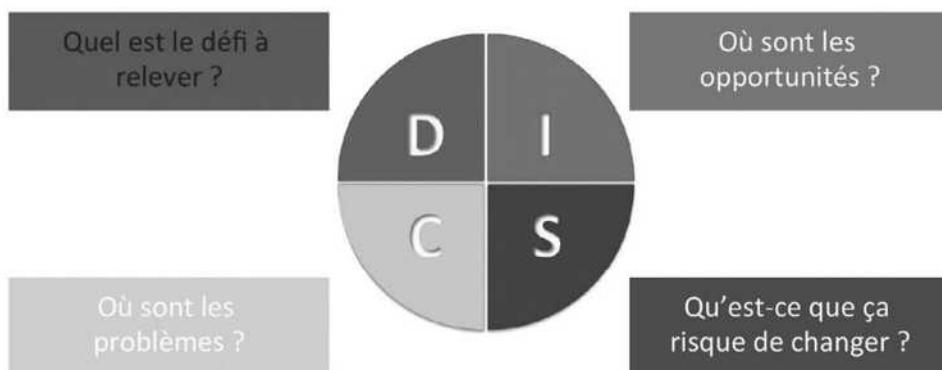
Le croisement des réponses aux deux questions permet de définir quatre styles comportementaux :

- Actif + Questionnant = Dominant ;
- Actif + Acceptant = Influent ;
- Réfléchis + Questionnant = Consciencieux ;
- Réfléchis + Acceptant = Stable.

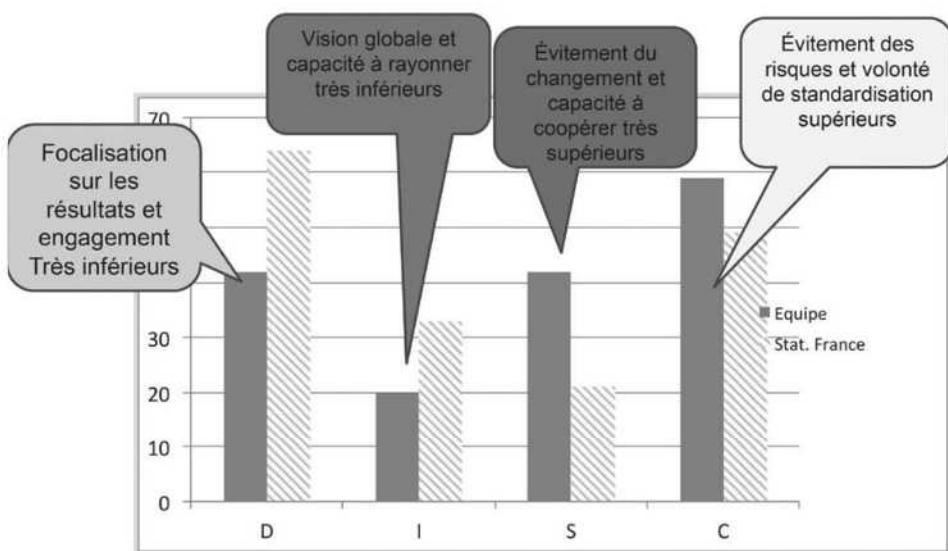
**Tableau 3.1. Caractéristiques principales de DISC**

	<b>Dominant</b>	<b>Influent</b>	<b>Stable</b>	<b>Consciencieux</b>
<b>Rôle désiré</b>	Diriger, dominer	Interagir avec les autres	Servir et être utile	Se conformer à des standards
<b>Force</b>	Concentration sur les objectifs	Optimisme et relations	Loyal, joue l'équipe	Précision et analyse
<b>Faiblesse</b>	Impatience	Désorganisé	Possessif	Très critique
<b>Motivation</b>	Défis personnel	Reconnaissance	Harmonie et cohérence	La bonne façon d'agir
<b>Crainte</b>	Perdre le contrôle	Être rejeté socialement	Perdre la stabilité	Que son travail soit critiqué
<b>Sensible à</b>	Pragmatisme Résultats Délais	Stratégie REconnnaissance Impact	Harmonie Réalisation Fiabilité	Structure compétence qualité
<b>Projection dans le temps</b>	Court terme	Long terme	Très long terme	Moyen terme
<b>Besoin en informations pour décider</b>	Peu	Peu	Beaucoup + l'avis des autres	Beaucoup
<b>Recherche d'options</b>	Peu	Beaucoup	Beaucoup	Peu
<b>Prise de décision</b>	Très rapide Brusque	Rapide Concertée	Très lente Consensus	Lente Augmentée

**Figure 3.3. Les questions fondamentales que chacun se pose, selon son style DISC**



**Figure 3.4. Exemple de résultats avec l'entreprise suivie**



**Histogramme en plein : la synthèse des mesures sur la ligne managériale de cette entreprise**

**Histogramme en hachures : la moyenne des lignes managériales en France**

Il est clair que la moyenne sur les lignes managériales en France ne représente pas un idéal ou une cible à atteindre. Cela nous donne toutefois un point de référence pour bâtir un questionnement fructueux.

## 1.5. DISC et le changement

Chaque style développe une relation différente au changement :

*Tableau 3.2. DISC et le changement*

	Dominant	Influent	Stable	Consciencieux
<b>Sensible à</b>  Relation au changement	La variété et l'impact mesurable des activités  Les projets à court terme	Le prestige des relations  L'impact média des activités	La technicité des activités et l'harmo- nie dans les relations  Les projets long terme	La technicité des ac- tivités et la rigueur méthodologique
			Évite et craint le changement sauf s'il est précédé d'une analyse et conception détaillée laissant la place à des échanges collec- tifs et se terminant par une planification long terme et pas à pas  Vas au bout des projets	Craint l'inconnu Accepte le chan- gement si les solutions proposées sont validées par l'académie éprou- vées par l'expé- rience  La pratique du benchmark est nécessaire pour les convaincre

Cela donne une relation collective au changement qui est colorée par les excès ou les manques d'une dimension DISC dans une population cible :

*Tableau 3.4. Les excès et les manques d'une dimension DISC*

	Manque	Excès
Dominant	<p>Difficulté à entrer dans le projet et à piloter l'action.</p> <p>Manque d'engagement. ⇒ Retard</p>	<p>Tendance à vouloir tout contrôler et tout changer, tout le temps.</p> <p>Le mot clé est « réorganisation ».</p> <p>Ne laisse pas le temps de la capitalisation. ⇒ Épuisement</p>
Influent	<p>Difficulté à mobiliser les équipes et à donner envie, à mobiliser.</p> <p>Manque de <i>leadership</i> et de rayonnement. ⇒ Inertie</p>	<p>Tendance à trop communiquer sur les bénéfices du changement à venir sans pour autant le piloter.</p> <p>Génère des attentes qu'il n'est pas toujours capable de réaliser. ⇒ Désillusions</p>
Stable	<p>Difficulté à valoriser les acquis du passé et à capitaliser sur les forces et valeurs de l'organisme.</p> <p>Rejet de la planification. ⇒ Rupture</p>	<p>Veut, à tout prix, éviter le changement.</p> <p>Risque de bloquer les processus par recherche de consensus. ⇒ Enlisement</p>
Conscien-cieux	<p>Difficulté à poser un cadre méthodologique clair.</p> <p>Rejet de la procédure. ⇒ Dispersion</p>	<p>Veut que les choses soient faites dans l'état de l'art.</p> <p>Sur valorise la méthode par rapport aux bénéfices.</p> <p>La montagne méthodologique qui accouche d'une souris opérationnelle. ⇒ Rejet</p>

La lecture systémique du modèle permet un grand nombre de propositions d'interprétations et de pistes de réflexions.

Cette étape du diagnostic va nous permettre d'anticiper et d'éviter un certain nombre d'embûches sur le parcours d'accompagnement du changement, d'éviter d'activer les résistances des populations cibles et de mobiliser correctement les pilotes de projets.

## **2. ANALYSE SYSTÉMIQUE DES POLARISATIONS MANAGÉRIALES**

Les polarisations managériales, c'est-à-dire la focalisation sur un ou deux modes de mise en action des agents ou collaborateurs, génèrent des biais managériaux qui peuvent complètement bloquer les dynamiques des équipes.

Autant il est quasiment impossible de changer rapidement les préférences comportementales d'une population, autant il est possible de faire évoluer assez vite (3 à 18 mois) les modes de mise en action et les interactions hiérarchiques.

Au chapitre précédent, il s'agissait d'adapter les processus de changement aux préférences comportementales des populations. Là, il s'agit de corriger les biais managériaux des lignes hiérarchiques, bien évidemment, en commençant par le haut.

### **2.1. Les quatre modes managériaux**

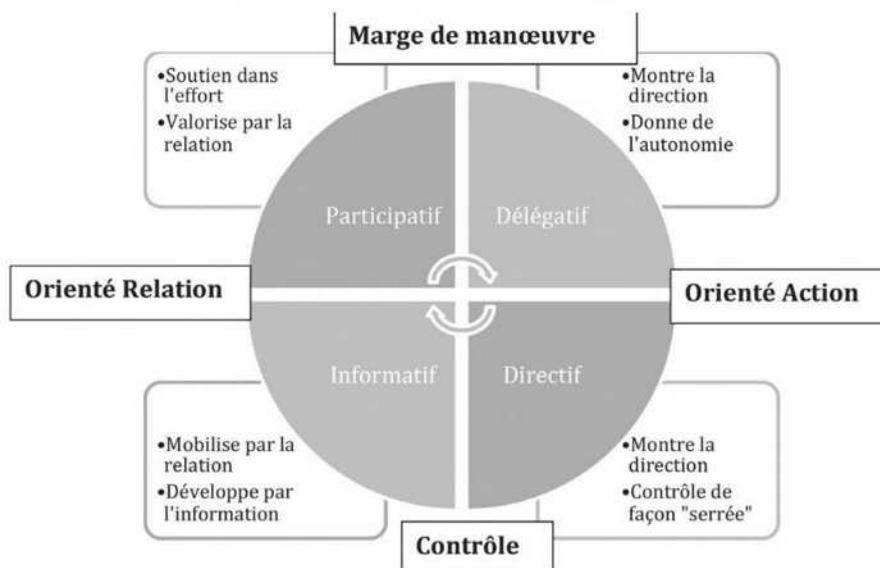
Ce sont les façons de mettre une personne en action en fonction de la situation (phase du projet) et des niveaux de motivation et de compétences de cette personne pour une tâche donnée :

- **le mode Directif** qui donne la direction (la consigne) et pratique une dynamique du pas à pas pour faire avancer une personne faiblement compétente mais acceptant

d'être guidée dans l'action (c'est-à-dire motivée pour faire) ;

- **le mode Délégitif** qui donne la direction (la mission) et pratique une dynamique de *reporting* périodique pour sécuriser les marges de manœuvre accordées à la personne reconnue compétente sur la tâche et motivée pour assumer une posture d'autonomie ;
- **le mode Participatif** qui est un mode de management par la relation pour apporter du soutien à une personne compétente sur la tâche mais en difficulté pour passer seule à l'action (motivation faible ou empêchée). Ce mode se termine par du Délégitif pour mobiliser durablement la personne et développer son autonomie ;
- **le mode informatif** qui est un mode de management par la relation, le questionnement, l'écoute et l'information, pour remobiliser une personne faiblement compétente sur la tâche et en difficulté pour passer à l'action. Ce mode se termine par du Directif pour faire avancer la personne pas à pas.

**Figure 3.5. Les modes managériaux**



Ils correspondent fortement aux modes décrits successivement par Blake et Mouton<sup>2</sup> puis par Hersey et Blanchard<sup>3</sup>. Personnellement j'ai reçu cette compétence d'Alain Cardon<sup>4</sup>.

Il ne s'agit pas de reprendre tous les apports de ces chercheurs ni d'en donner une image fidèle, mais juste de se positionner dans cette filiation et présenter les résultats de nos propres recherches et pratiques en entreprises privées ainsi que dans les organismes publics, principalement en France et au Maroc. La différence culturelle de ces deux pays a donné à mes observations et pratiques un début de véracité interculturelle qui reste à démontrer pour d'autres contextes culturels. À chaque manager ou consultant de s'approprier ces travaux et de les adapter aux environnements et aux cultures qu'il côtoie.

## 2.2. Polarisations managériales

Cette approche collective est nourrie par un questionnement individuel de chaque personne membre de la ligne hiérarchique.

C'est à partir de l'analyse des résultats que l'on peut définir les scores individuels et d'équipes qui permettent de mettre en évidence les polarisations managériales.

Chaque membre de la population cible peut donc s'interroger sur ses propres pratiques et voir sa contribution à la dynamique collective. Ensuite, le collectif peut regarder dans

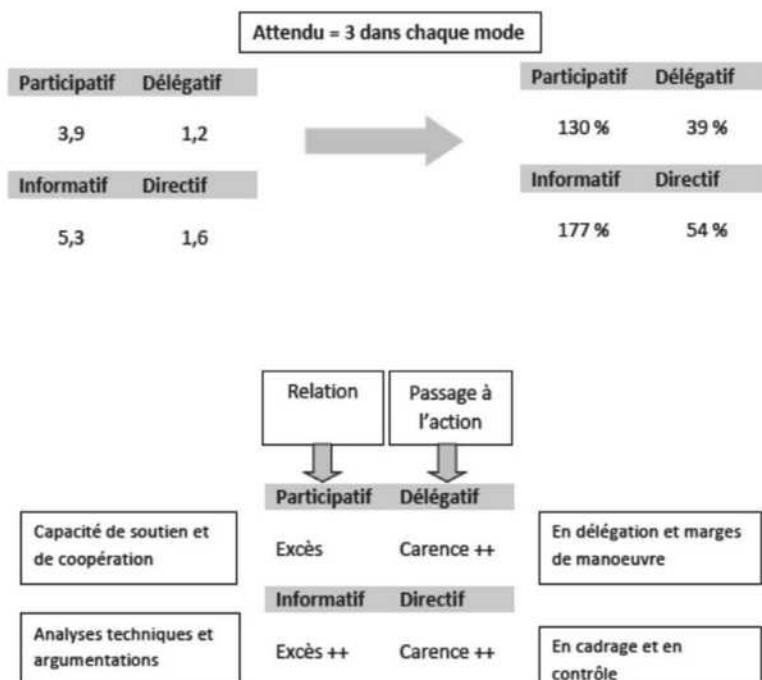
- 2 Jane Mouton et Robert Blake ont mis au point et breveté (dans les années 1960), alors qu'ils étaient consultants pour la société Esso, une grille d'analyse des pratiques managériales.
- 3 Paul Hersey et Kenneth Blanchard, experts en management, ont établi un modèle original de *leadership* situationnel et l'ont déposé sous la marque « *Situational Leadership®* ». Je reprends dans cet ouvrage le terme de Management Situationnel tout en revisitant les contenus et usages à la lumière des apports d'Alain Cardon et de ma pratique en entreprises.
- 4 Alain Cardon, anthropologue et coach, a développé une approche originale de *coaching* systémique.

ce miroir l'impact des polarisations émergentes du groupe sur la mise en action des collaborateurs ou agents.

Exemple pour l'entreprise que nous suivons : le questionnaire que nous utilisons contient douze situations pour lesquelles chaque manager doit prendre une décision de mode de mise en action : soit Directif, soit Informatif, soit Participatif ou Délégitatif.

Le questionnaire est équilibré car il présente trois situations adaptées à chaque mode de mise en action. Une réponse équilibrée, montrant une parfaite capacité d'adaptation managériale, présentera un résultat de « 3 » dans chaque case. C'est ainsi que nous pouvons évaluer les écarts à la norme et qualifier les polarisations managériales d'une organisation.

*Figure 3.6. Les écarts à la norme*



## 2.3. Interprétation de vos résultats

Dans l'interprétation individuelle, on va chercher à faire prendre conscience de l'impact de ses modes managériaux sur la capacité d'un manager à mobiliser ses collaborateurs ou agents. Et à lui renvoyer un miroir sur sa posture de manager.

<b>Vos résultats sont proches de l'attendu</b>	<b>Directif :</b> Votre capacité à poser et à défendre le cadre est bien ancrée. C'est une force importante sur laquelle vous appuyer pour piloter vos activités et manager vos équipes.
	<b>Informatif :</b> Votre capacité d'écoute est un élément fort dans votre approche managériale pour apaiser les équipes et les mobiliser en donnant du sens.
	<b>Participatif :</b> Votre capacité de soutien et de travail en coopération vous permet de mobiliser vos collaborateurs autour de vous.
	<b>Délégatif :</b> Votre capacité à faire confiance et à déléguer est un élément fort pour la motivation de vos collaborateurs qui sont de haut niveau. Assurez-vous de canaliser cette pratique par la mise en place d'un système de pilotage périodique.

## Nos excès révèlent nos désirs profonds :

<b>Vos résultats présentent un excès de</b>	<p><b>Directif : « Tout maîtriser »</b></p> <p>Votre volonté de tout maîtriser peut entraîner un blocage du système. Trop de centralisation de la décision va démobiliser les collaborateurs d'un bon niveau de maturité et bloquer toute créativité.</p> <p>⇒ L'excès de Directif conduit à une forme de harcèlement par excès de contrôle. Le manque de marge de manœuvre laissée aux acteurs de l'action va démobiliser les meilleurs.</p> <hr/> <p><b>Informatif : « Avoir raison »</b></p> <p>Vouloir avoir raison, argumenter et convaincre à tout prix peut générer beaucoup d'opposition et démobiliser vos interlocuteurs.</p> <p>⇒ L'excès d'Informatif génère de l'opposition, fait perdre beaucoup de temps en écriture de notes détaillées et en réunions visant à convaincre tout le monde.</p> <hr/> <p><b>Participatif : « Être aimé »</b></p> <p>Votre engagement dans les projets et votre proximité sur le terrain sont un atout dont vous abusez. Vous aurez bonheur à cadrer plus (Directif) et à laisser l'action se dérouler jusqu'à la prochaine échéance de reporting (Délégitatif).</p> <p>⇒ L'excès de Participatif génère les pires comportements claniques voire mafieux par une dérive intimiste du management, on en vient à confondre :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– vie professionnelle et vie privée ;</li> <li>– soutien mutuel et dette personnelle (tu me dois...).</li> </ul> <hr/> <p><b>Délégitatif : « Se désengager, abandonner »</b></p> <p>Déléguer, faire confiance sont des pratiques et qualités majeures d'un manager. Attention, dans l'excès, cette attitude peut passer pour de la désinvolture et générer un sentiment d'abandon chez vos collaborateur.</p> <p>⇒ Le collaborateur abandonné, même s'il est très autonome, va:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– perdre l'habitude de rendre compte et devenir ingérable ;</li> <li>– prendre des risques au-delà de ses capacités ;</li> <li>– se sentir abandonné et sans orientation stratégique.</li> </ul>
---	--

## Nos manques révèlent nos difficultés :

Vos résultats présentent un manque de

### **Directif : « Poser et tenir le cadre »**

Votre difficulté ou réticence à poser le cadre ou à mettre en place des systèmes de planification et contrôle risque d'insécuriser vos collaborateurs.

À ma grande surprise, lorsque j'organise des ateliers sur « le bien travailler ensemble », la première attente exprimée par les équipes est « recevoir des consigne claires ».

⇒ Face à un manque de Directif, il sera important de mettre en place un système de pilotage et un dialogue managérial structuré.

### **Informatif : « Donner du sens et développer »**

Si questionner et écouter vos collaborateurs, expliquer, donner du sens, vous semble une perte de temps, alors vous risquez d'en laisser un grand nombre sur le bord de la route et de vous retrouver seul pour réaliser vos projets.

Le mode Informatif est plus souvent en excès plutôt qu'en manque. Mais, en général, il est mal exécuté.

⇒ Face à un manque ou à un mauvais Informatif, il sera utile de reprendre la pratique du questionnement et de l'écoute des équipes pour être en mesure de porter le sens de l'action et de donner les informations nécessaires et suffisantes pour le passage à l'action.

### **Participatif : « Donner du soutien »**

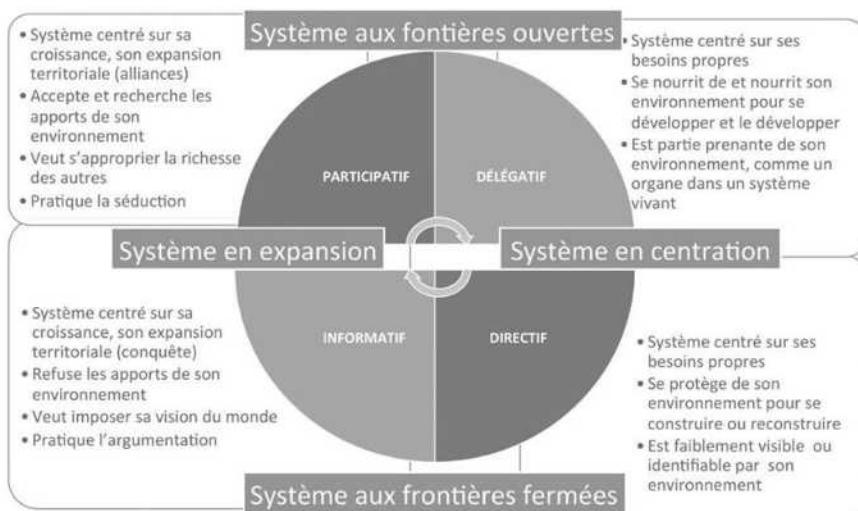
Votre difficulté ou réticence à donner du soutien peut être préjudiciable à la motivation de certains collaborateurs qui ont besoins de signes de reconnaissance ou d'un « coup de pouce » pour passer à l'action.

La faiblesse en Participatif vient souvent d'une peur de l'autre, peur de le voir prendre sa place ou bien de faire de l'ombre au manager.

⇒ Face à un manque de Participatif, l'ambiance de l'équipe sera froide, la capacité à coopérer pour trouver des solutions nouvelles sera faible. La solution se trouve souvent dans l'organisation d'événements collectifs de type « *team-building* ».

<p><b>Vos résultats présentent un manque de</b></p>	<p><b>Délégitatif : « Donner de l'autonomie »</b></p> <p>Votre difficulté ou réticence à donner de l'autonomie à ceux de vos collaborateurs qui pourraient l'assumer prive l'organisation d'une grande richesse et risque de les démobiliser.</p> <p>La faiblesse en Délégitatif est vraiment courante dans les lignes managériales. Déléguer plus n'est pas forcément en donner plus à faire à ses collaborateurs ou agents, mais plutôt de s'en mêler beaucoup moins. La difficulté des managers de faire vivre des systèmes de <i>reporting</i> adaptés les conduit à un besoin d'omniprésence et à la « réunionite ».</p> <p>⇒ Face à une faiblesse de Délégitatif, la première mesure à prendre concerne les flux d'informations et les périodicités de <i>reporting</i> et des bilatérales managériales. Comment sécuriser le manager pour qu'il puisse « lâcher la bride » à ses équipes.</p>
---	--

**Figure 3.7. Interprétation collective et systémique**



Cette vision systémique des polarisations managériales permet de se rendre compte de leur impact sur les populations managées et même sur les partenaires extérieurs ou clients de l'entreprise ou organisme public.

Il est certain que dans la démarche actuelle de Responsabilité Sociale des Entreprises, on va rechercher le meilleur impact possible de l'entreprise sur son environnement, ce que j'appelle la « contribution au territoire » et qui peut se résumer à deux questions :

- comment développer le territoire dont je tire ma richesse ?
- comment contribuer aux besoins de la société humaine qui me porte ?

Cette étape du diagnostic va nous permettre de comprendre l'impact actuel de la ligne managériale sur la capacité des équipes à se mobiliser durablement sur les projets.

Cela nous permet de compléter le processus de formation et d'accompagnement des lignes managériales pour garantir cette mobilisation durable des équipes.



# **Chapitre 4**

## **Adapter la gouvernance grâce aux diagnostics des populations et cultures de l'entreprise**



Nous avons maintenant une grille de lecture pour comprendre les besoins en gouvernance d'une organisation ainsi que les besoins en management des populations qui la constituent.

Notre but est de permettre le passage à l'action. Ce chapitre va nous servir à mettre de l'ordre dans les pratiques et outils managériaux. Au-delà des habitudes et des modes, quels sont les vrais besoins des managers, les savoir-faire à développer en fonction des populations qu'ils dirigent.

En donnant une perspective globale à l'outillage managérial, nous espérons redonner du sens et une juste place aux pratiques. Rappelons que je vous présente ici les éléments d'une pyramide à degrés, c'est-à-dire que chaque degré supérieur s'appuie sur les acquis des degrés inférieurs. Ainsi, ce qui est utile à un degré l'est forcément à un degré supérieur, mais doit être complété par les réponses à la complexité grandissante apportée par les contraintes supplémentaires du nouveau degré. C'est ce qui permet de donner de la cohérence au management d'une organisation complexe.

Le plus important dans ce chapitre est moins la description des outils que l'ordre dans lequel ils sont donnés. En effet, si vous vous posez la question de savoir « à quoi faut-il former les managers de mon organisation ? », la réponse sera donnée par les niveaux d'existence, les degrés de la pyramide auxquels vous identifierez les populations à manager. Bien entendu un manager stratégique aura bénéfice

à acquérir la connaissance de degrés supérieurs à ceux des populations managées pour garder de la ressource managériale et donner plus de sens face à des situations complexes.

Mais la plupart du temps, il sera illusoire de vouloir former des managers aux pratiques des degrés supérieurs s'ils n'ont pas déjà intégré et diffusé les savoir-faire et outils des degrés présents dans l'organisation. Vous verrez cela plus précisément dans les transitions entre les niveaux 3, 4 et 5 avec le management de l'action et le pilotage des résultats.

## 1. CE QUI EST VALABLE À TOUS LES DEGRÉS

*Figure 4.1. Métaphore du jardinage – compost – terreau – amender la terre – le geste du jardinier*



	Les fondements
La posture du manager	<p>Le manager au service de l'organisme qu'il dirige</p> <p>Bâtir sur les forces des équipes et développer une attitude appréciative (Mac Gregor – Cooperrider)</p> <p>Le principe de confiance plutôt que le principe de défiance</p> <p>Bannir le management par la culpabilité ou l'humiliation</p> <p>Développer une posture de manager humaniste (Confucius)</p> <p>Les valeurs du manager humaniste</p>

## 1.1. Bâtir sur les forces de ses équipes et développer une attitude appréciative

### Les théories X et Y – Douglas Mac Gregor<sup>1</sup>

Douglas Mc Gregor est docteur en psychologie de l'université de Harvard. Il a élaboré une véritable théorie de management basée sur deux conceptions opposées de l'homme au travail :

- la théorie X exprime plutôt le point de vue du Dirigeant archaïque en développant une approche pessimiste de la motivation du collaborateur ;
- la théorie Y exprime plutôt le point de vue du Dirigeant positif en développant une approche bienveillante de la motivation du collaborateur.

*Tableau 4.1.*

Théorie X	Théorie Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>– l'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail et fera tout pour l'éviter ;</li> <li>– les individus doivent être contrôlés, dirigés, menacés de sanction afin qu'ils fournissent des efforts pour la réalisation des objectifs de l'organisation ;</li> <li>– l'individu moyen préfère être dirigé, désire éviter les responsabilités, a peu d'ambition et recherche la sécurité avant tout.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– l'homme est capable de s'autodiriger et de s'auto-contrôler ;</li> <li>– l'engagement personnel est le résultat d'une recherche de satisfaction des besoins sociaux ;</li> <li>– l'homme apprend à rechercher les responsabilités ;</li> <li>– la capacité d'exercer son imagination, sa créativité au service d'une organisation est largement répandue parmi les hommes ;</li> <li>– dans beaucoup de conditions de travail, les possibilités intellectuelles des hommes sont largement inutilisées.</li> </ul>

<sup>1</sup> Douglas Mc Gregor, psychologue et économiste, professeur au MIT dans les années 1960.

À travers la théorie X, Mc Gregor montre que ces hypothèses constituent de véritables postulats pour certains dirigeants et une idéologie dominante à laquelle il oppose les postulats de la théorie Y qu'il présente comme réelle alternative en termes de mode de management des hommes.

Mc Gregor avance que la théorie Y et le style de gestion qui en résulte sont plus adaptés à la nature humaine car la théorie en question donne la possibilité à l'encadrement d'innover, de découvrir de nouveaux moyens d'organiser et de diriger l'effort humain.

Il y a un intérêt majeur à vous baser sur la théorie Y dont le corollaire opérationnel est : « On ne peut réellement manager que des personnes auxquelles on est capable de reconnaître au moins une qualité-compétence ».

Certains disent : « on ne peut manager que les gens qu'on aime ! » En tout cas, on ne peut manager que des personnes à qui on reconnaît des talents, des compétences ou, au moins, la capacité à les développer.

Prenons l'adolescent boutonneux que beaucoup d'entre nous ont été, il a peu de succès avec les partenaires de son âge. Il risque de s'aigrir et de commencer à « casser » celles ou ceux qu'il aurait voulu séduire. Son taux de succès ne s'étant pas amélioré, rapidement il peut choisir une autre option : « trouver un charme dans chaque personne » et l'expérience montre qu'il sera rarement déçu. Le seul inconvénient c'est de vivre dans un monde « trop beau » dans lequel il faudra garder la tête froide et apprendre à filtrer, choisir et tenir ses décisions. Il en va de même en entreprise, l'engagement dans le temps sur un choix, une décision, est aussi une clé de réussite à long terme.

## 1.2. L'approche appréciative – David Cooperrider<sup>2</sup>

C'est l'approche développée par David Cooperrider et diffusée en France par mon ami Jean Pages (lire *Le coaching avec la méthode appréciative inquiry – AI*). Le principe de cette approche est de capitaliser sur les réussites, de valoriser ce qui est force et capacité de succès.

Bien souvent, lorsqu'on conduit des dispositifs basés sur l'AI, les participants sont étonnés de découvrir des capacités personnelles ou en équipe qu'ils n'avaient jamais mises au jour et de voir la quantité de situations dans lesquelles ils ont concrètement réussi à :

- obtenir des résultats hors du commun ;
- fédérer des énergies et des personnes initialement peu compatibles ;
- innover ou adapter des pratiques existantes ;
- dépasser des situations difficiles voire même dramatiques.

Cette démarche permet de capitaliser sur des bonnes pratiques existantes à certains endroits de l'entreprise et n'ayant pas encore été diffusées par manque de communication interne. Elle nourrit la transversalité dans l'organisation.

Le processus appréciatif commence par une exploration de cette réalité « positive » au travers d'interviews en binômes puis de capitalisation en petits groupes. Nous favorisons la constitution de groupes de travail multi-hiéronymiques et multi-métiers qui permettent un enrichissement maximum des échanges et révèlent systématiquement l'intelligence opérationnelle du « terrain ». Les participants à cette exploration sont toujours étonnés de voir le bien que cela fait à tout le monde de passer du temps à réfléchir à « comment c'est chez nous quand ça marche bien ? » plu-

<sup>2</sup> David Cooperrider, chercheur américain et professeur en management a développé l'approche «Appreciative inquiry » pour accompagner le changement dans les entreprises.

tôt que de rester éternellement focalisé sur « quels sont les problèmes ? ».

Pour un accompagnement efficace, il faudra tout de même savoir naviguer en empruntant ces deux courants :

- mettre au jour et s'appuyer sur les clés de la réussite ;
- identifier et éviter les causes des problèmes.

Le processus d'AI se termine toujours par la mise en œuvre d'actions à fort impact. C'est-à-dire que les actions concrètes qui apportent le plus de transformation dans le système par rapport à l'enjeu étudié sont préférées aux actions qui ont pour fondement la conformité aux usages, ou encore la conformité aux habitudes en place.

Nous constatons que cette approche permet de garantir un ancrage dans les forces révélées de l'organisation et donc dans sa « culture positive » tout en permettant des innovations ou adaptations pour faire évoluer les usages d'une entreprise qui devient réellement apprenante.

### 1.3. Le principe de confiance plutôt que le principe de défiance

Il y a deux façons de concevoir la structure de son entreprise.

1. Les structures basées sur le présupposé de la défiance :

- si l'on veut que l'efficience et la qualité soient respectées, il faut tout contrôler et mettre en place un système de contrôle interne qui ne laisse rien passer,
- j'ai vu des organismes mobiliser, directement ou indirectement, jusqu'à 10 % de leurs effectifs sur le contrôle interne, alors qu'il manquait des effectifs sur certains postes de production,
- tout est procédure, tout est suivi par indicateurs et le système de *reporting* est pléthorique.

Dans ce genre d'environnement de travail, l'autonomie des acteurs est faible et la charge de travail principale des managers est de construire et d'analyser les tableaux de bords. Il y a peu ou pas de relations humaines, ni de développement des collaborateurs. Les systèmes de contrôle, basés sur la logique de la culpabilité, étouffent les collaborateurs et appauvissent l'organisme.

1. les structures conçues avec le présupposé de la confiance :

- ici, on applique un corolaire du principe de Pareto : les 20 % d'activités consommant 80 % du temps de travail doivent être décrites sous forme de procédures et modes opératoires. Les 80 % d'activités restantes consommant 20 % du temps de travail peuvent être traitées par l'appel à la responsabilité de l'opérateur, à l'escalade hiérarchique et à la co-régulation entre services.

– les 20 % des activités générant 80% de la charge de travail sont décrites par des procédures et mises sous assurance qualité,

– les 80 % des activités générant 20 % de la charge de travail sont rapidement décrites, ne font pas l'objet de l'assurance qualité, en revanche, il est fait appel :

♦ à la responsabilité personnelle, si je ne sais pas faire ou décider, alors je demande de l'aide,

♦ au *reporting* de l'action, c'est-à-dire que je rends compte (de façon formelle) de ce qui est fait et des décisions prises.

Dans ce genre d'environnement, chacun trouve son niveau d'autonomie et de croissance, les relations hiérarchiques sont riches et favorisent le développement des personnes. Les systèmes de contrôle, basés sur la logique de la responsabilité, sont justement dimensionnés et le lien managérial permet de régler les difficultés.

## 1.4. Bannir le management par la culpabilité et l'humiliation

Ce type de management est beaucoup plus courant qu'on ne l'imagine : affronts en public et humiliations permettent certainement de mettre certaines personnes sous pression (celles qui se sentent fragiles et qui n'ont pas d'autre choix que de rester dans l'entreprise). Mais ce sont aussi les graines de la démobilisation et du désengagement des agents de tous niveaux. Pour moi, ils sont les ingrédients de base du harcèlement et doivent être bannis des comportements managériaux et punis par la loi. Notons qu'il en est de même si ce sont des collaborateurs qui traitent leur responsable de cette façon. Le respect des personnes se doit d'être la règle relationnelle de base dans les entreprises. Si j'insiste sur ce point qui semble basique, c'est que certains repères évidents du « bien vivre ensemble » paraissent oubliés ou même inconnus d'une partie importante des acteurs de l'entreprise et que, le dialogue manquant est souvent remplacé par l'insulte ;

Une autre façon de pratiquer, peut-être plus subtile, mais non moins destructive :

- je t'ai pris « la main dans le sac », j'ai noté une faute que tu as faite, j'ai noté une tendance inefficace, etc.,
- je te colle cette étiquette sur le front et je te la sers à tout bout de champs :
  - toi qui oublie toujours de...,
  - toi qui ne sais pas faire...,
  - toi qui caches toujours la poussière sous les tapis,
  - etc. ;
- la personne n'est plus considérée dans sa capacité à se corriger et à se développer, elle est associée abusivement à une erreur commise, il y a peut-être vingt ans.

## 1.5. Développer une posture de manager humaniste

Faisons référence à Confucius<sup>3</sup> et à sa philosophie de la gouvernance. C'est le premier philosophe humaniste de l'histoire.

D'après Confucius, la spécificité de l'humain est de vivre en société, l'homme est un animal grégaire. Il faut donc vivre – travailler en bonne société avec ses semblables.

Tout son enseignement sera orienté sur les façons de bien vivre avec ses semblables et de gouverner un État dans ce sens : communication – coopération – harmonie. Confucius veut restaurer l'empire unifié sous le « mandat du ciel » donné à l'empereur ;

D'après lui, c'est le pouvoir donné au chef pour servir et faire réussir le collectif. Il souhaite mettre l'homme au centre des préoccupations des dirigeants, en ce sens le confucianisme est un humanisme.

Les cinq qualités du dirigeant–manager :

- être généreux sans gaspillage ;
- faire travailler le peuple sans susciter rancune ;
- avoir des aspirations sans convoitise ;
- être grand seigneur sans prendre de grands airs ;
- être imposant sans être intimidant.

Les quatre défauts ou risques du dirigeant–manager :

- punir de mort au lieu d'instruire, c'est de la tyrannie ;
- attendre qu'un travail soit fait sans donner de délai, c'est de l'oppression (harcèlement) ;

---

<sup>3</sup> « Kong Fu Tseu » dit Confucius par les premiers traducteurs occidentaux de son œuvre est un philosophe chinois du 6ième siècle avant notre ère. Il est considéré comme le premier humaniste. Son œuvre consignée par ses disciples dans les « 4 traités » nous livre les préceptes d'une gouvernance qui met le peuple, l'homme, au centre des préoccupations des dirigeants

- être lent à donner des ordres et prompt à exiger leur exécution, c'est de l'arbitraire ;
- donner à quelqu'un son dû avec parcimonie, c'est de la mesquinerie de petit employé.

## 1.6. Les valeurs du manager humaniste

Il y a deux valeurs fondamentales qui doivent équilibrer la posture et l'action du manager :

- l'exigence : mettons la en premier, car la mission fondamentale du manager est de faire faire à ses équipiers ce qu'ils ne feraient pas si le manager ne les conduisait pas :
  - faire mieux,
  - faire plus,
  - faire autrement,
  - se préparer à l'imprévu,
  - gérer des situations complexes ou difficiles,
  - en fait : faire des efforts ;
- la bienveillance : c'est le deuxième pilier du management. L'exigence seule peut être destructrice. La bienveillance définie comme une attitude positive visant à soutenir chacun dans son chemin de réussite au service du collectif est l'attitude nourricière qui vient contrebalancer l'exigence.

Il y a un troisième pilier qui permet de faire tenir en équilibre l'édifice managérial, c'est la conscience des situations que le manager va utiliser pour doser habilement Exigence et Bienveillance. En effet, c'est le choix conscient de la rigueur ou de la souplesse de sa posture managériale qui donnera la qualité et la puissance de votre impact managérial.

Si vous avez acquis la pratique de ces quelques principes, nous pouvons penser que la suite, pour vous, ne sera que l'optimisation de votre métier de manager. À travers les prin-

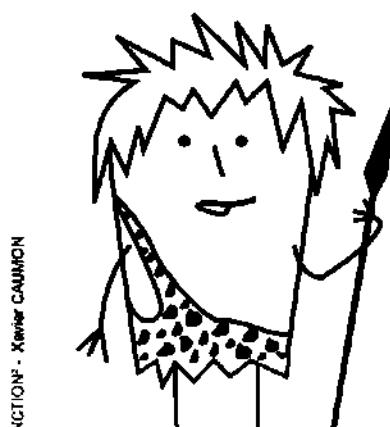
cipes et pratiques proposées vous développerez votre capacité à piloter-manager des populations complexes.

Si votre expérience humaine ne vous a pas encore permis d'intégrer ces principes, alors j'espère que vous aborderez les contenus proposés en priorité comme des moyens d'intégrer ces valeurs humaines et managériales fondamentales pour faire réussir un collectif.

Ce sont les ingrédients de cette alchimie que je vous propose de recueillir dans ce dernier chapitre.

## 2. DES PERSONNES DANS LA PRÉCARITÉ – 1<sup>ER</sup> DEGRÉ

*Figure 4.2. Métaphore du primitif – solitude – précarité*



DITION - XAVIER CAUNON

**Tableau 4.2. Niveau 1 - Manager das la précarité**

<b>La question du 1<sup>er</sup> degré</b>	« Comment préparer le management des personnes en précarité : stagiaires, personnes en intérim, personnes en contrat à durée déterminée, personnes en périodes d'essais ? »
<b>La posture du manager</b>	Centrée sur la relation à la personne, une personne à la fois Encourage le passage à l'action sur des tâches élémentaires Démarche pas à pas Valorisation de l'apprentissage par essais-erreurs-réussites
<b>Le mode de mise en action privilégié</b>	Mode « directif » : précis, factuel, procédure pas à pas
<b>Les outils caractéristiques du degré</b>	Le « feedback »
<b>La communication</b>	Respectueuse et directe Répétition des consignes Demande de reformulation des consignes par le managé Validation des acquis Reformulation en cas d'incompréhensions

## 2.1. Le mode « Directif »

Objectif : diriger, guider, indiquer, initier.

**Le manager :**

- donne des instructions précises ;
- prend les décisions ;
- supervise étroitement la réalisation.

**Le collaborateur :**

- pose des questions de clarification ;
- exécute ;
- rend compte de ce qu'il a fait, au fil de la réalisation.

## 2.2. Le *feedback*

Le *feedback* (en français, le retour) est un terme qui vient de la cybernétique et de la systémique pour nommer l'information donnée en retour d'une action et qui permet de mesurer l'écart à l'attendu.

Dans le champ de la communication interpersonnelle, le *feedback* est l'élément indispensable à la mobilisation durable des personnes.

Une étude initiée sur les dauphins (en accompagnement du dressage des animaux de cirques aquatiques), et qui a pu être généralisée aux mammifères supérieurs, montre que la motivation optimale d'un individu s'obtient par un juste dosage des réprimandes et des récompenses. Le « bon dosage » serait pour un humain d'une réprimande pour dix récompenses.

La psychologie évolutionniste fait l'hypothèse qu'à l'époque archaïque de l'humanité (celle du chasseur-cueilleur), il y a environ 40 000 ans :

- un échec, par exemple le fait de ne pas rapporter de baies ou de produit de la chasse, pouvait conduire à la mort de la personne ou à la disparition de la horde ;
- une réussite, ramener une bonne cueillette ou du gibier, ne permettait de survivre que quelques jours de plus.

C'est-à-dire qu'une réussite (récompense) n'a pas d'effet durable, alors qu'un échec peut être fatal. Et la psychologie évolutionniste suppose que ce constat est devenu un comportement intégré. En effet une personne rendue prudente par la présence de ce comportement archaïque aura plus de chances de survie dans un environnement hostile qu'une personne trop optimiste et qui ne prendrait pas assez au sérieux les échecs, même petits.

Dans notre environnement moderne, dans lequel il est rare que notre vie soit en jeu, nous sommes tout de même

activés par ce réflexe archaïque que le manager devra compenser en distribuant dix fois plus de félicitations que de réprimandes pour conserver un bon niveau de motivation de ses collaborateurs.

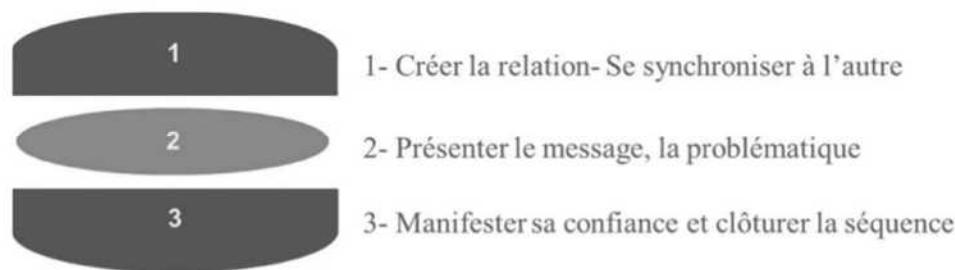
Avouons que la dose en entreprise est plutôt de cent réprimandes pour une félicitation, ce qui peut expliquer la passivité de certaines personnes qui sont abattues par cette avalanche d'incitations négatives et la quasi absence d'incitations positives.

Pour arriver à inverser cette tendance, le manager devra saisir toute opportunité de félicitation ou remerciement, même sur des toutes petites choses du quotidien.

### **Technique d'un *feedback* structuré**

La technique générique du *feedback*, qui en fait est une *gestalt* (une unité relationnelle), peut être représentée par la métaphore du hamburger.

*Figure 4.3. La métaphore du hamburger*



Cette métaphore est pleine d'enseignements :

- la relation d'abord : il est important de prendre le temps d'entrer dans le contexte et l'état d'esprit de l'autre ;
- le message présenté ou la problématique exposée doivent être « absorbable » par le managé, c'est une tranche de steack haché, pas plus sinon il ne pourra pas l'avaler ! ;

- une séquence relationnelle, ça s'ouvre et ça se ferme, le manager prendra donc le temps de clôturer sa séquence et d'accompagner son collaborateur dans l'appropriation du message.

Cette métaphore permet de construire bon nombre de séquences relationnelles qui auront plus d'impact si elles sont correctement structurées.

Notons l'utilité du DISC et de la connaissance du style joué par son interlocuteur, au moment de la séquence relationnelle, pour adapter la façon de créer et de clôturer cette séquence :

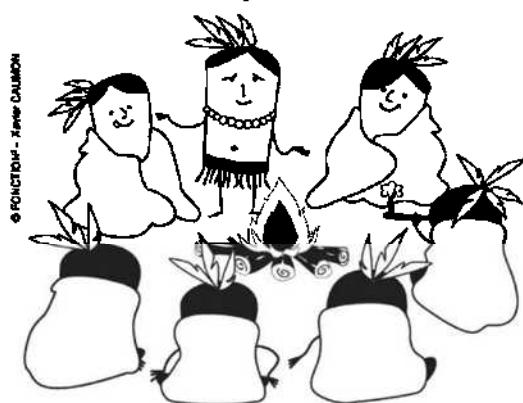
- Dominant : direct, bref, centré sur les faits et les résultats attendus ;
- Influent : informel, positif, valorisant, centré sur les bénéfices prévus ;
- Stable : proximité, sincérité, intérêt du collectif, centré sur les bénéfices à long terme ;
- Consciencieux : direct, factuel, centré sur l'information et l'évitement des risques.

Il est possible de mettre en évidence plusieurs types de *feedback* en fonction de la situation à gérer :

- *feedback* de demande de progrès ;
- *feedback* de félicitation ;
- *feedback* de recadrage.

### 3. DES COMPAGNONS DANS LA CORPORATION – 2<sup>e</sup> DEGRÉ

*Figure 4.4. Métaphore de la tribu – un cercle d'indiens autour du feu*



*Tableau 4.3. Niveau 2 - Manager dans la corporation*

<b>Les questions au 2<sup>e</sup> degré</b>	« Comment reconnaître sans les opposer les différentes communautés qui composent la population managée ? » « Comment faire en sorte que les communautés se côtoient, s'harmonisent, se conjuguent dans une communauté de niveau supérieur que peut être l'entreprise, l'organisme public ou la nation ? »
<b>La posture du manager</b>	Centrée sur le collectif, la préséance des anciens Encourage la réflexion collective et la conciliation Un problème à la fois Valorisation des rites de passage, du changement de statut, « augmentations de salaires » disent les compagnons, de l'ancienneté
<b>Le mode de mise en action privilégié</b>	Mode « Participatif », réflexion commune, prise de décision par le consensus, réalisation collective des tâches
<b>Les outils caractéristiques du degré</b>	Rites communautaires
<b>La communication</b>	Cohérence collective, on parle dans et pour le groupe

### **3.1. Le mode « Participatif »**

À ce niveau-là, il est symbolisé par le cercle des anciens :

- les compagnons expérimentés se réunissent et prennent les décisions par consensus ;
- la répartition des rôles et des tâches est implicite car chacun connaît sa place dans la communauté :
  - les savoir-faire de chacun déterminent la répartition des responsabilités,
  - en cas de conflit, le cercle des anciens décide la séparation des tâches ou oblige à la coopération ;
- le manager est celui qui convoque le conseil des anciens, fait circuler la parole et valide la synthèse, formalise la décision qui émerge du groupe.

Objectifs du mode participatif : associer – épauler – soutenir.

Le manager et le collaborateur :

- parlent et réfléchissent ensemble ;
- décident ensemble ;
- passent à l'action ensemble, si besoin (aider à la mise en action par l'accompagnement du premier pas du collaborateur) ;
- puis mettre le collaborateur en action sur le mode délégatif.

### **3.2. Les rites communautaires**

Les rites communautaires ont pour but de créer et maintenir le sentiment d'appartenance et la cohésion du groupe. C'est le premier niveau des rites managériaux collectifs. Il est clair que dans un rite collectif, on développe le collectif (cohésion, confiance, capacité à coopérer). On ne va pas pouvoir à ces occasions développer individuellement chaque personne. D'autre part, comme ces réunions visent

la concertation et la prise de décision, il faut avoir un certain niveau de maturité ou d'ancienneté pour y participer. Dans les communautés traditionnelles comme le compagnonnage, ces réunions sont réservées aux compagnons confirmés, les apprentis n'y ont pas leur place.

Dans les entreprises modernes, on rencontre souvent des rites de ce type sous le nom de « collège technique », « collège des cadres », « groupe d'expertise », « collège scientifique », « collège médical ». Ce sont des espaces identitaires. Y appartenir signifie être reconnu par ses pairs. Ils peuvent se tenir de façon périodique ou à l'occasion d'un évènement exceptionnel. Plus simplement, la réunion d'agence, le repas de Noël, la galette des rois ou la participation à la fête de la musique ou au carnaval local peuvent aussi jouer ce rôle.

Notons que les tenues ou équipements de travail participent de ces rites communautaires :

- la blouse, qu'elle soit grise, bleue ou blanche ;
- le stéthoscope, le stylo à 4 couleurs, la pochette à outils accrochée à la ceinture ;
- le casque et les chaussures de sécurité ;
- le véhicule de service ou de fonction ;
- le diplôme des tastevin, etc. ;
- le « BlackBerry » ou autre smartphone des cadres supérieurs.

Tous ces signes de reconnaissance, signes distinctifs d'appartenance à une caste servent à créer le sentiment d'appartenance, un lien de soi à quelque chose de plus grand que soi qui véhicule un ensemble de règles techniques (état de l'art) ou éthiques (déontologie).

Il en va de même au niveau de la République avec tous ces ordres (Légion d'honneur, Mérite agricole et autres Conseils économiques et sociaux...) qui maintiennent un

lien social, par-delà des appartenances politiques initiales de leurs membres.

Lors de leurs réunions, les tenants de ces distinctions vivent un rite, un protocole très spécifique qui donne une place et une préséance à chacun. Mais au final, le plus important est d'en être.

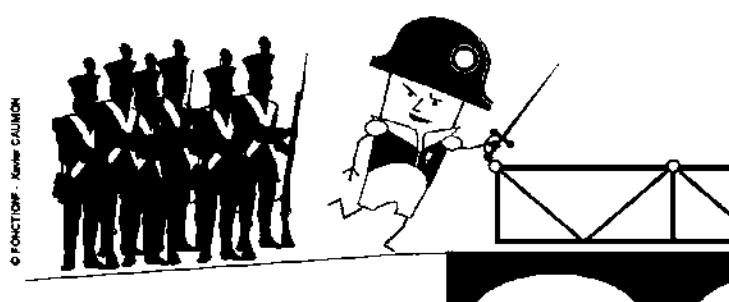
Notons que les « Clubs Services » comme le Lions ou le Rotary jouent le même rôle pour les hommes et femmes d'affaires en recherche de contribution au collectif.

Sans rites communautaires, il n'y a pas de communauté, pas d'appartenance, pas de loyauté.

Il est important de noter que dans notre culture républicaine et laïque « à la Française », nous avons tendance à dénier, voire à dénigrer, les communautés et que cela n'est pas forcément la bonne solution avec les populations pour lesquelles la communauté est une réalité quotidienne.

#### **4. DES INDIVIDUS DANS UNE HIÉRARCHIE DIRECTE – 3<sup>e</sup> DEGRÉ**

*Figure 4.5. Napoléon sur le pont d'Arcole le chef est devant ses troupes – commandement direct*



**Tableau 4.4. Niveau 3 - Manager dans la hiérarchie directe**

<b>Les questions au 3<sup>e</sup> degré</b>	« Comment garantir l'unité de commandement, la loyauté de la ligne hiérarchique ? » « Comment s'assurer de la bonne application des directives, à tous les niveaux ? »
<b>La posture du manager</b>	Posture d'autorité, il incarne le pouvoir qu'il a reçu d'en haut. Sa légitimité vient de sa place dans l'organigramme.
<b>Le mode de mise en action privilégié</b>	Le mode « Directif »
<b>Les outils caractéristiques du degré</b>	Le commandement Les rites d'autorité
<b>La communication</b>	La communication hiérarchique et l'exemplarité

#### 4.1. Le commandement

C'est ici que prend son sens la notion militaire du commandement.

- Développer une discipline absolue :
  - consigne ;
  - exécution ;
  - compte rendu immédiat, après exécution.
- Récompenser obéissance et réussite.
- Trancher lorsqu'il y a des conflits – le manager est l'arbitre qui décide et sanctionne.
- Prise de décision par escalade hiérarchique :
  - je ne décide que ce qui est délégué à mon niveau hiérarchique ;

- je sollicite un arbitrage par ma hiérarchie dès que la situation dépasse le champ de mes prérogatives ;
- je soutiens la décision de ma hiérarchie quel que soit mon degré d'accord ou de désaccord ;
- je soutiens, *a priori*, la position et la décision d'un de mes N-1 face à ses collaborateurs ou face à des personnes d'une autre ligne hiérarchique ;
- je le recadre en privé et je gère la situation par escalade hiérarchique si sa position ou sa décision me paraît inappropriée.

Une pratique éthique (compatible avec le droit du travail et les valeurs de l'organisation) du commandement renforce la ligne hiérarchique et développe discipline et esprit de corps. C'est un élément fondateur de l'évitement des risques psychosociaux car cela sécurise les équipes : « il y a un pilote dans l'avion ! ».

## 4.2. Les rites d'autorité

Les rites d'autorité sont de deux natures : les collectifs et les individuels.

### Les collectifs

Ce sont les assemblées générales des effectifs ou les regroupements par unité :

- le responsable présente ses équipes à l'autorité ;
- rend brièvement compte des opérations.

Ils ont pour objectifs :

- de rendre visible la hiérarchie par l'organisation « géographique » des espaces et des positionnements de chacun,
- de mettre tout le monde sur le même niveau d'information :

- information minimale que tous doivent partager pour donner du sens à l'action,
- il n'est pas nécessaire de tout dire à tous, mais l'essentiel est connu de tous.
- de valoriser les personnes qui ont particulièrement réussi :
  - en suivant les consignes,
  - en faisant preuve de force et de courage
- de réprimander aux yeux de tous ceux qui ont enfreint le code éthique de l'organisation.

### Les individuels

Ce sont les entretiens « individuels » :

- ils se font toujours en présence des niveaux hiérarchiques intermédiaires, on ne court-circuite pas la ligne hiérarchique (sauf exception laissées à l'appréciation de l'autorité supérieure),
- ils sont à l'initiative du plus haut niveau hiérarchique.

Ils ont pour objectifs :

- de donner une consigne ou une information spécifique qui ne peut être partagée avec le groupe,
- de féliciter pour une action dont l'ampleur ou le niveau de secret ne justifie pas citation devant le collectif,
- de recadrer un écart au règlement ou à l'éthique sans déjuger face au collectif.

## 4.3. La communication hiérarchique

L'exemplarité et le respect sont les ingrédients de base de la communication hiérarchique.

Les éléments supplémentaires qui feront gagner dans ce type d'environnement sont la codification et standardisation des relations :

- appellations standardisées :
  - Madame ou Monsieur, pas de familiarité par l'utilisation du prénom,
  - citation du grade de la personne : contremaître X, agent Y, etc. ;
- gestuelle standardisée : façon de se saluer, posture adoptée pour se mettre au rapport, etc. ;
- langage simplifié et standardisé : « Affirmatif » – « Négatif », « Reçu 5 sur 5 », etc.

Le but de ces codifications et standardisation des relations est d'éviter toute ambiguïté dans la formulation et la réception des consignes et comptes-rendus.

Nous sommes dans un environnement maîtrisé et décrit par « le manuel ». Tout a été pensé par avance, chacun a suivi la formation ou l'entraînement nécessaire à l'exécution de sa mission. Il n'y a plus qu'à exécuter en se référant à la bonne façon de faire ou en faisant appel à une escalade managériale.

## 5. DES EXPERTS DANS LA TECHNOCRATIE – 4<sup>e</sup> DEGRÉ

*Figure 4.6. La justice – l'éthique – l'expertise le groupe = le juge + l'analyste*



Ce degré marque le passage de l'artisanat à l'industrie par la codification et la standardisation des savoir-faire.

À ce niveau, la discipline du 3<sup>e</sup> degré est un acquis, il va maintenant falloir intégrer la complexité croissante de l'environnement dans le management de l'entreprise :

- accroissement des contraintes réglementaires ou techniques ;
- couverture géographique et segmentation fonctionnelle ;
- besoins d'harmonisation et de standardisation des modes opératoires ;
- standardisation des services aux clients ou équité de traitement des ayant-droit ;
- etc.

L'apparition de l'organisation matricielle pose une question particulière : « comment garantir que chaque collaborateur ou agent n'a qu'un seul chef ? ».

Cette question est critique, aussi bien en termes de performance que de bien-être au travail. Les risques psychosociaux augmentent dans les environnements qui n'ont pas résolu concrètement cette problématique. Il s'agit de clarifier et de simplifier les chemins de descente des consignes ainsi que les remontées de *reporting*. Souvent, on constate pléthore d'un *reporting* volumineux et inadapté. Le bon sens nous fait dire : « un bon *reporting* doit faire autant de bien à celui qui l'émet qu'à celui qui le reçoit ». Il reste important de valoriser cette dynamique de compte rendu sans laquelle le management de l'action est impossible.

**Tableau 4.5. Niveau 4 - Manager dans la technocratie**

<b>Les questions au 4<sup>e</sup> degré</b>	« Comment garantir que, dans cette organisation complexe, tout opérateur n'ait qu'un seul donneur d'ordres ? »
<b>La posture du manager</b>	L'autorité du précédent niveau est complétée par une composante importante d'expertise technique pour faire face à un environnement complexe.

<b>Le mode de mise en action privilégié</b>	Le mode « Informatif »
<b>Les outils caractéristiques du degré</b>	Le management de l'action La fiche de poste Les objectifs d'action Les gros cailloux Le <i>reporting</i> de l'action Les rites managériaux L'animation fonctionnelle-matricielle
<b>La communication</b>	La communication non hiérarchique

### 5.1. Le mode « Informatif »

Le mode « informatif » est le mode naturel dans la technocratie. En effet, l'environnement complexe et la technicité des métiers nécessitent des échanges importants d'information et le maintien à niveau des équipes en termes de connaissances.

Nous constatons cependant un grand nombre de dérives managériales dans lesquelles la polarisation sur l'information fait passer l'action au deuxième plan.

Le partage d'informations est là pour servir l'action. La multiplication des réunions d'information descendante, déployées depuis les niveaux hiérarchiques supérieurs jusqu'au terrain génère une perte énorme de capacité de travail. Certaines personnes passent plus de 30 % de leur temps dans ce type de réunions où il ne se passe rien d'autre que de répéter ce qui a été dit ailleurs.

**Objectifs du mode informatif : remobiliser – développer la compétence**

**Le manager :**

- questionne pour mettre au jour ce qui empêche l'action :

- le sens de l'action,
- le besoin d'information ou de formation,
- écoute les réponses du collaborateur pour comprendre ses besoins ;
- donne les informations nécessaires et suffisantes pour que le collaborateur retrouve sa capacité à l'action ;
- explique ses décisions et donne l'occasion de les clarifier pour que le collaborateur fasse ce qui lui est demandé ;
- conduit le collaborateur dans l'action dans le mode directif.

Le collaborateur :

- formule ses besoins ou empêchements ;
- reformule les apports du manager pour intégrer l'information ;
- le premier pas vers l'action étant de faire la synthèse écrite de ce qu'il a compris de l'échange et d'en rendre compte à son manager.

## 5.2. Le management de l'action

Le management de l'action vise à permettre aux managers de garantir que ce qui doit être fait est bien réalisé :

- de la bonne façon ;
- au bon moment.

Ce management est tourné vers le terrain et le soutien opérationnel des équipes. Certains diraient qu'il s'agit de garantir les moyens (l'engagement sur les moyens précède l'engagement sur les résultats qui lui, est associé au 5<sup>e</sup> degré). Patrick Convard<sup>4</sup> de l'ANACT l'appelle management du

<sup>4</sup> Patrick Convard, consultant à l'ANACT – Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, a développé une réflexion sur l'écart entre travail prescrit et travail réel. Il souligne aussi l'importance de la mise en place d'espaces de régulation dans les entreprises.

travail et signale l'écart observé dans les entreprises et services publics entre le travail prescrit (par les managers) et le travail réel (réalisé par les collaborateurs et agents).

Une action, c'est une opération réalisée par une personne. Cette définition nous permet d'intégrer les deux dimensions de l'entreprise, le système objet (la chose à faire) et le système vivant (la personne qui réalise la tâche).

À ce degré, caractérisé par la codification des tâches, la possibilité de planification de l'action et l'expertise, qu'elle soit administrative, technologique, de gestion ou financière, le rôle du manager et de garantir :

- que chacun de ses collaborateurs ou agents est bien en train de réaliser ce qui doit être réalisé pour le juste exercice de la mission et du métier ;
- de la bonne façon ;
- dans les délais prévus ;
- avec les méthodes et outils de l'entreprise.

Il est donc vital de mettre en place une traçabilité des actions afin de pouvoir garantir la régularité des activités d'une personne, d'un service ou d'une direction. Attention au niveau de ce *reporting* qui, s'il est conçu de façon trop « micro » va conduire à un engorgement des flux montant et à la démobilisation des opérateurs. Je me souviens d'un opérateur qui notait dans son rapport « je suis en train d'écrire que je suis en train d'écrire mon rapport d'activité ». Provocation symbolique d'un *reporting* excessif et mal conçu.

### **5.3. La fiche de poste**

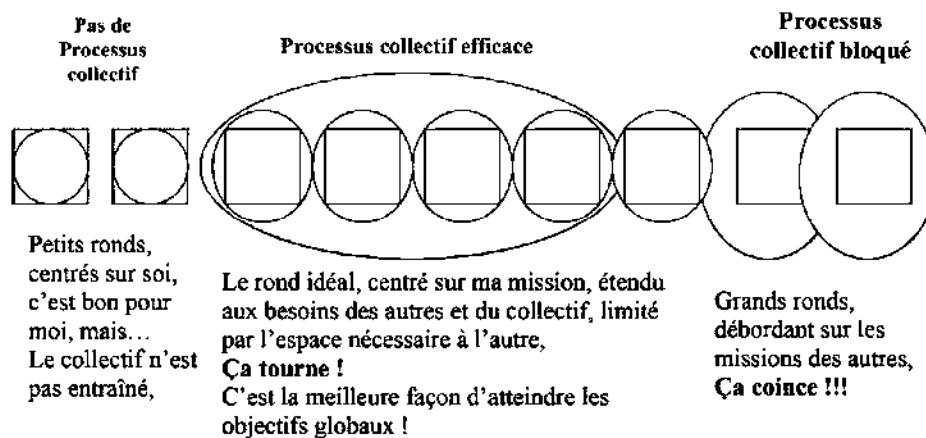
Dans un système du travail organisé, la définition de poste détermine :

- la place d'un poste dans l'organisation, elle décrit un poste, indépendamment de la personne pressentie pour l'exercer ;

- les missions et tâches principales qu'une personne doit exécuter dans le cadre de ce poste ;
- les niveaux de compétences, les savoir-faire ainsi que les savoir-se-comporter<sup>5</sup> nécessaires à la bonne tenue du poste ;
- si on ne trouve pas de personne en adéquation avec le poste décrit, il est toujours possible d'aménager (de personnaliser) temporairement la fiche de poste. C'est une pratique courante en entreprise mais peu vertueuse car cela « tord » l'organisation et oblitère fortement son efficacité.

La fiche de poste donne des limites, et ces limites sont nécessaires pour que chacun connaisse le domaine de définition et d'exercice du poste. Viennent ensuite les définitions d'objectifs d'action, collectifs puis individuels qui expriment ce qu'il faut réaliser.

*Figure 4.7. Histoire de ronds et de carrés*



Pour illustrer cela, utilisons la symbolique géométrique, à partir du langage courant : quand quelque chose est bien dé-

5 Bien que ce terme soit un peu lourd, il est préférable nettement au terme « savoir-être » qui est un non-sens. On est ou on n'est pas, mais dans ce dernier cas, il n'y a pas de question managériale à se poser.

fini, décrit, délimité, on entend souvent dire : « c'est carré », pour dire « c'est clair et précis ». Imaginez, qu'une description de poste bien faite corresponde à un « carré » ; imaginez une succession de descriptions de postes côtes à côtes, représentant comment doit travailler une équipe.

Dites-vous que c'est en mettant en action, mouvement, cette succession de carrés que vous allez atteindre l'objectif global.

### **Que se passe-t-il ?**

Si les carrés sont trop proches, ils se heurtent, et le processus ne peut s'exécuter (ça ne tourne pas rond). Si les carrés sont trop éloignés, il n'y a pas d'entraînement mutuel, chacun travaille dans son coin sans se préoccuper de l'autre. Alors, il faut faire du « rond ».

Chacun doit :

- en faire un peu plus que ce qui est prévu ;
- se mettre au service de l'autre et du collectif.

### **Mais attention, quel rond ?**

Un trop petit rond, qui reste à l'intérieur de votre carré, signifie que vous êtes trop centrés sur vous, vous n'intégrez pas votre appartenance au collectif dans votre organisation personnelle. Un trop grand rond, qui dépasse largement votre carré, signifie que vous vous éloignez trop de votre mission et que vous empiétez sur la mission des autres.

Ces deux types de ronds ne facilitent pas le fonctionnement de l'équipe, soit il vous isole, soit il bloque le processus par empiètement. Le rond idéal est tangent à votre carré, il se mesure en temps passé pour les autres et en souplesse concédée à la réussite du collectif.

## 5.4. Les objectifs d'action

Les objectifs d'action décrivent la production attendue dans un poste ainsi que les contraintes associées.

Pour une assistante dans un bureau :

- gérer quotidiennement le courrier en entrée, avec tenue d'un chrono pour :
  - les demandes des clients,
  - les règlements de facture,
  - les notes de la direction, etc. ;
- gérer le calendrier du responsable en :
  - priorisant les rendez-vous clients,
  - respectant la périodicité des réunions avec ses collaborateurs,
  - etc.

Pour un ouvrier en atelier :

- récupérer les ordres de travaux le lundi matin à 8h ;
- organiser sa semaine de production et fournir le planning au responsable de production avant le lundi 9h ;
- réceptionner les composants sur son poste de travail et assurer le contrôle de qualité de niveau 1 ;
- réaliser les montages ;
- assurer l'autocontrôle de production ;
- vérifier les équipements et outillages de production à la périodicité voulue ;
- etc.

Pour un commercial en boutique :

- accueillir les clients avec le SB : Sourire – Bonjour ;
- demander aux clients si on peut les conseiller ;
- proposer les articles « vedette du mois » ;

- accompagner les clients en caisse ;
- saluer les clients avec le SAM : Sourire – Au revoir – Merci.

Chaque poste aura des objectifs d'actions différents, il est clair qu'un chef de projet n'a pas les mêmes objectifs d'actions qu'un opérateur, un agent administratif ou un commercial.

Souvent, les objectifs d'actions sont décrits dans un mode opératoire ou une procédure.

Pour les postes à responsabilité globale, il est important d'inclure des objectifs relationnels ou managériaux : qui rencontrer, à quelle fréquence pour réaliser quelles régulations ou coordinations.

## 5.5. Les gros cailloux, métaphore de votre agenda et de vos activités

« Si vous n'aviez qu'une chose à retenir et à mettre en pratique quotidiennement.

Tous les secrets de la gestion de la charge de travail, des priorités et de l'information en une seule page. »

### La métaphore du seau et des cailloux

Un consultant, chargé d'enseigner la gestion du temps en une heure à des cadres dirigeants, développe la métaphore suivante : Prenez un seau, remplissez-le jusqu'au bord avec des gros cailloux. Le seau est-il plein ?

Les stagiaires répondent oui en cœur !

Le consultant prend alors un sac de graviers et les glisse dans les intervalles laissés libres par les gros cailloux. Le seau est-il plein ?

Un stagiaire s'aventure à répondre non, on doit pouvoir encore y mettre du sable fin !

Le professeur répond, oui c'est bien ça, et il le fait. Et maintenant, le seau est-il plein ?

Tous répondent non bien sûr, il est encore possible de mettre de l'eau dans le seau.

Bien vu ! dit le professeur, et que pouvez-vous conclure de cette démonstration ?

Ils répondent en cœur : « Que l'on peut toujours rajouter des activités dans son calendrier ».

Et le professeur de répondre : « Certainement pas, cela veut simplement dire que si vous ne mettez pas les gros cailloux en premier dans le seau, alors vous ne pourrez jamais les faire rentrer dans le seau ! ».

Les gros cailloux sont des regroupements d'actions qui décrivent complètement ce à quoi vous devez passer votre temps pour remplir votre fiche de poste (le carré, ce qui est clairement de votre responsabilité).

Pour une pratique efficace, nous avons remarqué qu'il est bon de ne pas avoir plus de neuf gros cailloux, sachant que le 9<sup>e</sup> doit être réservé sous l'étiquette « Perso » ou « Privé » comme outil d'accostage des contraintes de la vie privée au quai de la planification professionnelle. C'est un outil permettant de gérer les équilibres vie professionnelle/vie privée.

Il vous reste donc huit « gros cailloux » ou encore huit secteurs d'actions pour décrire ce à quoi vous devez passer votre temps pour réussir votre mission.

Vos « gros cailloux » sont les activités importantes pour vous pour :

- remplir votre mission ;
- réaliser vos objectifs d'action ;

- en prenant en compte les éléments de contexte ayant de l'impact sur votre organisation personnelle.

Ces activités importantes « gros cailloux » sont des regroupements d'actions homogènes, par « gros caillou » :

- répondant à un même enjeu ;
- mobilisant une même compétence ;
- correspondant à un contexte spécifique.

---

### **Les étapes du questionnement pour rechercher vos « gros cailloux »**

1. Quelle est votre mission, précisément ?
    - Ce qui donne du sens à votre emploi.
    - Que manquerait-il à l'organisation si votre poste n'existeit pas ?
  2. Quels sont vos objectifs d'action, ceux de votre équipe ou société ?
    - Que faut-il faire ou faire faire pour réaliser la mission ?
  3. Dans quel contexte travaillez-vous ? Quel est l'impact de ce contexte sur votre organisation personnelle ?
    - Mobilité ou éloignement du siège ?
    - Temps partiel ou temps partagé ?
    - Disponibilité des ressources ?
    - Etc.
- 

Les gros cailloux sont liés au poste et au contexte de la personne, à ses objectifs, mais aussi, pour certains d'entre eux à sa logique organisationnelle.

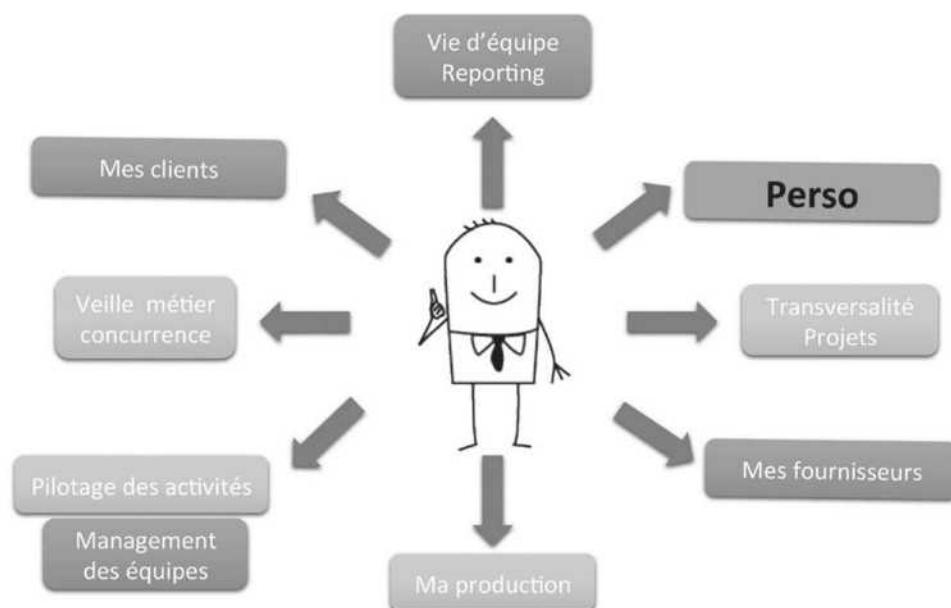
On remarque à l'usage que, pour un même poste occupé par des personnes différentes, en moyenne sept sur huit gros cailloux se retrouvent identiques, la variance venant souvent

d'une appréciation différente du temps à passer dans les relations avec les différents partenaires.

L'idée est de « faire le tour » de son activité en vérifiant que tous les temps importants sont bien présents dans la structure d'activité. J'insiste beaucoup sur les temps relationnels qui, souvent informels, pourraient passer inaperçus dans l'organisation des personnes. Ces temps d'ajustement ou de régulation seront associés à un « gros caillou » de type « management » ou « relations transverses » ou encore « relations partenaires ».

Un exemple de structure de « gros cailloux » pour un cadre intermédiaire :

*Figure 4.8. À quoi je passe mon temps ?*



## 5.6. Le *reporting* de l'action

Le *reporting* de l'action est une forme évoluée du compte rendu. Le compte rendu est immédiat après l'action, le *reporting* intègre toute l'activité d'une personne sur une période

donnée. La périodicité de ce *reporting* est liée au niveau d'autonomie de la personne. Plus le collaborateur est autonome et plus cette périodicité peut être large. C'est cette fonction intégrative qui permet, autant à celui qui construit son *reporting* qu'à celui qui le reçoit, la prise de recul, la réflexion et la prise de décision.

Si les « gros cailloux » sont la structure idéale de l'activité d'une personne, alors, c'est sur cette structure qu'elle doit rendre compte de son activité. Vous pouvez constater qu'un manager intermédiaire, dont un des « gros cailloux » sera « management de l'équipe », devra rendre compte de son activité managériale, ce qu'il y fait et comment il le fait. C'est un point important du processus d'alignement stratégique et opérationnel, car il permet d'assurer au sommet stratégique de l'entreprise que les valeurs et pratiques managériales choisies pour l'entreprise sont bien déployées à tous les niveaux. Cela donne aussi à chaque niveau de manager de managers la capacité de soutenir managérialement la strate inférieure ou à celle-ci de demander du soutien managérial à la strate supérieure. C'est aussi un élément fondamental de la réduction des risques psychosociaux par la transparence que cela donne sur les comportements managériaux.

Ce qui est important dans le *reporting*, c'est de formaliser trois types d'éléments :

- ce qui a été fait dans la période, en synthèse ;
- ce qu'il faut en retenir, décisions clés, informations déterminantes pour l'activité ou évaluation personnelle de la situation ;
- ce qu'il faut prévoir, anticiper, comme action (traduit en charge de travail) à venir en fonction de ce qui est compris de la situation.

**Tableau 4.6. Un exemple de reporting mensuel de l'action pour un membre de Comité de Direction**

Gros cailloux	Ce qui a été fait dans le mois	Infos clés du mois
<b>1 – CODIR &amp; Gouvernance</b>	Participation au groupe de travail sur la mutualisation XXX	Décision prise de nommer M <sup>me</sup> Y comme responsable de ce projet
<b>2 – Pilotage activités &amp; Management</b>	Tenue du comité de pilotage Z Tenue des bilatérales avec les chefs de département	Bonne avancée du projet, attention au risque de dépassement du budget frais de déplacements Remontée d'une demande de clarification sur l'intérêt de déployer l'outil A
<b>3 – Notes &amp; stratégie</b>	Production de la note d'évaluation de l'opportunité de créer une nouvelle agence	Forte pression politique pour accélérer cette création
<b>4 – Projets transverses</b>	Réunion des 3 directions concernées par le projet B	Pas d'adhésion du terrain sur ce thème
<b>5 – Relations fournisseurs</b>	Le fournisseur F confirme sa difficulté à tenir le plan de charge prévisionnel	C'est son 3 <sup>e</sup> mois de défaillance
<b>6 – Relations clients</b>	Les clients C et C' souhaitent que nous leur fournissons un service logistique de bout en bout	C'est une attente à moyen terme (6 à 8 mois)
<b>7 – Relations partenariales</b>	Rencontre de 3 partenaires logistiques	2 sur 3 ne sont pas murs pour répondre à nos nouvelles attentes
<b>8 – Veille &amp; Prospective</b>	Participation au salon Z	Montée en puissance du concurrent CR

Au fur et à mesure de la construction de votre *reporting* de l'action, il est utile de préparer les éléments d'anticipation de l'action, sur la même structure.

**Tableau 4.7. Éléments d'anticipation**

Gros cailloux	À prévoir
<b>1 – Vie du CODIR</b>	Un pilotage serré du projet de mutualisation car les enjeux financiers sont importants (intégrer au <i>reporting</i> mensuel lors du CODIR) Participer au premier comité de pilotage pour marquer l'importance du projet puis demander un compte rendu à J+1 de chaque réunion
<b>2 – Pilotage activités &amp; Management</b>	Demander aux chefs de département une veille sociale plus systématique
<b>3 – Notes &amp; stratégie</b>	Rédiger la Note E avant le 12 décembre
<b>4 – Projets transverses</b>	Mettre en place un processus d'accompagnement du changement – Besoin du soutien du service communication
<b>5 – Relations fournisseurs</b>	Organiser un <i>sourcing</i> complémentaire sur les matières X
<b>6 – Relations clients</b>	Organiser un focus groupe avec nos 10 plus gros clients sur leurs besoins logistiques (avant fin octobre)
<b>7 – Relations partenariales</b>	Prévoir une nouvelle rencontre avec les transporteurs avant fin janvier
<b>8 – Veille &amp; Prospective</b>	Se préparer pour présenter nos nouvelles solutions logistiques au salon d'automne.

De fait, beaucoup de dirigeants ou managers procèdent de cette façon, mais, informellement. La force de ce type d'outils vient de :

- leur orientation action ;
- leur simplicité ;
- et de l'effet structurant de la formalisation.

### 5.7. Les rites managériaux

De la même façon que le *reporting* est une pratique intégrative et évoluée du compte rendu, le management est une pratique évoluée du commandement.

Le management devient une pratique nécessaire lorsque la complexité ou la technicité des situations rencontrées par les agents nécessite un espace d'autonomie de réalisation et de prise de décision locale pour mener à bien la mission.

Au-delà des directives à donner, le management va intégrer cette préoccupation de développement de la compétence et de gestion des marges de manœuvres de chacun.

Les rites managériaux sont les moments clés de cette gestion du développement et de l'autonomie des personnes et des équipes.

Les rites collectifs, comme la réunion d'équipe visent à développer la mobilisation et la maturité des équipes. La mobilisation sur des enjeux identiques est l'élément de base transformant un groupe en équipe : « nous savons que nous contribuons à des enjeux partagés ». La maturité d'une équipe est liée à la capacité de ses membres à coopérer. La systémique nous dit : « le tout est plus que la somme de ses parties ». Je dis oui, quand ça marche ! Sinon le tout peut être bien moins que la somme de ses parties, certaines équipes de foot nous l'ont démontré... La somme des plus grandes stars du ballon ne fait pas forcément la meilleure équipe du monde.

La structure de la réunion d'équipe doit permettre de servir ces quatre points :

- mobilisation par le partage des enjeux et objectifs, présentation par chaque équipier de son *reporting* synthétique d'activité ;
- descente d'information stratégique ;
- remontée d'information terrain ;
- animation de la coopération interne par la mise en place et le suivi de micro-projets d'amélioration continue obligeant plusieurs membres de l'équipe à s'entraîner à travailler ensemble.

Notons qu'à chacune de ces étapes, le manager aura intérêt à questionner, confronter, arbitrer si besoin.

Les rites individuels, comme la bilatérale ou l'entretien annuel d'évaluation, ont pour but de mobiliser et développer la personne. C'est-à-dire de la conduire sur le chemin de la réussite en orientant son action (objectifs) et en lui apportant le soutien nécessaire à sa réussite.

La structure type de la bilatérale doit permettre de servir ces quatre points.

Focalisation sur les enjeux et objectifs, présentation par le collaborateur de son *reporting* d'activité détaillé.

### 5.8. L'animation fonctionnelle – matricielle

Nous avons vu que, pour gérer la complexité technique ainsi que l'harmonisation des pratiques dans un maillage territorial, la mise en place d'une organisation matricielle peut devenir nécessaire.

Le rôle fonctionnel s'exerce en transverse des lignes hiérarchiques, c'est pour cela que j'ai scrupule à utiliser le terme de management fonctionnel auquel je vais préférer « animation fonctionnelle ».

Dans « l'animation fonctionnelle » le responsable fonctionnel n'a pas de pouvoir hiérarchique sur les collaborateurs auxquels il va s'adresser. Il devra les mobiliser sur ses enjeux techniques, sur le déploiement des outils qu'il propose sans avoir capacité à garantir par lui-même leur disponibilité à mener les actions qu'il propose.

L'animateur fonctionnel devra donc respecter et s'appuyer sur les lignes hiérarchiques. Son travail premier sera de se coordonner avec les managers (hiérarchiques) pour leur faire intégrer ses propres enjeux à leurs plans d'actions et d'objectifs. C'est par cette coordination *a priori*, durant la phase de définition des budgets de l'année, qu'il pourra présenter ses besoins en ressources aux managers et les leur faire intégrer au fonctionnement de leurs équipes. C'est une phase de négociation et de choix. Il ne s'agit surtout pas de pratiquer l'empilement indéfini des objectifs fonctionnels sur le dos des opérationnels dans l'habituelle pratique du « y a qu'à – faut qu'on ».

Dans cette phase budgétaire, tous les fonctionnels présentent leurs enjeux et leurs besoins en ressources (financières, techniques, temps des collaborateurs–nombre d'ETP). La suite étant constituée par un pilotage des moyens, c'est-à-dire que le manager doit garantir à l'animateur la disponibilité des ressources demandées et l'animateur doit garantir au manager qu'il n'en consomme pas plus. En cas de dérapage, une nouvelle phase de négociation budgétaire ou de prises de décisions coordonnées peut être nécessaire.

L'animateur fonctionnel aura peut-être besoin d'un relai technique local pour soutenir les équipes opérationnelles. Ces relais techniques locaux peuvent être sous la responsabilité de la ligne fonctionnelle ou sous celle de la ligne hiérarchique. Dans tous les cas, ils auront un double reporting à faire. Leur mission étant de soutenir les enjeux de la fonction en mobilisant les collaborateurs et en prenant en compte leurs problématiques terrain. Ces problématiques sont re-

montées au responsable de la fonction qui pourra adapter sa gouvernance fonctionnelle.

Il est clair que, dans beaucoup d'organisations, il existe un conflit entre les deux dimensions de la matrice et que ce n'est pas simple de fluidifier ces fonctionnements. Je pense que la clé du succès de ce fonctionnement matriciel réside dans la régulation et la coordination entre managers et animateurs fonctionnels. La conséquence étant qu'une organisation complexe nécessite un temps managérial de régulation et coordination supérieur à celui d'une organisation pyramidale simple.

Plus vous complexifiez vos organisations et plus vous allez augmenter le nombre d'acteurs de régulation-coordination et plus la prise de décision sera difficile et moins vos organisations seront efficientes. J'ai même vu des organisations tellement complexes ou « tordues » par rapports aux principes élémentaires du management qu'elles en devenaient « non manageable ». Dans ces cas extrêmes et pourtant assez courants, il faudra penser à réduire la complexité des organisations et redonner de l'autonomie au terrain. Cela implique souvent de revoir le profil ou la formation des différents niveaux hiérarchiques pour sécuriser ces dispositifs de simplification.

## 5.9. La communication non hiérarchique

Nous sommes là dans un environnement complexe, des sous-systèmes devant interagir entre eux. C'est le royaume des diplomates, agents de liaisons entre fonction et ligne hiérarchique qui doivent intégrer les compétences d'une communication multimodale : les enjeux et les codes pouvant être très différents dans chaque sous-système.

Le niveau de communication doit être très élevé puis décliné à chaque niveau :

- d'abord sur les enjeux pour qu'ils soient acceptés par tous ;
- puis sur les objectifs de résultats attendus de chaque ligne hiérarchique ;
- et enfin, sur les objectifs d'actions associés à leurs besoins en ressources pour être réalisés.

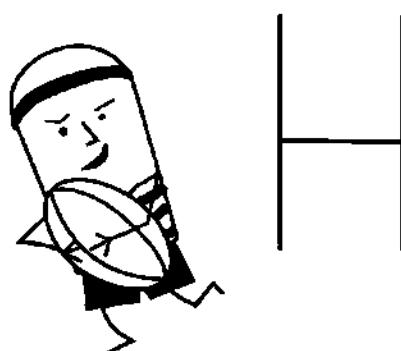
Dans la communication non hiérarchique, la maîtrise des protocoles et des codes de chaque univers sont nécessaires. La forme devient aussi importante que le fond. La dimension du temps n'est pas la même non plus. Il faudra souvent réadapter des visions du temps fonctionnelles très volontaristes et du coup « court-termistes » aux réalités opérationnelles.

Les compétences spécifiques à développer pour cette communication non hiérarchique sont :

- capacité à communiquer avec des personnes issues d'un environnement métier différent ;
- capacité à communiquer avec des personnes ayant un profil comportemental différent ;
- capacité à conduire un processus de dépassement de conflits (négociation) dans un environnement complexe.

## 6. DES CHAMPIONS DANS L'ENTREPRISE STRATÉGIQUE – 5<sup>e</sup> DEGRÉ

*Figure 4.9. Métaphore de l'exploit individuel – le rugbyman*



Chaque degré de la pyramide nous permet d'intégrer un élément de complexité supplémentaire. Le 4<sup>e</sup> degré nous a permis d'intégrer la complexité technique ainsi que l'étendue d'un territoire sur lequel l'entreprise exerce sa mission. Le 5<sup>e</sup> degré nous propose d'intégrer la recherche de la performance. En s'appuyant sur une structure hiérarchique solide (3<sup>e</sup> degré), sur des compétences techniques, juridiques, financières, commerciales, etc., qui, à ce degré, doivent être intégrées par les différents acteurs, la démarche stratégique va engager les dirigeants dans une définition de la performance spécifique à chaque entreprise ou organisme.

La stratégie est une définition de la cible à atteindre ainsi que des grands enjeux associés. Cette cible et ces enjeux ne peuvent être atteints ou satisfaits que si les différents acteurs sont mobilisés de façon coordonnée et optimale sur leurs différents champs de compétence.

À ce degré, il va falloir dépasser la segmentation de l'organisation matricielle pour rechercher à garantir une performance transversale, une « qualité de service » de bout en bout. La satisfaction du client final devient une préoccupation globale des acteurs de l'entreprise.

**Tableau 4.8. Niveau 5 - Manager dans l'entreprise stratégique**

<b>La question au 5<sup>e</sup> degré</b>	« Comment garantir l'alignement stratégique et opérationnel ? c'est-à-dire « Comment garantir que chaque collaborateur est apte à choisir, à s'engager et à coopérer sur les actions les plus importantes pour la réussite des enjeux de l'organisation ? »
<b>La posture du manager</b>	La complexité et les incertitudes augmentent, il faut développer une vision stratégique et donner des marges de manœuvres à ses N-1.
<b>Le mode de mise en action privilégié</b>	Le mode « Délégitif »

<b>Les outils caractéristiques du degré</b>	Les rites de gouvernance
	L'alignement stratégique et opérationnel
	Le pilotage stratégique
	La feuille de route
	Le <i>reporting</i> des résultats
	Le management adapté – Manager avec les gros cailloux
	Le mode projet – La transversalité
	Le management à distance Le management interculturel
<b>La communication</b>	L'intégration bureautique et des NTIC
	La négociation et le processus de dépassement des conflits

## 6.1. Le mode « Délégitatif »

Le mode Délégitatif est le mode typique du 5<sup>e</sup> degré, car il laisse les justes marges de manœuvres et capacités de décision à chaque niveau de la pyramide hiérarchique. Pour garantir l'efficience d'une organisation, il est important d'avoir une prise de décision la plus proche possible du terrain. Pour cela, il s'agit de construire la capacité de chaque niveau hiérarchique à décider et agir ou à déléguer la décision ou l'action au suivant.

La sécurité des opérations, dans le mode délégitatif, est assurée par le double système de *reporting* de l'action et des résultats. Ces systèmes de compte rendu sont la base de la confiance que chaque dirigeant ou manager peut faire à ses collaborateurs.

D'un point de vue managérial, la confiance est la capacité d'une personne à prédire, dans une situation donnée, les comportements d'une personne avec laquelle elle travaille. Pour cela, il faut se connaître professionnellement pour en déduire le domaine de définition de la délégation accordée,

que ce soit en termes d'action ou de prise de décision, c'est-à-dire avoir identifié pour chaque collaborateur :

- ses compétences en lien avec la mission confiée ;
- ses comportements dans les différentes situations qu'il pourra rencontrer dans l'exercice de la mission ;
- sa capacité à gérer telle ou telle situation délicate.

**Objectifs du mode délégatif** : donner de l'autonomie pour s'adapter aux changements de l'environnement.

**Le manager** :

- pose le cadre (domaine de définition de la délégation) et les objectifs (comme dans le mode directif) ;
- demande à son collaborateur de construire la feuille de route permettant d'atteindre les objectifs ;
- met en place les rendez-vous de contrôle et de soutien de son collaborateur.

**Le collaborateur** :

- formule ses idées et projets ;
- écrit la feuille de route et définit les moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs ;
- pilote son activité, manage ses équipes (le cas échéant) et rendre compte à son manager de la façon et au rythme convenu ;
- active une procédure d'escalade managériale si un évènement critique se produit entre deux échéances de *reporting*.

## 6.2. Les rites de gouvernance

Nous avons vu au 4<sup>e</sup> degré l'instauration des rites managériaux (ce sont les rites permettant de diriger la ligne hiérarchique dont vous avez la responsabilité) ; au 5<sup>e</sup> degré, ils

sont toujours d'actualité et s'enrichisse de la dimension du pilotage que nous verrons plus loin.

À ce degré, nous faisons face à un environnement et à des organisations qui se complexifient. Ce que j'appelle rites de gouvernance fait référence à l'animation du sommet stratégique d'une organisation, ainsi qu'à la mise en place des processus de coordination transverse des différentes Directions ou *Business Units*.

Nous avons comme principaux rites de gouvernance :

- le Conseil d'Administration (CA), pour garantir aux actionnaires (dans le privé) ou aux tutelles (dans le public) que la stratégie choisie ainsi que les politiques de Ressources Humaines – Recherche & Développement – Commerciales – de Production – etc., sont bien mises en œuvre. En général, il y a entre un et quatre CA dans une année en fonction du niveau de contrôle que les actionnaires ou tutelles souhaitent installer. Une fréquence faible signifie une grande confiance dans le dirigeant. Une fréquence élevée signifie, soit une confiance faible dans le dirigeant, soit la traversée d'une situation de crise aiguë ;
- le Comité de Direction (CODIR), organe de prise de décision et de coordination des différentes directions ou entités de l'organisme, pour garantir la conception, l'adaptation et la déclinaison de la stratégie en plans d'actions opérationnels. En général, il y a un CODIR par mois afin de garantir un pilotage réactif et adapté aux rythmes du métier. Une fréquence hebdomadaire peut être nécessaire dans une phase temporaire de gestion de crise ou de réorganisation lourde. Une fréquence bimestrielle ou trimestrielle peut correspondre à des métiers à cycles longs ou sans contrainte concurrentielles. Le CODIR est, par excellence, le lieu de développement de la transversalité ;

- les Réunions de coordination transverse, par exemple entre des Directions Siège (plus impliquées dans la dimension stratégique ou l'harmonisation des pratiques métiers) et les Directions Territoriales (pays, région...) chargées de l'exécution sur les territoires ou dans les unités de production. Chaque entreprise ou organisme devra inventer ses propres rites de gouvernance en fonction de la maturité de son organisation et des contraintes spécifique de ses missions, enjeux ou métiers. Ces rites transverses sont des espaces complémentaires au CODIR pour faire vivre la transversalité sur un plan plus opérationnel.

### **6.3. L'alignement stratégique et opérationnel**

Tout ce qui va suivre contribue à l'alignement stratégique et opérationnel. En revanche, il est fondamental d'en construire la racine.

En général les entreprises produisent une stratégie pluriannuelle, entre 3 et 5 ans pour les métiers à cycle d'investissement courts, à beaucoup plus long terme quand les investissements s'amortissent sur 10, 20 voire 30 ans.

Cette stratégie est la racine fondamentale de l'action dans l'entreprise. Elle décrit les orientations structurantes de l'entreprise ou de l'organisme ainsi que les attentes des actionnaires ou tutelles, elle varie peu dans le temps. Les entreprises qui réussissent sur le long terme, sont celles qui ont une stratégie globale qui ne change pas sur des décennies :

- utilité de l'entreprise, c'est-à-dire la typicité de sa contribution à la communauté humaine qui représente sa cible marché, par exemple :
  - garantir à nos clients l'accès à la meilleure technologie,
  - simplifier la vie des hommes ou femmes au foyer par la mise à disposition de produits simples et à bas coût,

- garantir à tous l'accès gratuit aux soins de proximité... ;
- valeurs structurantes, qui sont à la base des initiatives et comportements attendus. Cela peut être, à titre d'illustration :
  - « Profit – Innovation – Compétence » pour certaines entreprises privées,
  - « Égalité de traitement – Accessibilité du service – Économie budgétaire » pour un service public.

#### **6.4. Le pilotage stratégique**

René Char prônait « Penser en stratège, agir en primaire ! ».

Dans le management d'entreprise pour lequel les enjeux ne sont pas aussi directement vitaux que ceux que René Char gérait dans son réseau de résistance, nous dirons plutôt « Voir loin, manager court ».

Le pilotage est l'activité qui permet au dirigeant de « voir loin » :

- projeter la cible stratégique, la décrire sous forme d'objectifs de résultats à obtenir ;
- suivre son avancement par des points intermédiaires périodiques.

Souvenez-vous, au 4<sup>e</sup> degré, il s'agissait de décrire la façon de faire les choses (fiche de poste ou de procédures). Au 5<sup>e</sup> degré, il est nécessaire d'aller plus loin pour faire face à la concurrence, à l'accélération des évolutions techniques ou aux nécessaires économies de structure imposées par un environnement plus rigoureux. Le pilotage est l'outil de recherche de la performance, sur l'axe de l'entreprise vue comme une machine.

Le « manager court » reste valable à ce degré comme au précédent, car il est le moyen de mobiliser durablement

et de développer les équipes. Le management est l'outil de recherche de la performance, sur l'axe de l'entreprise vue comme une communauté humaine, un système vivant.

L'outil principal du pilotage stratégique est la feuille de route.

## 6.5. La feuille de route

La feuille de route décrit la cible stratégique ainsi que les principales étapes intermédiaires permettant de vérifier l'avancée du déploiement de la stratégie ou du projet.

Dans le cas d'une stratégie à forts enjeux pour l'entreprise, il conviendra de définir des routes parallèles (plan B) ainsi que les moments, évènements et critères de choix permettant de s'orienter sur ces routes alternatives.

La littérature est pléthorique sur les méthodes de pilotage stratégique ainsi que sur les façons de réaliser une feuille de route. Je ne souhaite pas m'étendre dessus, je poserai juste les fondements de cette approche.

Construire une stratégie peut nécessiter de multiples réflexions et études, en revanche je pense qu'une fois élaborée, elle peut être décrite en peu de pages.

Il est important que le tableau de pilotage d'une entreprise reste suffisamment simple, que les indicateurs suivis illustrent bien le déroulement de la stratégie dans le temps. Il faut absolument éviter les tableaux de bord complexes qui remontent au niveau stratégique le détail et la complexité des indicateurs opérationnels. Cette condition essentielle d'un pilotage stratégique performant est difficile à réaliser lorsque la Direction souhaite tout contrôler pour être rassurée. Il est clair qu'un tableau de bord stratégique composé de plus d'une quinzaine d'indicateurs est le symptôme d'une incapacité de l'organisation à déléguer les responsabilités au bon niveau.

## 6.6. Le *reporting* des résultats

À ce degré, le *reporting* de l'action, mis en place au 4<sup>e</sup> degré pour s'assurer que chacun est bien en train de faire ce qui est le plus important pour réaliser sa mission, sera complété par le *reporting* des résultats qui permet de vérifier que l'action conduite par une personne ou une équipe contribue à l'atteinte des objectifs fixés, dans les délais fixés, en intégrant les contraintes de l'organisation : économiques, techniques, qualité, sécurité, environnement, etc. Cela se fait par l'identification de jalons intermédiaires ou de résultats partiels signifiant le chemin parcouru. Dans le cas où il est difficile de définir des jalons de résultats intermédiaires, il faudra se contenter de manager l'action, de réaliser des revues périodiques d'activité, tout en garantissant que chacun est actif à son poste. Ces deux modes de *reportings* permettent de couvrir les deux dimensions « machine » et « humaine » de la gouvernance d'une entreprise ou d'un organisme.

## 6.7. Le management adapté – Manager avec les gros cailloux

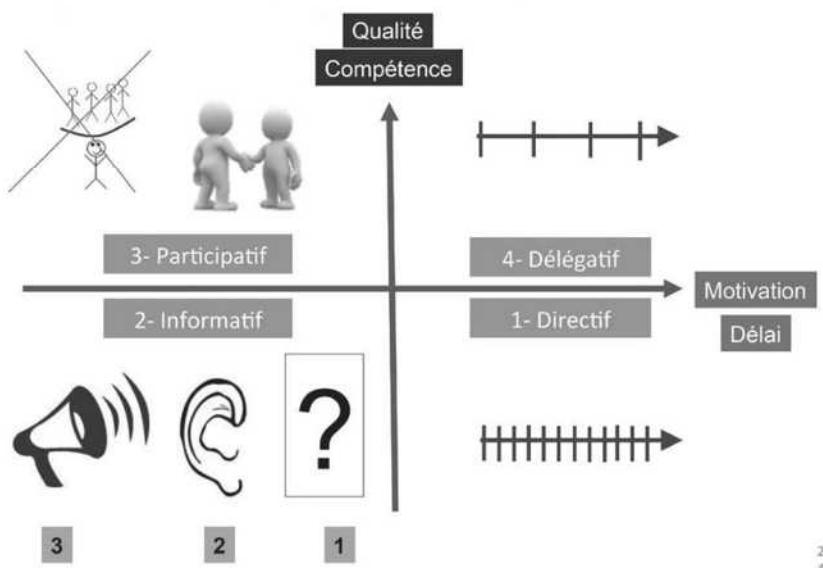
Nous avons vu que chaque degré ajoute aux pratiques des degrés précédents. Cela vaut pour les modes managériaux. Même si la pratique de la délégation est très adaptée au management de niveau 5, il faudra rester vigilant aux besoins de développement d'un collaborateur.

À ce degré, on vise la montée en autonomie maximale de chaque collaborateur afin de satisfaire à des enjeux élevés dans un environnement complexe. Cela implique une attention particulière du manager aux besoins de ses collaborateurs :

- orientations et objectifs clairs ;
- sens de l'action, disponibilité des compétences et informations clés pour l'exécution de la mission ;
- soutien et coopération ;
- autonomie et marges de manœuvres.

Le management adapté correspond à l'utilisation du mode de mise en action (mode managérial) adapté au niveau de motivation et de compétence d'un collaborateur pour une tâche donnée (Figure 4.10).

*Figure 4.10. Les symboles du management situationnel*



Le schéma précédent nous a montré que l'on peut adopter un management :

- orienté action (directive ou délégatif) lorsque le collaborateur est motivé pour agir ;
- orienté relation (informatif ou participatif) lorsque le collaborateur est faiblement motivé pour agir.

En général, nous faisons l'évaluation de la motivation ou de la compétence d'une personne, pour une tâche donnée, de façon très intuitive et informelle. C'est cela qui nous conduit souvent à un management inadapté et destructeur de valeur.

La subjectivité de l'évaluation de la compétence et de la motivation d'un collaborateur, pour une tâche donnée est telle qu'il nous faut en donner une définition opérationnelle minimale sans laquelle le modèle est inapplicable :

- toute personne fournissant l'action souhaitée ou les « livrables » souhaités dans les délais convenus doit être considérée suffisamment motivée pour être managée de façon directive ou délégative ;
- toute personne fournissant une qualité de travail « acceptable » (sur une échelle de qualité de 1 à 20, cela voudrait dire 10/20) doit être considérée comme suffisamment compétente pour être managée de façon participative ou délégative ;
- pour ceux qui ne répondent pas dans les délais et avec une qualité de travail inférieure à 10/20, il convient de les manager de façon informative.

Je donne ces définitions des critères minimaux de détection de la motivation et de la compétence afin de mettre chaque manager en capacité de manager n'importe quel collaborateur. Il est légitime d'avoir des attendus de motivation et de compétence bien supérieurs. C'est en cela que la vision managériale doit être stratégique et répondre aux questions suivantes :

- quels sont mes attendus en termes de niveaux de motivation et compétence ? ;
- où en sont mes collaborateurs :
  - individuellement ?,
  - pour chacune de leurs tâches ? ;
- quelle démarche managériale dois-je déployer pour les y conduire ? ;
- dans quels délais ?

Si un manager devait adapter sa pratique pour chaque tâche différente que doivent réaliser chacun de ses collaborateurs, cela conduirait à une pratique managériale d'une grande complexité. De plus, il est rare d'avoir des collaborateurs d'un même niveau de motivation et de compétence sur tous les segments de leur activité.

Nous utiliserons donc notre « réducteur de complexité » vu au 4<sup>e</sup> degré : la structure de l'activité basée sur les « gros cailloux ». Cela permet au manager de faire une évaluation rapide de chacun de ses collaborateurs en termes de motivation et de compétence pour chaque « gros caillou » et d'adapter ainsi son management au meilleur niveau de granularité, ni trop macro (adaptation à la personne), ni trop micro (adaptation à la tâche élémentaire).

*Tableau 4.9. Exemple d'une fiche des compétences*

Nom :		Alfred JARRY		
SCR	Libellé	Compétent Qualité	Style Délai	Style managérial
1	Reporting – CODIR	0	1	Directif
2	Plotage activité	1	0	Participatif
3	Management équipe	0	1	Directif
4	Validation des offres commerciales	1	0	Participatif
5	Action commerciale	1	1	Délégitif
6	Marketing opérationnel	1	1	Délégitif
7	Qualité de service	0	0	Informatif
8	Projets transverses	0	0	Informatif

Cette évaluation, faite pour chaque collaborateur et pour chacun de ses « gros cailloux » permet de formuler une

« problématique managériale » individuelle et, en synthèse, une problématique managériale d'équipe.

C'est ici que nous voyons l'importance des « gros cailloux » comme élément structurant du *reporting* et du dialogue managérial.

**Figure 4.11. Dynamique managériale d'équipe**

	<b>Structure</b>	<b>Dynamique durable</b>
<b>Pré-requis</b>	Missions , rôle, organisation Enjeux - Objectifs manageable Contexte	Valeurs : Exigence & Bienveillance  Rites de gouvernance
<b>Méthode</b>	Structurer l'activité : 	Mise en action : Le Management Situationnel Les Rites Managériaux
<b>Outils</b>	Outlook / Lotus : Gestion des flux entrants Gestion de la charge de travail et des priorités Plan de classement	Reporting : Des résultats De l'action

## 6.8. Le mode projet – La transversalité

Le mode projet est une pratique qui vise à réaliser des innovations ou des transformations par un pilotage spécifique d'une initiative et le management d'une équipe dédiée dans un délai déterminé. Souvent l'équipe est pluridisciplinaire et issue d'unités différentes de l'entreprise, elle peut aussi intégrer des éléments extérieurs à l'entreprise choisis pour leur compétence et leur disponibilité. Le chef de projet est un manager à durée déterminée de cette équipe construite de façon *ad hoc*.

Le management en mode projet est complexe car le chef de projet est rarement le hiérarchique des personnes qu'il fait travailler et que les membres de cette équipe ne sont pas forcément à temps plein sur ce projet. Il y aura donc des

contraintes externes à gérer pour garantir la bonne avancée des travaux.

Le mode projet est un très bon outil pour décloisonner les différentes directions d'une entreprise ou les différents services d'une direction. Il est aussi utile pour préparer des managers à assurer un plus haut niveau de *leadership*.

Les clés de succès du mode projet sont :

- un chef de projet adoubé par le niveau supérieur de l'organisation, pour avoir la légitimité de faire valoir ses besoins en ressources aux différents responsables des unités contributives au projet, d'autant plus qu'il est souvent d'un niveau hiérarchique inférieur ;
- une pré-étude solide incluant une évaluation précise des ressources, plannings et plans de charges associés, c'est à partir du moment où les plannings et plans de charges sont validés par l'autorité supérieure que le chef de projet a la légitimité pour constituer son équipe (faire son marché dans les différentes unités). Pendant cette pré-étude, il est important de commencer à mobiliser les responsables des futures unités contributives afin d'intégrer leurs contraintes et faciliter ainsi l'acceptation et la faisabilité de projet ;
- un calendrier incluant des livrables intermédiaires ainsi que la périodicité du *reporting* aux donneurs d'ordres ;
- un choix méticuleux des équipiers et une animation spécifique de l'équipe afin de mobiliser les équipiers sur toute la durée du projet ;
- un pilotage précis du projet et un *reporting* périodique :
  - pour garantir l'avancement du projet,
  - pour éviter l'effet tunnel (aucune information ne sort du projet entre son lancement et sa livraison) ;
- une relation périodique avec les responsables d'unités contributives afin de les garder mobilisés sur ce projet ;
- une responsabilité assumée face aux problèmes :

- ni dramatisation,
- ni minimisation ;
- une vision globale du projet dans son environnement :
  - ce projet est « tout pour moi », quelle est sa place dans le système ?
  - les contraintes de l'environnement évoluent, quel est leur impact sur le projet ?
- le projet n'est pas ma propriété : comment passer la main pour permettre sa réussite ?

La pratique du mode projet est une compétence fondatrice du passage d'un manager du 5<sup>e</sup> degré au 6<sup>e</sup> degré du management. En effet, il y est confronté à la gestion non hiérarchique, aux difficultés de la transversalité et à la nécessité de gérer des conflits d'intérêts entre unités ou dirigeants.

## 6.9. Le management à distance

La contrainte de la distance s'impose à tous lorsque les entreprises ou services publics se restructurent à l'occasion de fusions-acquisitions ou de réformes territoriales.

Pour moi, le management à distance ne correspond pas à des pratiques très différentes du management mono-site. Il y a longtemps que les directeurs commerciaux l'ont intégré.

Trois nécessités sont à intégrer :

- maintenir la qualité du lien manager/collaborateur ;
- mettre en place des outils de pilotage de l'activité et de *reporting* ;
- conduire ses collaborateurs vers un haut niveau d'autonomie ou créer des relais managériaux solides.

Il n'y a jamais de problème de management à distance lorsque ces principes sont respectés.

Ensuite la bonne gestion fera le succès grâce à :

- la gestion des équilibres :
  - relation à distance *versus* relation en présentiel,
  - optimiser les déplacements, aussi bien du responsable que des collaborateurs ;
- une bonne utilisation des outils de communication : téléphone – visio-conférence – conférence téléphonique – e-mails ;
- la recherche de l'impact :
  - quel impact ai-je quand je vais sur un site distant ? :
    - > ma disponibilité aux équipes,
    - > exécuter des séquences managériales clairement identifiées avec : un objectif clair, un comportement réfléchi, une méthode adaptée, une durée adaptée,
    - > conjuguer relations formelles et informelles : le formalisme structure et l'informel mobilise ;
  - quel impact ai-je quand j'utilise les outils de communication ? :
    - > combien de personnes inviter à une visio-conférence ?,
    - > à combien de destinataires adresser un mail ?,
    - > quel outil de communication pour gérer une crise ?,
    - > etc.

## 6.10. Le management interculturel

Dès que vous gérez des équipes complexes pluridisciplinaires, vous faites du management interculturel !

La question de la culture est essentielle, qu'il s'agisse de culture métier, de culture managériale ou de la culture des populations managées.

Nous avons déjà vu cela aux niveaux 2 et 4 de la pyramide qui sont des niveaux pour lesquels les valeurs collectives sont prépondérantes. Un manager au 5<sup>e</sup> degré doit conserver ses acquis des niveaux précédents et doit pouvoir faire appel à des valeurs ou pratiques des 2<sup>es</sup> ou 4<sup>es</sup> degrés afin d'appuyer sa recherche de performance sur les substrats culturels de ses équipes.

À ce niveau 5, nous sommes dans un environnement de valeurs individuelles. Il sera donc important de fédérer les relais managériaux (qu'ils soient dirigeants ou simples managers) dans une même culture d'entreprise, un système de valeurs identiques, une stratégie partagée, des méthodes et pratiques de pilotage et de management partagées. À eux, sur leur terrain, de décliner leurs pilotage et management en intégrant les spécificités culturelles des équipes qu'ils gèrent.

## 6.11. L'intégration bureautique – L'entreprise numérique

À tout niveau d'une hiérarchie, que l'on soit manager de terrain ou manager stratégique, il devient vital d'avoir intégré la pratique des outils bureautique et d'être au fait des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication :

- un logiciel intégré de gestion des flux, de la charge de travail et des priorités :
  - boîte mail,
  - agenda électronique,
  - gestionnaire de contacts,
  - gestionnaire de tâches ;
- un logiciel de traitement de texte, pour produire notes et rapports ;
- un tableur pour :

- construire ses bases de données de pilotage de l'activité,
- analyser l'information et produire des *reportings* adaptés,
- réaliser des études budgétaires,
- etc.
- un logiciel de présentations, pour communiquer avec impact.

Bien que ces compétences me paraissent faire partie du socle des compétences d'un manager moderne, il faudra veiller à ne pas rechercher un trop haut niveau d'expertise qui pourrait devenir contre-productif :

- trop de temps passé dans les tableaux et pas assez dans la relation aux équipes ou avec les clients ;
- trop de temps passé en rédaction de notes et pas assez au pilotage de l'action ;
- trop de temps passé sur la forme des présentations pour un différentiel d'impact faible (dans tous les cas, il existe des graphiste qui peuvent prendre le relai).

*A contrario*, je constate que beaucoup passent trop peu de temps dans la gestion de leurs agendas :

- « je ne décide pas de ce à quoi je passe mon temps, je vais aux rendez-vous et aux réunions que l'on me propose ! » ;
- « c'est mon assistante qui gère mon agenda » ;
- « cela fait 6 mois que je suis dans le CODIR de cette entreprise, et je n'ai encore rien fait... » :
  - de réunion en réunions, ce dirigeant s'était laissé aller à se faire piloter de l'extérieur,
  - il était au courant de tout,
  - n'avait aucun espace pour exprimer sa propre valeur ajoutée...

L'apparition des espaces collaboratifs, des communautés de partage sur les Réseaux Sociaux d'Entreprise doit permettre de mobiliser différemment l'intelligence collective, à condition d'en connaître et d'en réguler l'utilisation. Nous voyons apparaître des projets autour de ces nouveaux outils et c'est important. Il est vital que la maîtrise d'ouvrage de ces projets soit assurée par les dirigeants des entreprises pour garantir leur valeur ajoutée à la stratégie de l'entreprise ainsi que leur contribution positive à la culture d'entreprise.

L'impact de ses nouveaux outils sur les pratiques managériales est très important :

- possibilité d'améliorer les fonctionnements transverses, par le décloisonnement des silos métiers ;
- augmentation des innovations, si les utilisateurs de ces outils sont d'un haut niveau d'autonomie et de délégation ;
- aplatissement des hiérarchies et créations de circuits d'information et de décision plus courts (attention au court-circuitage des niveaux hiérarchiques intermédiaires).

Quoi qu'il en soit, un manager ou un dirigeant de ce siècle doit avoir un bon niveau de connaissance et d'utilisation des NTIC<sup>6</sup>.

La négociation et le processus de dépassement des conflits. Il s'agit ici de dépasser les conflits pour entrer dans une dynamique de confrontation positive.

Je me souviens d'un directeur me disant « je suis embêté, il y a beaucoup de conflits dans mon CODIR ». Ma réponse fut : « C'est très bon signe, cela veut dire que les membres du CODIR essayent de travailler ensemble ».

---

<sup>6</sup> Après la période des NTIC – Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication, les technologies numériques apportent un bouleversement profond dans la conception même de ce que sont une entreprise et son système d'information. Les possibilités numériques (hauts débits, géolocalisation, paiements numériques, télé-travail....) permettent l'émergence de nouveaux modèles économiques qui transforment complètement nos systèmes économiques.

En effet, si l'on regarde les niveaux de maturité d'une équipe, on verra que :

- au 1<sup>er</sup> niveau :
  - le projet est partagé entre les membres de l'équipe,
  - chacun travaille « en silo » sur sa spécialité,
  - les relations sont bilatérales entre un membre de l'équipe et le responsable,
  - il y a peu ou pas de transversalité, les réunions d'équipes sont une succession de bilatérales avec le responsable ;
- au 3<sup>e</sup> niveau :
  - le projet est partagé entre les membres de l'équipe, ils sont porteurs d'une vision et de valeurs communes,
  - chacun assume la responsabilité de sa spécialité,
  - les relations sont multilatérales et les sujets sont anticipés et préparés en amont par plusieurs membres de l'équipe,
  - la transversalité est en place, dans le respect des responsabilités individuelles.

La difficulté pour aller du 1<sup>er</sup> au 3<sup>e</sup> niveau est de passer par le 2<sup>e</sup> niveau :

- des équipiers essaient de travailler ensemble ;
- ils doivent se découvrir et comprendre leurs différences :
  - vision de l'entreprise, valeurs personnelles et professionnelles, compréhension de la stratégie,
  - enjeux et objectifs personnels ou métiers,
  - points de vues opérationnels, méthodes et outils,
  - etc.

Cette phase de découverte génère des oppositions, des besoins d'ajustement pour intégrer la richesse de chacun dans une dynamique commune : c'est la phase des conflits.

Je ferai d'abord la différence entre le conflit et la confrontation. Dans le conflit, je veux gagner et l'autre veut gagner. Dans le conflit, les protagonistes ont des visions, des valeurs, des stratégies et des objectifs inconciliables. Le conflit est l'aboutissement naturel d'un processus de confrontation qui a échoué.

Pour moi, la confrontation est un processus d'ajustement. Dans la confrontation, je veux que ma vision, mes besoins, mes objectifs soient pris en compte et satisfait et j'accepte que la personne ou l'unité avec qui je suis en interaction a d'autres vision, besoins ou d'autres objectifs à satisfaire.

Disons tout de suite que pour entrer en confrontation avec quelqu'un, il faut partager quelque chose avec cette personne et être capable de se rencontrer sur des valeurs, une vision ou des enjeux supérieurs afin de pouvoir poser les bases d'une négociation.

Le processus d'ajustement, de dépassement des conflits, de confrontation se fait en cinq étapes.

**1. Vérifier**, lorsqu'une opposition naît entre plusieurs personnes ou unités, quel est l'élément important et partagé par les protagonistes et qui sera la base de la future coopération, cela peut être :

- contribuer à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise ;
- contribuer au développement de l'entreprise ;
- garantir la qualité de service aux clients ;
- optimiser les coûts de fonctionnement ;
- déployer de nouvelles pratiques permettant un mieux vivre ensemble au travail ;
- etc.

À titre d'exemple dans la vie privée : nous voulons entretenir notre corps et partager un moment de bien-être.

## 2. Formuler le désaccord :

- sur quoi « A » pense qu'il y a désaccord ;
- sur quoi « B » pense qu'il y a désaccord ;
- clarification et formulation commune de l'objet du désaccord ou de la nouvelle façon commune de décrire la situation.

### À noter

Dans bien des cas, le processus d'ajustement se termine là car la seule opposition était dans la façon de « A » et de « B » de décrire la situation. La description, individuelle d'abord puis commune, de la situation permet de procéder à l'ajustement entre les personnes ou unités en interaction.

À titre d'exemple dans la vie privée :

- « A » : Je veux faire une séance de piscine ;
- « B » : Je veux faire une sortie en VTT en forêt.

## 3. Exprimer les attentes de chacun

- « A » s'exprime en présentant son point de vue sans chercher à convaincre l'autre.
- « B » écoute sans pour autant avoir à adhérer à la présentation faite, mais en acceptant le point de vue exprimé comme un élément descripteur de la situation :
  - quelle(s) est (sont) la vision, les valeurs, la stratégie que je porte ?
  - quels sont les enjeux que je veux satisfaire ou les objectifs que je veux atteindre ?
  - quels sont mes besoins dans cette situation ?

### À noter

Ce n'est surtout pas un processus d'argumentation et de conversion de l'autre à notre position, c'est une attitude « adulte » (au sens de l'Analyse Transactionnelle) et responsable qui présente clairement vos attentes dans cette situation.

- « B » s'exprime en présentant son point de vue sans chercher à convaincre l'autre ;
- « A » écoute sans pour autant avoir à adhérer à la présentation faite, mais en acceptant le point de vue exprimé comme un élément descripteur de la situation ;
- reformulation commune des attentes de « A » et de « B » ;
- si certaines attentes de « A » et de « B » semblent orthogonales (inconciliables *a priori*), les identifier comme points d'achoppement possibles lors de la phase de construction de l'accord.

Des séquences d'interruption du processus d'ajustement peuvent être nécessaires pour que chacun reviennent dans son espace travailler avec ses équipes, sa hiérarchie ou ses partenaires sur les points d'achoppement et trouver les marges de négociation. C'est une étape importante du processus d'accompagnement du changement et d'inclusions des équipes, de la hiérarchie ou des partenaires, au processus d'ajustement.

À titre d'exemple dans la vie privée :

- « A » : J'ai besoin de me relaxer, quelque chose de doux, car j'ai mal aux genoux ;
- « B » : J'ai besoin de me vider la tête et d'évacuer mon stress.

## 4. Construction de l'accord

Il s'agit de répondre aux questions :

- « quelles sont les différentes solutions permettant de contribuer à l'atteinte ou à la satisfaction du point commun partagé formulé lors de l'étape 1, permettant d'éviter le point 2 et de satisfaire les éléments de l'étape 3 ? » :

- pour l'instant on ne filtre rien,
- si certaines solutions ne rentrent pas dans les marges de manœuvres de « A » ou de « B », il sera possible de trier ou d'ajuster à l'étape suivante ;
- « quelles sont parmi ces solutions celles qui entrent dans l'espace des possibles des protagonistes ? »
  - là aussi, il sera peut-être nécessaire de procéder à des interruptions pour que chacun travaille pour définir les domaines d'acceptabilité des différentes solutions et continuer la préparation de ses équipes, de sa hiérarchie ou de ses partenaires à la mise en place de nouvelles solutions,
  - dans les cas où les négociateurs ne sont pas les décisionnaires, leur travail aura permis de préparer la rencontre des décideurs.

#### Formulation de l'accord :

- « A » et « B » formulent successivement l'accord ;
- « A » et « B » finalisent ensemble les termes de l'accord.

À titre d'exemple dans la vie privée : que pourrions-nous faire qui satisfasse les deux besoins ? :

- se relaxer, quelque chose de doux ;
- se vider la tête et d'évacuer le stress.

#### Discussion – Propositions – Tri – Décision :

- Allons faire un hammam et un massage au SPA,
- Rien à voir avec le vélo en forêt ou la piscine...

#### **5. Mise en œuvre et suivi de l'accord**

Un accord ne vaut que par sa mise en œuvre ! Chacun dans sa zone de responsabilité doit intégrer les éléments de l'accord :

- dans son tableau de pilotage, pour garantir la réalisation des objectifs convenus ;

- dans ses rites managériaux, pour garantir la mobilisation de ses équipes sur la mise en place de la ou des solutions convenues.

La mise en place de l'accord sera portée à l'ordre du jour de l'instance de gouvernance ou du comité de pilotage *ad hoc* dans lesquels les protagonistes se retrouvent et sont mobilisés pour coopérer.

Ce processus d'ajustement demande souvent de la téna-cité et de l'engagement personnel de celui qui le pilote. Il est important de noter que, si vous êtes responsables de deux personnes ou unités en conflit, votre responsabilité est de piloter ce processus plutôt que d'arbitrer et de décider vous-même. Le recours à votre arbitrage doit être considérer comme une incapacité des protagonistes à assumer leur responsabilité.

---

### Quelques remarques importantes

---

- Le recours fréquent à l'arbitrage du chef est un symptôme de très faible niveau de maturité des collaborateurs.
  - La plupart du temps les « négociateurs » arrivent trop bien préparés pour la phase 4 de construction d'une solution et pas assez préparés pour les phases 1 à 3, ce qui cause l'échec de beaucoup de processus d'ajustement.
  - Lorsque les protagonistes ou le responsable du processus sont chacun porteurs de solutions préétablies et qu'ils veulent les « vendre » (les faire passer à tout prix) aux autres, nous ne sommes plus dans un processus d'ajustement mais dans une guerre de tranchées qui ne sera jamais porteuse d'innovation ni de mobilisation des équipes.
  - Dans tous les cas, le succès s'obtient en phase 5.
- 

Cette capacité à piloter des processus d'ajustement mutuels est le sommet des compétences managériales du 5<sup>e</sup> de-

gré. C'est aussi un préalable au passage au 6<sup>e</sup> degré, dans lequel la capacité à générer une réelle coopération entre les acteurs va forcément passer par la conduite de multiples processus d'ajustement.

## 7. DES COOPÉRANTS DANS L'ENTREPRISE AGILE – 6<sup>E</sup> DEGRÉ

*Figure 4.12. Collectif de haut niveau = Le chef d'orchestre + sa fosse*



Le 6<sup>e</sup> degré est le degré rêvé de la plupart des managers. En effet, ils imaginent que c'est un degré dans lequel on n'a plus vraiment besoin de manager, et c'est presque vrai :

- les organisations sont agiles : flexibles et auto-adaptables ;
- les équipiers ou partenaires sont d'un très haut niveau d'autonomie.

En revanche, le 6<sup>e</sup> degré correspond à une nécessité d'adaptation de l'entreprise à l'incertitude environnementale. Rien n'est acquis, rien n'est certain, nous devons concevoir des organisations (en croissance comme en décroissance) adaptables à des contraintes en évolution permanente :

- évolutions réglementaires ;
- apparition de nouvelles technologies ;
- évolutions climatiques ;
- évolutions sociétales, changements des modes de vie ;
- arrivée sur le marché des générations Y ou Z ;
- etc.

Pour cela, il sera nécessaire de trouver :

- la bonne taille des unités (probablement bien plus petite qu'au 5<sup>e</sup> degré) ;
- les bons collaborateurs, eux-mêmes compétents, flexibles, adaptables ;
- la bonne façon de les fidéliser et de les développer.

La lourdeur des structures est un handicap majeur pour les organisations du 5<sup>e</sup> degré pour lesquelles il serait opportun de passer au 6<sup>e</sup> :

- nombre de niveaux hiérarchiques ;
- segmentation extrême des lignes fonctionnelles de la matrice ;
- manque d'anticipation en Gestion des Ressources Humaines (compétences, polyvalence, mobilité) ;
- et, en France, les statuts, la faible mobilité géographique ou métier des salariés et l'institutionnalisation du Contrat à Durée Indéterminée conjuguée à la lourdeur des conventions collectives.

De fait beaucoup d'entreprises, confrontées à l'incertitude, s'effondrent, faute de pouvoir s'adapter. Il en va de même des personnes qui, faute d'accepter la précarité intrinsèque de la vie, et, pour conserver des avantages acquis, entrent dans une escalade de l'échec au lieu de tenter des reconversions. Il faut reconnaître que nos systèmes de formation et de recrutement ne favorisent pas les parcours dits atypiques. Tout favorise la continuité des carrières jusqu'à

une fin brutale pour de plus en plus de personnes. Combien de cadres ont passés leur temps à migrer, sur un même marché, d'un concurrent à l'autre, jusqu'à être atteints par une limite d'âge symbolique (la cinquantaine), après quoi plus rien n'est envisageable. Pensons aux générations actives aujourd'hui et qui devront, en France, travailler jusqu'à 67 ou 70 ans pour espérer une retraite correcte.

Mais revenons à ce 6<sup>e</sup> degré qui, pour faire face à ces incertitudes propose la mise en place de communautés agiles, pour personnes agiles.

Ce 6<sup>e</sup> degré exige des *leaders* ainsi que de leurs collaborateurs un haut niveau de maturité humaine et professionnelle :

- charisme personnel ;
- vision stratégique, aussi bien professionnelle que sociétale ;
- compétence reconnue par des experts sur un sujet technique, financier, commercial... ;
- capacités à développer une vision appréciative et valorisante des personnes et des équipes ;
- capacités d'adaptation dans un environnement incertain ;
- capacités de négociation et de gestion des conflits permettant de garantir le maintien de l'unité des équipes.

### Les questions à se poser

« Est-il possible de transformer une entreprise (ou partie d'entreprise) traditionnelle en entreprise agile ou libérée, en un coup ? »

« Quelles sont les conditions préalables à la réussite d'un tel projet ? »

Ce que nous enseignent les quelques exemples qui ont réellement réussi dans la durée, c'est que la libération d'une entreprise peut se faire à condition :

- d'avoir un dirigeant charismatique, qui pilote le processus de A à Z, sur une durée suffisante, au moins 10 ans ;
- qu'il ne soit soumis à aucune contrainte politique, sociale ou économique extérieure, c'est-à-dire qu'il peut prendre sur lui-même la responsabilité de la transformation et qu'aucune autorité extérieure ne peut le stopper ;
- être capable d'accepter et de gérer socialement le fait que beaucoup de collaborateurs ou de cadres (20 à 40 %) puissent ne pas supporter ce mode de gouvernance et doivent partir de l'entreprise ;
- accorder un niveau de décision important au terrain et accepter de ne pas tout piloter/contrôler ;
- autoriser la pratique d'apprentissage par essais/erreurs, même s'il y a des enjeux financiers relativement conséquents ;
- poser un cadre de valeurs et de comportements clairs et le faire vivre de façon rigoureuse.

**Tableau 4.12. Niveau 6 - Manager dans l'entreprise agile**

<b>La question au 6<sup>e</sup> degré</b>	« Comment développer la capacité d'auto-adaptation d'une entreprise pour lui permettre de faire face à un environnement incertain ? »
<b>La posture du manager</b>	L'animation de cellules autonomes et auto-adaptatives nécessite une posture très décisive ainsi qu'un fort <i>leadership</i> pour conduire les équipes dans une dynamique de changement et d'adaptation. Il est impératif de donner un sens sociétal à l'action de l'entreprise.
<b>Le mode de mise en action privilégié</b>	Le management agile
	Un processus décisionnel coopératif et agile

<b>Les outils caractéristiques du degré</b>	L'organisation de cellules auto-adaptatives
	Le pilotage agile
	Le co-développement
<b>La communication</b>	La communication et les stratégies d'influence

## 7.1. Le pilotage agile

Le pilotage agile est un concept issu de la gestion de projets innovants dans le domaine des Nouvelles Technologies. Pour sortir du traditionnel « cycle en V » de développement des projets. La force de ce « cycle en V » est de dérouler le projet de façon structurée de l'étape de recueil des besoins à la phase de mise en application. Ce « cycle en V » est structurant et nécessaire pour les grands projets d'infrastructure. En revanche il génère un grand nombre d'inconvénients.

Dans la phase de recueil des besoins, il arrive souvent que l'on arrive à une sur-spécification des besoins et à une incapacité des concepteurs à filtrer – simplifier l'expression des clients ou utilisateurs du projet. On arrive souvent à des incapacités à réaliser les projets car on ne peut pas tout faire entrer dans des outils. Par exemple, pour un projet de commerce en ligne sur internet :

- la maîtrise d'ouvrage a défini 160 points de fonction incluant des scénarii de ventes complexes ;
- la maîtrise d'œuvre explique son incapacité à faire dans le budget et les délais impartis :

⇒ blocage du projet pendant plusieurs mois

⇒ demande d'arbitrage à la Direction

⇒ décision de la Direction (malgré les protestations de la MOA) :

⇒ développons les scénarii de base sur le site internet

⇒ accostons le projet technique aux moyens humains que nous avons dans nos centres d'appels. Nos opérateurs humains sont capables d'apprendre, rapidement et à moindre frais, des scénarios de ventes complexes ;

- les livrables du projet arrivent trop tard ;
- les besoins ont évolués et cette évolution n'a pu être intégrée au projet ;
- au fil des ajustements et des négociations entre les diverses parties prenantes, le projet a été détourné de son objectif initial et ses résultats mécontentent tout le monde
- etc.

Quelles sont les raisons de l'échec des projets ?

- La difficulté, pour les clients, d'exprimer les besoins, la rédaction du Cahier des Charges :
  - est souvent trop abstraite ;
  - va trop dans les détails ;
  - prend trop de temps.
- Un environnement changeant et instable qui fait changer les besoins au fur et à mesure de l'avancement du projet.
- Des retards dans les livraisons.
- Un manque de relation entre maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre et utilisateurs ou clients du projet.

Les fondamentaux du pilotage agile sont :

- éviter les longues phases de spécification et montrer rapidement des résultats ;
- partir de ce qui est faisable pour aller vers ce qu'il faut faire ;
- produire une maquette ou un prototype le plus rapidement possible pour échanger sur du concret avec les clients ou utilisateurs du projet ;
- livrer régulièrement des « modules » exploitables pour conserver un lien concret avec les utilisateurs / clients du

projet, évitant ainsi l'effet tunnel (pas de relations projet/client pendant un temps long).

Le pilotage agile est une méthode d'organisation de projets ou d'activités, voyons maintenant son pendant dans le monde du vivant : le management agile.

## 7.2. Le management agile

Les processus du pilotage agile étant en place, il est maintenant nécessaire de développer une pratique managériale (mise en action des personnes) totalement adaptée à ce contexte dans lequel chacun est un contributeur de haut niveau qu'il faudra accompagner dans une démarche permanente de développement et même de recherche d'épanouissement.

Nous avons vu au 5<sup>e</sup> degré le « management avec les gros cailloux » qui permet de mobiliser et développer durablement une personne. À ce 6<sup>e</sup> degré, nous allons l'enrichir d'une plus grande focalisation sur la personne, son système de valeurs, sa vision du monde ainsi que sur ses préférences comportementales. En effet, au 6<sup>e</sup> degré le « manager » se transforme en « *leader* ». C'est-à-dire qu'il commande et contrôle peu les contributeurs à l'activité. Il s'intéresse de façon accrue à la dimension personnelle de la relation avec chacun de ses contributeurs. Cela ne veut pas dire que cet intérêt à la personne n'est pas utile aux niveaux précédents. Cela signifie que là, on ne peut plus s'en exonérer, car chaque contributeur ayant un haut niveau de maturité, on ne pourra le faire adhérer durablement à l'équipe que si ses besoins d'épanouissement sont satisfaits :

- le sens de l'action : à un niveau supérieur, pouvant intégrer la responsabilité sociétale de l'activité, la contribution de cette activité au bien-être et à l'épanouissement de la communauté humaine. Une stratégie orientée uniquement sur la croissance, le profit ou même l'innova-

tion sera insuffisante pour fédérer durablement des personnes ayant accédé au 6<sup>e</sup> degré ;

- le rôle de la personne, sa « mission de vie » : chacun a une « légende personnelle » qu'il peut découvrir au fil de sa vie. Une façon d'être présent au monde et qui lui permet de savoir qui il est, quelle est sa place dans le monde et quelle est sa contribution au monde. Je me souviens d'un personnage du film *Kingdom of Heaven* qui disait « Je suis qui je suis, je fais ce pour quoi je suis fait ! ». Eh bien, au 6<sup>e</sup> degré, on trouve des personnes de cette trempe, ayant unifié vie personnelle et travail, c'est-à-dire dans l'incapacité de faire autre chose que ce qu'elles font, car cela est leur vie ;
- l'expression de ses talents : plusieurs personnes peuvent avoir des missions de vie analogues, en revanche, chacune la réalisera avec ses propres talents. La source principale d'épanouissement au travail est de mobiliser ses talents et de les voir reconnus. C'est à travers une approche appréciative des personnes, en travaillant sur la complémentarité des talents plus que sur la compétition que l'on arrive à obtenir des équipes capables de tout. Pour cela je vous recommande de voir les films de fantasy qui montrent comment une équipe de super héros peut être optimale ou s'autodétruire. Peut-être que les « *Avengers*<sup>7</sup> » sont une équipe de niveau 6 ;
- son épanouissement personnel et professionnel : la capacité donnée, par l'entreprise, à la personne de conjuguer la diversité de ses attentes personnelles et professionnels.

## 7.2. Manager avec les gros cailloux et avec DISC

L'outil pratique de mise en action des personnes que j'ai envie de vous proposer à ce degré repose sur l'utilisation de la grille comportementale DISC que je vous ai présentée

<sup>7</sup> *Avengers* : équipe de super héros issus de l'univers des bandes dessinées Marvel.

plus haut dans cet ouvrage en association avec les différents modes managériaux décrits depuis le 1<sup>er</sup> degré.

Pour être un bon *leader* dans l'action, vous devez être en capacité d'adapter votre méthode managériale (vue au 5<sup>e</sup> degré) aux préférences comportementales de vos interlocuteurs, afin de les mettre dans les conditions optimales de leur fonctionnement.

**Tableau 4.13. Consignes générales pour vous adapter à votre interlocuteur clé avec DISC**

DOMINANT	INFLUENT
Soyez axé(e) sur les résultats	Agissez de manière énergique et enthousiaste
Répondez et prenez des décisions rapidement	Soyez chaleureux et sympathique
Parlez à un rythme rapide	Parlez à un rythme rapide
Soyez direct(e)	Montrez de l'optimisme
Il veut connaître le résultat, l'essentiel	Il veut la reconnaissance des autres
CONSCIENCEUX	STABLE
Soyez analytique et prévenant	Soyez axé(e) sur les procédures à suivre pour faire les choses
Soyez axé(e) sur les détails	Soyez à l'écoute
Soyez méthodique dans votre processus de réflexion	Posez des questions pour clarifier
Parlez lentement	Parlez lentement
Il veut faire les choses correctement, ce qui est juste	Il veut être un membre d'équipe sur qui on peut compter

**Tableau 4.14. Jouer les 4 modes managériaux avec les D-Dominants**

Mode de Management	Suggestions
<b>DIRECTIF</b> <b>Motivation forte</b> <b>Compétence faible</b>	Montrez-leur la façon la plus simple, la plus rapide et la plus pratique de réaliser la tâche. Soyez ferme et direct lorsque vous annoncez les résultats désirés. Définissez clairement les limites de leur responsabilité.
<b>INFORMATIF</b> <b>Motivation faible</b> <b>Compétence faible</b>	Utilisez des formules courtes et directes pour mettre en valeur leurs réalisations, leurs résultats et leur façon d'assumer leur <i>leadership</i> . Donnez-leur des défis et des opportunités pour travailler de façon autonome et « gagner ». Proposez-leur des alternatives pour atteindre leurs objectifs.
<b>PARTICIPATIF</b> <b>Motivation faible</b> <b>Compétence forte</b>	Concentrez-vous sur l'élimination des obstacles pour obtenir des résultats. Présentez les changements nécessaires en termes d'impact positif sur les résultats et les conséquences, en leur demandant de trouver des solutions. Soyez axé(e) sur leurs aptitudes à gérer des problèmes complexes et à recueillir des informations sur les conséquences avant de prendre des décisions.
<b>DÉLÉGATIF</b> <b>Motivation forte</b> <b>Compétence forte</b>	Énoncez-leur les résultats dont vous avez besoin et dans quel délai, puis laissez-les déterminer comment les obtenir. Définissez clairement les limites de leur responsabilité et des ressources disponibles, en leur accordant de l'autonomie dans ce cadre. Autorisez-les à organiser les efforts des autres.

Les personnes d'un style D-Dominant aiment obtenir des résultats immédiats et des réponses directes. Elles recherchent le pouvoir et l'autorité et sont prêtes à prendre des risques.

**Tableau 4.15. Jouer les 4 modes managériaux avec les I-Influents**

Mode de Management	Suggestions
<b>DIRECTIF</b> <b>Motivation forte</b> <b>Compétence faible</b>	Utilisez des descriptions directes et enthousiastes. Évitez de les accabler avec des détails. Exigez des retours précis pour vérifier leur compréhension des façons de mener la tâche.
<b>INFORMATIF</b> <b>Motivation faible</b> <b>Compétence faible</b>	Faites l'éloge enthousiaste et publique de leurs compétences relationnelles. Donnez-leur des opportunités pour interagir avec les autres. Laissez-leur du temps pour verbaliser leurs pensées, leurs sentiments et leurs idées. Fournissez-leur de l'aide pour gérer les détails.
<b>PARTICIPATIF</b> <b>Motivation faible</b> <b>Compétence forte</b>	Utilisez des questions ouvertes (quoi, où, quand, comment) pour définir un plan d'action, en leur donnant l'opportunité d'exprimer leurs pensées et leurs sentiments. Ciblez l'utilisation de la logique pour résoudre les problèmes. Apportez une structure pour gérer des tâches complexes qui demandent une approche méthodique. Concentrez-vous sur le fait qu'améliorer la performance permet de gagner la reconnaissance des autres.
<b>DÉLÉGATIF</b> <b>Motivation forte</b> <b>Compétence forte</b>	Clarifiez leur compréhension des attentes précises de performance et des délais d'exécution. Établissez des dates de contrôle en expliquant clairement ce qui doit être terminé et pour quand. Donnez-leur une opportunité d'interagir avec les autres.

Les personnes d'un style I-Influence aiment avoir une implication auprès des gens et développer des relations. Elles cherchent à faire une bonne impression et à recevoir une reconnaissance sociale.

**Tableau 4.16. Jouer les 4 modes managériaux avec les S-Stables**

Mode de Management	Suggestions
<b>DIRECTIF</b> <b>Motivation forte</b> <b>Compétence faible</b>	Utilisez un plan de développement étape par étape. Donnez, quand cela est possible et de façon individuelle, des instructions pratiques et des procédures écrites. Donnez-leur régulièrement des retours informels sur les améliorations à apporter.
<b>INFORMATIF</b> <b>Motivation faible</b> <b>Compétence faible</b>	Complimentez chaleureusement et sincèrement leurs efforts fournis pour maintenir la stabilité et construire des relations. Reconnaissez et récompensez les performances régulières et prévisibles. Donnez-leur régulièrement des opportunités pour discuter de façon informelle de leurs inquiétudes.
<b>PARTICIPATIF</b> <b>Motivation faible</b> <b>Compétence forte</b>	Offrez une assistance pour créer un plan étape par étape afin de développer leur nouvelle compétence en un temps limité. Donnez des conseils pour développer des solutions innovantes dans des situations n'exigeant pas de procédures standardisées.
<b>DÉLÉGATIF</b> <b>Motivation forte</b> <b>Compétence forte</b>	Donnez-leur régulièrement des retours sur l'amélioration des performances. Concentrez-vous sur des techniques qui leur permettront de prendre des décisions plus rapidement dans des situations à faible risque et de développer des comportements d'affirmation de soi.

Les personnes d'un style S-Stabilité aiment les appréciations sincères et la collaboration avec les autres. Elles recherchent la stabilité et un environnement sans conflit.

**Tableau 4.17. Jouer les 4 modes managériaux avec les C-Consciencieux**

Mode de Management	Suggestions
<b>DIRECTIF</b> <b>Motivation forte</b> <b>Compétence faible</b>	Utilisez des énoncés spécifiques et factuels sur le niveau de performance requis. Vérifiez qu'ils ont bien compris et accepté les informations. Donnez-leur du temps pour traiter les informations et pratiquer la compétence en question, en fixant une limite de temps
<b>INFORMATIF</b> <b>Motivation faible</b> <b>Compétence faible</b>	Utilisez des énoncés spécifiques et précis pour les complimenter, seul à seul, sur leur performance. Proposez-leur des situations où les efforts logiques et méthodiques permettront une réussite durable et des résultats de qualité. Créez-leur des opportunités où ils seront les « experts ».
<b>PARTICIPATIF</b> <b>Motivation faible</b> <b>Compétence forte</b>	Présentez le changement nécessaire, en expliquant pourquoi il est nécessaire, et demandez-leur leur avis quant à la solution. Limitez une éventuelle attitude défensive en reconnaissant leurs domaines de compétence. Donnez-leur du temps pour réfléchir à la solution avant de s'engager vers une ligne d'action déterminée. Concentrez-vous sur les techniques permettant de résoudre les problèmes qui requièrent des réponses rapides.
<b>DÉLÉGATIF</b> <b>Motivation forte</b> <b>Compétence forte</b>	Fournissez des descriptions logiques, exactes et précises des performances attendues, normes de qualité incluses. Expliquez pourquoi la tâche doit être accomplie en termes d'importance par rapport à l'ensemble du projet ou de la mission. Définissez clairement les limites de leur autorité et responsabilité, ainsi que le degré de risque personnel engagé.

Les personnes d'un style C-Conscienceux sont attentives aux détails et prendront des mesures pour s'assurer de la qualité des résultats. Elles recherchent la clarté et les occasions de démontrer leur expertise.

Idéalement, on cherchera à utiliser ce modèle de la façon la plus fluide et adaptée à la situation. Cela ne peut s'obtenir que par un important travail de préparation de chaque rendez-vous à fort enjeux. Ensuite, à force de pratique vous arriverez au stade de l'apprentissage « inconsciemment compétent » qui permet une fluidité de l'adaptation relationnelle et managériale et qui fera de vous un champion de la mobilisation des personnes.

Vous avez compris que la question de l'évaluation de la motivation est primordiale pour choisir le bon mode de mise en action. Nous commettons souvent des erreurs d'évaluation de la motivation d'une personne, surtout si ses préférences comportementales sont différentes des nôtres. Utilisez les repères suivants pour faire votre diagnostic :

### **Comprendre le facteur de motivation avec DISC**

Bien que nous disposions d'une variété de signaux subtils permettant de juger si une personne est disposée ou réticente, ceux-ci sont parfois trompeurs. Ce tableau vous aidera à comprendre les diverses raisons pour lesquelles chaque style exprime parfois une certaine résistance ainsi qu'à repérer les comportements qui sont souvent mal interprétés.

*Tableau 4.18. Les facteurs de motivations du DISC*

	D	I	S	C
Situations pouvant être source de résistance	Peut s'opposer à des plans qui semblent défier leur contrôle ou leur autorité	Peut se désengager de projets impliquant un travail ennuyeux ou routinier	Peut résister à des plans impliquant un changement soudain ou important	Peut être sceptique envers des projets qui n'ont pas été bien étudiés ou qui nécessitent de l'enthousiasme
Mauvaise interprétation possible quand la personne est non motivée	Peut sembler vif et passionné même quand il n'est pas motivé	Peut sembler enthousiaste et ouvert même quand il n'est pas motivé	Peut sembler avoir des difficultés à dire « non » même quand il n'est pas motivé	Peut accepter agressivement ou passivement même quand il n'est pas motivé
Mauvaise interprétation possible quand la personne est motivée	Peut sembler exigeant ou impatient même quand il est motivé	Peut sembler distract ou dispersé même quand il est motivé	Peut sembler hésitant ou incertain même quand il est motivé	Peut sembler sceptique et non expressif même quand il est motivé

Pour pratiquer avec une personne sur qui vous n'avez aucun pouvoir hiérarchique, mais dont l'apport est important pour vous, transformez la question sur la motivation à l'action par : « Cette personne, sur ce sujet-là, a-t-elle envie de m'aider, de coopérer avec moi ? ».

Une autre façon de calibrer la motivation d'une personne à coopérer avec vous peut être de tester : « si j'appelle cette personne m'accordera-t-elle, assez spontanément, un moment d'écoute ou d'échange de 15 minutes ? ».

Hors conditions exceptionnelles (voyage ou situation de crise particulière), vous pouvez considérer qu'une personne qui n'a pas 15 minutes à vous accorder, sous un délai de moins d'une semaine, ne fait pas partie de votre cercle du 6<sup>e</sup> degré.

### 7.3. Un processus décisionnel coopératif et agile

Dans l'entreprise agile, la décision se prend au plus près du terrain.

Chacun est reconnu comme suffisamment compétent et responsable pour prendre une décision concernant son activité. En revanche, ce qui est attendu de lui, c'est qu'il présente son processus décisionnel (objectifs, contexte, informations disponibles, critères et heuristique de la décision) à toutes les personnes impactées par la décision.

Une fois ce partage fait, la personne peut choisir en prenant en compte (ou pas) les remarques de ces collègues.

Dans tous les cas la personne qui a décidé est responsable de sa décision et doit en présenter le retour d'expérience à ses collègues. Dans l'entreprise agile, on ne cherche pas des coupables face à l'erreur, on cherche, à partir du retour d'expérience, à mettre en place une dynamique adaptive pour corriger l'erreur et capitaliser sur l'expérience.

### 7.4. L'organisation de cellules autonomes et auto-adaptatives

Une des clés de l'organisation pour devenir une Entreprise Agile est de développer l'autonomie des équipes ainsi que leurs capacités auto-adaptatives. Cela s'accompagne généralement d'une réduction importante du nombre de niveaux dans la pyramide hiérarchique.

Les cellules autonomes intègrent des personnes d'un haut niveau de maturité professionnelle tant sur le plan de

l'engagement personnel au service des enjeux de l'entreprise que sur le plan de la compétence métier. C'est déjà le cas de la personne autonome au 5<sup>e</sup> degré qui est totalement apte à s'engager à la réussite de ses objectifs. À ce degré, il devient fondamental d'avoir développé sa capacité à coopérer avec des personnes issues de spécialités différentes ayant elles-mêmes un engagement fort et donc des points de vue différents et complémentaires.

Dans une cellule autonome, on intégrera toutes les compétences et tous les rôles nécessaires pour l'accomplissement d'une mission de l'entreprise. À titre d'exemple, on peut avoir :

- une équipe projet ;
- une équipe de commercialisation et production d'un produit ou d'un service sur un segment de marché ;
- idéalement, un Comité de Direction devrait pouvoir fonctionner sur ce mode, même si le reste de l'organisation n'est pas encore passée au mode agile.

La dimension auto-adaptative de la cellule autonome du 6<sup>e</sup> degré est délicate à obtenir. Elle suppose que l'organisation est capable d'affecter de façon dynamique les compétences nécessaires à l'une ou l'autre des cellules autonomes qui la composent. Cela suppose une Gestion des Ressources Humaines proactive et souple. Cela suppose aussi que chacun des collaborateurs possède une forte capacité personnelle de mobilité. Pour obtenir cela, il est nécessaire d'avoir, à titre personnel, intégré la précarité des missions dans un environnement incertain ; et à titre professionnel, un processus de sécurisation suffisant des personnes pour leur assurer des conditions de mobilité ou de reconversion optimales.

Dans tous les cas, au 6<sup>e</sup> degré, on ne s'attache pas aux statuts ni aux acquis, on s'adapte, on se développe... On se bouge.

## 7.5. Le co-développement

Au 6<sup>e</sup> degré, chacun a appris à soumettre ses propres enjeux à ceux de l'équipe. Nous sommes à un degré où les valeurs collectives doivent prendre le dessus sur les valeurs individuelles.

Les savoir-faire relationnels, managériaux et de gestion des conflits sont intégrés, il devient donc possible d'engager les personnes de ce degré dans des processus avancés de développement mutuel.

Il y a deux façons de faire du co-développement.

### 7.5.1. Approche consultant et partage de pratique

Co-construction d'une solution à partir des propositions des participants. Chacun son tour joue le rôle de « client » et les autres membres du groupe jouent le rôle de « consultants ».

Voici la trame que nous vous proposons de suivre pour aborder la situation d'un des membres du groupe :

#### 1. Exposé d'une problématique, d'un projet ou d'une préoccupation

→ Le « client » expose...la situation, les consultants écoutent.

#### 2. Clarification

→ Les « consultants » posent des questions... le client répond et précise.

#### 3. Contrat

→ Le « client » formule sa demande au groupe et précise le type de consultation souhaitée. Les consultants s'assurent avec le client que le contrat permettra la consultation.

#### **4. Consultation - exploration**

→ Les consultants réagissent : ils partagent leurs impressions, questions réflexives, réactions, commentaires, idées, suggestions... Le client écoute sans débattre, fait préciser au besoin, et note les suggestions des consultants.

#### **5. Synthèse des apprentissages et plan d'action par le « client »**

→ Le client assimile l'information, indique ce qu'il retient, et conçoit un plan d'action. Pendant ce temps, les consultants font la synthèse de leurs apprentissages du jour

#### **6. Apprentissage et Régulation**

→ Le client et les consultants décrivent leurs apprentissages. Ils se régulent et évaluent la session.

À l'issue de la méthode, préparez une synthèse autour des 3 questions suivantes :

- sur quelles pratiques managériales va devoir s'appuyer la personne pour mettre en œuvre les pistes de solution proposées ? ;
- pourquoi ? (en quoi cela répond à sa situation ?) ;
- comment cela va-t-il s'illustrer (quels sont les conseils qui lui ont été donnés ?) ?

C'est la forme traditionnelle de cette méthode.

L'apport de cette méthode est d'ouvrir la compétence des pairs pour une personne qui a besoin de conseils ou de confrontation à l'expérience de ses pairs pour avancer.

L'inconvénient de cette méthode est que, lorsque la solution à mettre en place repose fortement sur les capacités personnelles, managériales, comportementales ou relationnelles de la personne qui va la mettre en œuvre, alors, les solutions héritées de l'extérieur (importées) risquent de ne pas être adaptées.

L'approche « consultant » du co-développement active souvent les résistances du « client » qui ne se voit pas réaliser ce qui lui est proposé par ses pairs.

Combien de fois, en écoutant les conseils avisés d'un collègue vous êtes-vous dits : « C'est bien, mais moi, je ne le ferai pas comme ça ! ».

C'est pour cela que nous avons conçu une autre méthode, basée sur l'approche du *coaching*.

### **7.5.2. Co-coaching**

Cela se pratique en binômes ou en trinômes, et les rôles sont tournants :

- client ;
- *coach* ;
- observateur (optionnel).

#### ***Figure 4.13. Co-développement managérial – PERA-PD***

##### **Résoudre une problématique & Construire sa démarche managériale**

###### **1. Formuler ce qui me Préoccupe**

*(ce qui me gène dans mon quotidien de manager)*

###### **2. Identifier les Enjeux**

*(ce qui donne de l'importance à ma préoccupation)*

###### **3. Fixer les objectifs de Résultats associés**

*(ce que je veux obtenir)*

###### **4. Les décliner en objectifs d'Actions**

*(ce que je dois faire ou faire faire pour réaliser les objectifs)*

###### **5. En déduire la Problématique managériale**

*(ce que je dois garantir pour que les objectifs d'actions soient réalisés dans les délais)*

###### **6. Construire ma Démarche managériale**

*(comment exécuter ce qui dépend de moi pour résoudre la problématique managériale : Règles – Rites – Engagements – Relations - Ressources<sup>26</sup> ....)*

Dans ce modèle de co-développement, le but n'est pas de trouver une solution pour le « client » du processus. Le but est de l'accompagner dans un questionnement qui, étape par étape, va l'amener à clarifier sa problématique, à accoucher de sa propre solution et à définir sa propre façon de faire. Lorsqu'il y a un observateur, son rôle est d'observer la conduite du processus et d'en faire un retour à ses partenaires. Son « *feedback* » permet à chacun d'améliorer sa pratique du protocole de co-développement par le *co-coaching*. Ce travail de co-développement par le *co-coaching* demande un niveau de confiance important entre les partenaires. C'est pour cela qu'il est difficile à utiliser au 5<sup>e</sup> degré dont l'essence est la compétition entre les protagonistes (système de valeurs individualistes). En revanche, il est totalement opportun au 6<sup>e</sup> degré dans lequel les valeurs collectives, le respect et la coopération sont acquis.

Souvent la problématique amenée par le « client » n'est pas encore très claire. D'autres fois, il exprime sa difficulté à mettre en place une solution intuitive à une problématique non formulée. Chaque étape du processus est importante et le « *coach* » veillera à trouver les meilleures questions pour « cuisiner » son « client ». Le cheminement étape par étape a aussi le but de freiner le client. En effet, en général, nous sautons trop vite d'une préoccupation à une solution. Ce processus de co-développement par le *co-coaching* permet de se poser les questions qu'on ne se serait pas posées tout seul, et, ainsi, de faire émerger de nouvelles informations au service de la solution recherchée.

### **1. Formuler ce qui me Préoccupe**

Le « *coach* » veillera à ce que son « client » explore sa problématique comme on explore un territoire. Il ne s'agit pas de rationaliser sur la situation ni de dire ce que l'on pense de cette situation. Il s'agit d'observer, décrire, collecter de l'information pour construire une représentation la plus large possible de la situation. Les questions à poser sont des questions ouvertes :

- qu'est-ce qui te préoccupe ?
- quelles sont les autres personnes concernées ?
- qu'est-ce qui te gène vraiment dans cette situation ?
- et encore ?
- plus précisément...

Il y a quelques questions fermées qui peuvent être utiles pour débloquer un « client » qui tournerait en rond dans une rumination sans issue :

- est-ce dans ton champ de responsabilité ?
- faut-il en faire un problème ?

Il arrive souvent que cette séquence de clarification suffise à désamorcer une préoccupation, car le « client » s'aperçoit qu'il faisait un problème de quelque chose qui est une contrainte du système ; c'est-à-dire un élément sur lequel il n'a aucune prise, et donc, sur lequel il doit lâcher prise. Ainsi, il va pouvoir l'accepter comme un aspect de la situation. La suite du questionnement lui permettra probablement de reformuler sa problématique ou d'identifier un autre aspect de la situation sur lequel investir son énergie.

## ***2. Identifier les Enjeux***

Un enjeu est quelque chose d'important à faire ou à obtenir. L'enjeu est d'un niveau logique supérieur à l'objectif. En général, on associe un ou plusieurs objectifs à un enjeu. L'enjeu est ce qui donne du sens à l'objectif, il répond à la question « en quoi c'est important d'atteindre cet objectif ? ».

Nous avons vu, dans le processus de gestion des conflits, que plusieurs personnes ayant des objectifs ou même des intérêts différents peuvent coopérer si elles adhèrent à un enjeu supérieur. Il en va de même pour se mobiliser personnellement ou mobiliser une équipe dans la résolution d'une problématique. Si on formule clairement et « bellement » les enjeux forts d'une situation, il sera plus facile de se mobiliser

ou de mobiliser son équipe sur les efforts à fournir dans le cadre de la solution à mettre en œuvre.

J'insiste beaucoup sur l'importance d'une formulation « sexy » des enjeux. Cela doit donner envie, enthousiasmer, mobiliser.

Les questions à poser dans cette étape viseront à faire exprimer l'importance du sujet pour soi et aussi pour ses partenaires ou protagonistes dans la situation analysée :

- en quoi est-ce important pour toi ?
- en quoi est-ce important pour ton équipe ?
- en quoi est-ce important pour l'entreprise et la réussite de ses enjeux ?
- et quand tu auras résolu cela, qu'est-ce que ça te (à l'équipe, à l'entreprise...) donnera d'encore plus important ?

Le « *coach* » ne devra pas hésiter à boucler sur ce questionnement jusqu'à ce que le « *client* » ait exprimé et formulé des enjeux forts et mobilisateurs, porteurs de sens pour lui ainsi que tous les protagonistes.

Il arrive que cette étape permette de clôturer la problématique car le « *client* » se rend compte qu'il a investi son énergie sur un aspect mineur de la situation ne présentant pas d'enjeux forts et sur lequel il n'arrivera pas à mobiliser réellement lui-même ou les principaux protagonistes.

### ***3. Fixer les objectifs de résultats associés***

Maintenant que la problématique est clarifiée, que son importance est certaine, il va falloir définir ce que l'on veut obtenir de différent.

On peut utiliser la méthode classique de fixation d'objectifs SMART :

- Spécifique, concret, observable... ;

- Mesurable, il est possible de mesurer, d'observer ou de décrire un écart à l'objectif ;
- Aligné sur les enjeux, il a du sens et il est atteignable ;
- Réalisable, ça ne dépend que de moi, des équipes que je dirige, des protagonistes que je coordonne ;
- Temps, associé à des repères temporels clairs dont la connaissance permet de graduer l'effort et de gérer les priorités.

Il peut y avoir plusieurs objectifs différents pour résoudre une problématique. Il peut même y avoir des objectifs *a minima* qui peuvent permettre de décrire une stratégie alternative si des éléments contrariants venaient empêcher la réalisation d'un objectif.

#### ***4. Les décliner en objectifs d'actions***

Que faut-il faire ou faire faire pour espérer atteindre les objectifs de résultat ?

Nous rentrons dans la déclinaison opérationnelle de la problématique. Il peut arriver que vous ne soyez pas en capacité de conduire seul cette étape et que la participation de vos collaborateurs, coéquipiers ou partenaires soit nécessaire pour décrire les étapes du passage à l'action.

Dans cette phase aussi, il sera possible d'envisager plusieurs chemins possibles pour réaliser ce qui doit être fait.

Le livrable de cette étape est un plan d'action complété ou non de variantes. Une variante doit être décrite en réponse à des opportunités ou menaces sur le plan d'action principal.

#### ***5. En déduire la problématique managériale***

La problématique managériale correspond à la formalisation de la responsabilité que je dois assumer pour rendre possible la réalisation des objectifs d'action dans des conditions et délais compatibles avec les objectifs de résultats que j'ai définis.

Il est important de définir sa propre part de responsabilité et d'en décrire les attitudes et comportements associés. Par exemple :

- garantir la mise à disposition des ressources, de façon compatible avec le planning du projet ou de l'activité ;
- garantir le lien entre deux équipes en animant un comité de pilotage périodique ;
- m'engager à donner les critères d'un *Go/No go* en amont du projet afin de donner du sens aux décisions ;
- définir la marge de manœuvre d'un collaborateur ou d'un partenaire ainsi que les conditions et les limites du soutien que je peux lui garantir ;
- etc.

### ***6. Construire ma démarche managériale***

Nous avançons plus avant dans les conditions de la résolution de la préoccupation amenée au point 1.

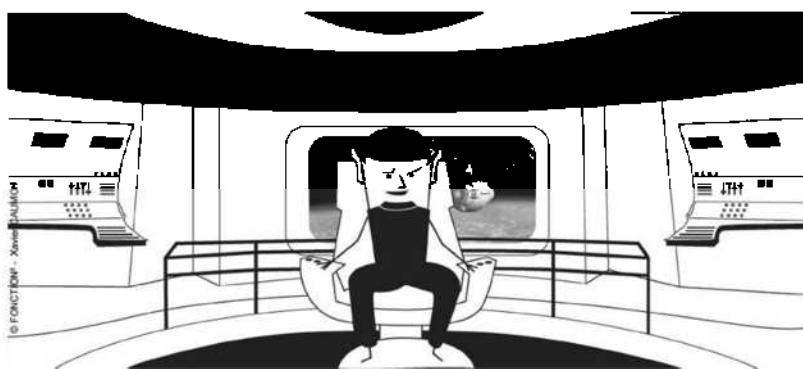
Comment exécuter la part qui me revient. Comment mettre en œuvre et réussir les actes professionnels qui m'incombent :

- quelles règles mettre en place et faire vivre ? Comment les formuler ?
- quelles relations faut-il mobiliser au service de cette initiative ?
- comment et à qui communiquer ?
- quelles réunions ou points individuels animer et à quelle périodicité ? Comment animer ces réunions ?
- comment mobiliser chacun des collaborateurs et partenaires ?

En fin de compte, il s'agit ici de concevoir les différentes façons d'accompagner le changement provoqué par cette initiative.

## 8. DES INTERACTIFS DANS UN ÉCOSYSTÈME – 7<sup>E</sup> DEGRÉ

*Figure 4.14. Personnage de très haut niveau de maturité professionnelle et humaine, connecté à ses réseaux – M. Spoke*



La mise en réseau est une réponse au besoin de fédération d'unités du 6<sup>e</sup> degré pour répondre à une problématique dépassant les capacités d'unités séparées, que ce soit en termes d'enjeux technologiques, financiers ou territoriaux.

Le réseau ou l'écosystème entreprenarial est aussi la réponse au besoin de croissance d'une unité du 6<sup>e</sup> degré qui, par une croissance excessive de sa taille, serait fatallement conduite à revenir aux modes d'organisation et de gouvernance du 5<sup>e</sup> degré. C'est une façon de croître par essaimage, à la façon des ruches ou des fourmilières.

*Tableau 4.19. Niveau 7 - Manager dans l'écosystème entreprenarial*

<b>La question au 7<sup>e</sup> degré</b>	« Comment permettre à une entreprise agile de gérer sa croissance et d'élargir sa zone d'influence, sans perdre son agilité ? »
<b>La posture du manager</b>	C'est un animateur de réseau. C'est-à-dire qu'il favorise les interactions entre ses relations.
<b>Le mode de mise en action privilégié</b>	Faire des offres Faire des demandes

<b>Les outils caractéristiques du degré</b>	L'animation de réseau La place du marché
<b>La communication</b>	La mise en relation, directe ou indirecte

## 8.1. L'animation de réseau

L'animation de réseau n'est pas une pratique très codifiée. Il y a, à mes yeux, trois compétences clés à développer.

**1. Créer et animer des évènements fédérateurs, pour créer une unité culturelle, un sentiment d'appartenance, les conditions opérationnelles du partage et de la coopération.**

Il s'agit ici de nourrir les valeurs fondatrices du réseau et de favoriser les échanges :

- interpersonnels, pour créer les liens qui sont l'essence même d'un réseau. La vitalité d'un réseau se mesure par la densité des interactions entre ses membres : nombre et qualité des interactions ; résultats opérationnels associés à ces interactions ;
- collectifs, pour partager et faire évoluer les valeurs et compétences clés du réseau. La puissance d'un réseau vient aussi de la cohérence et de l'alignement des acteurs sur le cœur du réseau :
  - mission ;
  - vision ;
  - valeurs ;
  - compétences clés ;
  - pratiques professionnelles ;
  - image de marque.

## ***2. Faire des offres au réseau***

Compétence essentielle pour nourrir le réseau. Il s'agit de faire vivre un principe essentiel du réseau, le principe de générosité. Dans un réseau, parce que moi ou mon entreprise partage des valeurs ainsi que des enjeux avec les autres membres du réseau, je suis capable d'apporter des opportunités ou du soutien cohérents avec ces valeurs et enjeux.

Dans un réseau, on donne d'abord pour recevoir ensuite.

Je ne parlerai pas de relation gagnant-gagnant que je trouve trop mercantile. La relation n'est pas gagnant-gagnant entre deux personnes, mais plutôt gagnant-gagnant, de façon indirecte entre une personne (ou entreprise) et un ensemble de personnes (ou entreprises). On ne peut jamais savoir de qui, ni quand viendra l'opportunité que le réseau va me fournir. Il n'y a ni engagement, ni garantie. Il s'agit plutôt de développer des relations de générosité, comme dans le film « Un monde parfait ». Je rends service, je fais une offre au réseau, qui est saisie (ou pas) par une autre personne (ou entreprise) du réseau et, un jour, une autre personne (ou entreprise) fera une offre au réseau que je saisirai et qui sera une opportunité pour moi (ou mon entreprise).

## ***3. Faire des demandes au réseau***

Il faut aussi être capable de formuler des demandes claires au réseau. Comme je connais les valeurs, enjeux ou compétences du réseau, je peux émettre une demande pour laquelle je sais que le réseau a potentiellement une réponse.

Cette demande sera satisfaite, ou pas dans les délais compatibles avec mon activité. Là non plus, il n'y a pas d'engagement. Mais si la densité d'interactions dans le réseau est bonne, peut-être que quelqu'un du réseau me mettra en relation avec une personne (ou entreprise) hors de mon réseau direct. C'est l'effet magique d'un bon réseau, la connexion ne

s'arrête pas à ceux que je connais, ni à ce que connaissent les gens que je connais.

Il y a une théorie qui prétend que, dans le monde, nous ne sommes jamais à plus de 6 relais de n'importe quelle autre personne dans le monde. C'est-à-dire qu'il est toujours possible de trouver dans votre réseau une personne qui connaît une personne... 6 fois... connaissant la personne que vous cherchez à joindre.

Alors faites des demandes claires et peut-être aurez-vous de bonnes surprises.

## 8.2. La place du marché

Dans la pratique du réseau, il est important d'avoir un espace physique ou virtuel pour déposer les offres et les demandes : de plus en plus de forum ou de blogs se développent pour les y déposer. Le monde d'Internet est en train de révolutionner la recherche d'emploi par cette capacité à mettre directement en relation les offreurs et les demandeurs d'emplois.

La créativité de nos ingénieurs et communicants semble ne pas avoir de limites quand il s'agit de créer des opportunités de rencontres, qu'elles soient virtuelles ou physiques.



## **Conclusion**

### **Un pont vers le futur**

Cet ouvrage illustre le point d'infexion dans lequel se trouvent nos sociétés : l'ancien monde de stabilité ou de certitudes disparaît, un nouveau monde d'incertitudes et de transformations apparaît.

Nous n'avons pas encore acquis tous les savoir-faire hérités du passé que nous sommes déjà appelés à les remettre en cause. Le technologique bouscule l'humain.

Alors que faire pour réussir et faire réussir nos entreprises dans ces défis permanents ?

## **1. LES DÉFIS ACTUELS DU MANAGEMENT**

### **1.1. La transformation digitale**

Dans l'approche des deux axes, système objet et système vivant, il faut tout de suite noter que :

- les évolutions dans le système objet (techniques, NTIC) sont exponentielles et à un rythme très rapide ;
- les évolutions dans le système vivant (personnes, compétences et équipes) sont très lentes.

La nouvelle « loi de Moore » par Jean-Matthieu (mon fils) : « Le temps de la technologie, par rapport au temps humain, c'est comme une année de vie pour un chat, qui vaut sept années de vie pour un humain. Un an sur internet vaut sept dans la vie humaine. Le rythme d'obsolescence est sept fois plus rapide ».

Il en va de même pour la capacité des personnes à absorber la technologie. Les éditeurs de logiciels le savent bien, la technologie a aujourd'hui entre quinze et vingt ans d'avance sur les usages.

Même les « *digital native* » n'ont pas encore intégré la puissance opérationnelle des outils numériques.

Nous avons vu au 4<sup>e</sup> degré, qu'une action est une tâche réalisée par une personne. L'apport des NTIC nous amène à compléter cette définition par : « une action peut aussi être une tâche réalisée par une machine, à la demande d'une personne et de plus en plus à la demande d'une autre machine ».

## 1.2. L'intégration des générations Y et Z

### 1.2.1. Génération Y = Transition numérique

Ce sont nos jeunes entrants dans l'entreprise qui ont entre 20 et 30 ans aujourd'hui.

Ils sont habitués à la télécommande (*zapping* permanent), leur capacité de concentration sur un seul sujet est faible. Leur motivation est activée par une multiplicité de sujets à traiter, sans toujours aller au bout. Ils sont habiles sur Internet (toute l'information est disponible en un instant). Ils utilisent les outils numériques avec aisance et même avec une certaine compulsion à se noyer dans l'outil.

Leur aisance avec les outils n'est pas forcément synonyme d'efficience.

Leur travail morcelé n'est pas forcément synonyme de dispersion et leur besoin de traiter plusieurs sujets en parallèle n'est pas non plus synonyme d'incapacité à aller au bout.

### **1.2.2. Génération Z = *Digital native***

Ceux-là ne sont pas encore dans l'entreprise, mais ça ne va pas tarder, probablement entre 2020 et 2025.

Ils sont différents, leur cerveau ne s'est pas construit comme celui des anciens (par les micro-mouvements nécessaires à l'écriture). Eux, n'ont même pas connus le clavier, à 6 mois, ils avaient déjà une tablette.

Ils ne sont pas friands de relations humaines directes, mais savent coopérer à distance au travers des réseaux sociaux.

Ces deux populations présentent une même caractéristique : ils ne font que ce qui leur plaît, quand ça leur plaît.

Ces générations Y et Z auront besoin de missions attractives qui intègrent les besoins de variété et de polyvalence et d'un espace de liberté pour organiser par eux-mêmes leur emploi du temps. Ces fonctionnements sont difficilement intégrables dans une recherche de performance pure. Il faudra donc créer avec eux un chemin original permettant d'exprimer variété et créativité de cette génération avec les besoins de résultats et de délais des organisations.

L'entreprise devra veiller à les accueillir et à les former. Nous appliquerons le modèle d'accompagnement du changement traditionnel :

- poser et défendre le cadre de l'entreprise :
  - donner du sens et affirmer les valeurs (très important pour ces générations),
  - rappeler le cadre (objectifs et moyens) ;

- se synchroniser à eux :
  - adapter le cadre de travail à leurs besoins (variété des activités, possibilité d'avoir des séquences de divertissement sur le lieu de travail),
  - valoriser leur créativité et accorder du temps et des moyens pour leur contribution sociétale ou l'innovation ;
- pour les conduire :
  - canaliser leurs énergies dans le sens de la stratégie de l'entreprise,
  - générer un comportement compatible avec les règles du collectif entreprise.

Vous avez là les pistes principales. Le sujet est encore expérimental, et mérite à lui seul de longs développements. Laissons cela à un autre ouvrage ou auteur.

### 1.3. Laïcité, entreprise et diversité religieuse

#### 1.3.1. Définition de la laïcité

Conception et organisation de la société fondée sur la séparation de l'Église et de l'État et qui exclut les Églises de l'exercice de tout pouvoir politique ou administratif, et, en particulier, de l'organisation de l'enseignement.

Le principe de la laïcité de l'État est posé par l'article 1<sup>er</sup> de la Constitution française de 1958 : « La France est une République indivisible, laïque, démocratique et sociale. Elle assure l'égalité devant la loi de tous les citoyens sans distinction d'origine, de race ou de religion. Elle respecte toutes les croyances ».

La loi favorise l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives, ainsi qu'aux responsabilités professionnelles et sociales.

Caractère de ce qui est laïque : indépendant des conceptions religieuses ou partisanes.

La laïcité est un concept, qui est devenu une valeur fondatrice du bien vivre ensemble dans la république Française. Chacun peut croire ce qu'il veut tant qu'il n'importe pas les autres avec sa croyance. De même le service public se doit d'accueillir toute personne avec la même attention, mais ne doit en aucun cas se structurer pour répondre aux attentes spécifiques de chacune des religions. Par exemple : un hôpital n'a pas à concevoir un accueil spécifique, ni des repas spécifiques tenant compte des divers préceptes religieux de ses patients.

### 1.3.2. Corolaires

Le fait religieux ne doit pas connoter les relations publiques entre personnes ou entre personnes et institutions.

Les règles principales pour les entreprises sont :

- pour l'entreprise :
  - pas de discrimination à l'embauche du fait d'une appartenance religieuse ou communautaire,
  - la loi « Informatique et libertés » interdit de noter dans les fichiers du personnel (et dans tout fichier professionnel) la notion d'appartenance religieuse ou communautaire ;
- pour les collaborateurs ou agents :
  - pas d'affichage extérieur d'une appartenance religieuse ni communautaire, s'il est contraire aux règles de l'entreprise,
  - pas de prosélytisme dans le cadre de l'entreprise ou du service public.

### 1.3.3. La laïcité au xxie siècle

Notre siècle de liberté de pensée, d'ouverture aux cultures et de valorisation de la diversité des cultures sur le globe, voit se rassembler sur les mêmes espaces géographiques des populations de cultures, de religions et d'histoires différentes. Différence d'histoire politique et différence d'histoire de la pensée se conjuguent pour mettre en exergue les oppositions ou incompréhensions.

C'est cette histoire de la pensée que la tradition républicaine nous a appris à respecter. Les peuples ne sont plus primitifs, mais premiers. Les pays dits du Tiers Monde ne sont plus des colonies à exploiter mais des partenaires dignes de respect.

Nous accueillons donc des personnes différentes sur nos territoires. Un grand nombre de ces personnes différentes sont maintenant des Français. Le « nous » se doit d'être inclusif. Leur nombre augmente. Leurs traditions deviennent visibles.

Il est clair que les 1 % ou 1,5 % de la population française appartenant à la communauté israélite (ancrés depuis longtemps dans la culture nationale) ne « dérangent » pas la culture laïque par leurs pratiques, (d'autant plus qu'ils ont participés en tant qu'acteurs majeurs à la conception de la laïcité). Alors que les 10 ou 15 % de musulmans nouvellement intégrés dans la communauté nationale et dont l'histoire religieuse et philosophique est tellement différente de la souche culturelle nationale peuvent heurter ou être heurtés par ce concept de laïcité, sur lequel l'école n'a peut-être pas apporté toute la pédagogie nécessaire. Et qui, de toute façon, est difficile à intégrer, puisque le produit d'un processus historique de construction.

La laïcité est la règle de la république monoculturelle et c'est la loi française, issue de l'histoire de la France et de ses populations.

Notre question au XXI<sup>e</sup> siècle est : « Quelle laïcité, quelles règles du bien vivre ensemble faut-il définir dans une société multiculturelle ? ».

#### **1.4. L'entreprise multiculturelle**

Ce que nous sommes obligés de prendre en compte, en tant que dirigeants dans un monde multiculturel :

- nous avons la responsabilité de poser un cadre cohérent du bien vivre ensemble :
  - ce qui se fait,
  - ce qui ne se fait pas ;
- nous nous devons de respecter et de faire respecter les lois de chaque pays dans lequel notre entreprise a des implantations ;
- nous devons agir sur les situations « hors norme » dans une attitude de Responsabilité Sociale.

En France, la première attitude doit être celle du respect de la loi :

- pas d'expression du fait religieux dans l'entreprise si cela est contraire aux règles de l'entreprise ;
- pas de discrimination à l'embauche ni dans la gestion de la carrière.

Viennent ensuite les situations d'exception :

- un collaborateur ou agent déroge à la règle :
  - mobiliser et soutenir le manager de proximité pour qu'il rappelle et fasse appliquer la règle,
  - intervenir si besoin pour donner du sens,
  - sanctionner si nécessaire.
- un groupe de collaborateurs a dérogé à la règle, depuis longtemps : la pratique non conforme s'est installée

(ablutions dans les toilettes, installation de lieux de cultes dans une salle, embauche communautaire, etc.).

Là, nous sommes face à une difficulté importante, car l'action du manager de proximité ne s'est pas faite. Peut-être appartient-il à la même communauté et ne peut-il agir sans être rejeté.

Vous aurez compris l'apport de la pyramide du management pour conduire ces changement, pas à pas. Cette dynamique managériale va proposer d'accepter le fait communautaire ou religieux (principe de réalité, ne pas nier ce qui est) :

- proposer un axe de négociation autour des pratiques : identification des leaders communautaires et religieux et formulation de ce qui ne peut être accepté dans le cadre de l'entreprise, de ce qui peut être accepté avec les moyens pour le faire dans de bonnes conditions et les contreparties fournies par la communauté pour contribuer au développement de la performance et du rayonnement de l'entreprise ;
- pour très progressivement faire évoluer individuellement les personnes et optimiser l'impact communautaire ou religieux sur la gouvernance et la performance de l'entreprise.

Gérer une entreprise dans un monde multiculturel demande :

- une vision stratégique dans la gestion du capital humain ;
- une exigence opérationnelle forte ;
- une ouverture à la diversité.

Gardons en tête le principe fondamental de l'accompagnement du changement : « Rappeler la règle, puis se synchroniser aux populations pour les conduire vers la cible ».

## 2. LA NÉCESSITÉ, POUR LES DIRIGEANTS, D'INTÉGRER UNE DYNAMIQUE PERSONNELLE D'APPRENTISSAGE

Lors d'un atelier multi-hiéronymique sur le sujet « Comment bien travailler ensemble », dans lequel les membres d'une ligne hiérarchique réfléchissaient sur les bonnes pratiques à déployer, un participant disait que la présentation faisait trop la part belle à l'alignement stratégique et opérationnel et que nous ne parlions pas assez des pratiques de transversalité comme le « mode projet ».

Notre réponse : « Dans votre entreprise, c'est trop tôt, ça ne fonctionnerait pas ! ».

Quel diagnostic avons-nous fait pour arriver à cette conclusion ? Quelque chose de troublant :

- 80 % de la population de cette entreprise participe du 4<sup>e</sup> degré, des techniciens qui sont centrés sur leur savoir-faire, la fiche de poste et la qualité ;
- 17 % de cadres ou commerciaux, au 5<sup>e</sup> degré, mobilisés par la performance individuelle et la valeur ajoutée ;
- 3 % de managers ou dirigeants, au 3<sup>e</sup> degré, c'est-à-dire : dans une réelle posture de servilité par rapport au directeur général, celui-ci étant le chef tout puissant n'acceptant aucune opposition.

En gros, plus on est proche du chef et moins on est mature. Plus on s'éloigne du grand chef et plus on a de chance de progresser en autonomie, chacun, dans les services ayant l'impression d'être managé par des sous-développés de la relation, de l'affirmation de soi et de l'initiative.

Dans ce type de situations, il est fondamental que toute la ligne hiérarchique se mette dans une dynamique d'apprentissage. Dynamique qui doit commencer par le directeur général, sinon tout le processus se bloquera rapidement.

## 2.1. Développement sur les outils et intégration de la culture numérique

Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication ont complètement transformé les entreprises et ce n'est probablement qu'un début. Le pire côtoie le meilleur. Être équipé d'une tablette et d'un smartphone ne veut pas dire avoir intégré l'utilité de ces technologies.

Nous en sommes à la période des premiers apprentissages sur le sujet. Les usages efficents ne sont pas encore en place. Il conviendra de se pencher sur les usages plus que sur les outils. Rappelons un des corollaires de la « loi de Jean-Matthieu » : il faut probablement au moins 7 ans de pratique pour intégrer, de façon efficiente, un acquis technologique dans la culture d'une organisation.

La messagerie électronique a plus de 25 ans et nous constatons toujours un maximum de mauvaises pratiques. Les calendriers, gestionnaires de tâches et de contacts sont sous utilisés. Les suites bureautiques (Traitement de texte, Tableur, Outil de présentation) sont installées sur chaque poste de travail et pourtant on voit encore :

- des assistantes qui utilisent le tableur pour faire de la mise en page ;
- des managers qui ne maîtrisent pas la logique « base de données » et ne savent pas utiliser un tableur pour concevoir un pilotage d'activité ou de projet ;
- des responsables qui utilisent l'outil de présentation comme un traitement de texte et qui désespèrent leurs auditoires par des présentations soporifiques ;
- etc.

Les serveurs collaboratifs se sont multipliés depuis près de dix ans et leur usage dans les équipes est encore balbutiant. Les premières expérimentations sur les Réseaux Sociaux d'Entreprise sont beaucoup moins satisfaisantes que ce qu'en disent les services de communication.

Toutes ces innovations remettent en question nos façons de faire, nos pratiques. Avec des nouveaux outils, il faut faire autrement.

Évidemment l'arrivée imminente des « *digital native* » dans les entreprises nous réserve de grandes questions :

- comment vont-ils s'adapter aux entreprises ?
- comment les entreprises vont-elles se transformer pour les intégrer de façon efficiente ?

Leur paradoxe est probablement qu'ils ont la préférence numérique, mais pas forcément la compétence « outil d'entreprise ».

## 2.2. Développement managérial

Vous aurez compris que du côté managérial, pour être en capacité de diriger une entreprise ou un organisme public dans un environnement incertain ou dans le changement, il est important d'avoir toujours au moins une longueur (un degré) d'avance sur le niveau d'existence des organisations que l'on dirige. La palette des besoins et des outils est vaste et il va falloir savoir identifier quel est le prochain pas que vous pouvez faire faire à tout ou partie de la structure et de l'organisation que vous dirigez.

L'ordre proposé à travers la pyramide à degrés du management est loin d'être anodin. Avant de penser transversalité et interculturel, ou encore entreprise agile et réseaux, questionnez-vous sur vos capacités personnelles, et celles de votre ligne hiérarchique, à utiliser suffisamment bien les méthodes et outils des degrés précédents.

Tout n'est pas nécessaire, le contexte, l'environnement socio-économique et la concurrence conditionnent la mise en œuvre de vos outils.

Votre plan de formation et celui de votre ligne managériale doit être conçu en fonction des besoins réels donnés

par un diagnostic éclairé, plutôt que par les modes managériales ou les croyances des responsables de formation.

### 2.3. Développement personnel

J'ai formulé ce que j'appelle le syndrome de Pénélope pour les dirigeants qui détruisent par leur comportement ce qu'ils ont conçus par leur intelligence. Un exemple : tel dirigeant d'un service public, brillant, qui veut impulser une nouvelle dynamique à son organisme et qui, pour cela, multiplie innovations et projets, sans oublier les réorganisations à répétition. Tout cela est pensé et peut même être justifié. Cependant, son impatience, sa compulsion à l'action le rendent agressif, voire insultant avec ses collaborateurs, je dirais même versatile. Aucun projet n'a le temps de porter ses fruits. Les résultats n'étant pas au rendez-vous au bout de quelques mois, il enchaîne sur de nouveaux projets, de nouvelles nominations, des changements de postes. De fait, l'organisme est un chantier permanent où tout le monde perd ses repères et où l'on ne capitalise sur rien de concret. Trois ans après un travail gigantesque fourni par les équipes tout va encore plus mal qu'au début. La chance, c'est qu'il n'est pas soumis à la sanction du marché. Sa plus grande sanction est au niveau du climat et du baromètre social.

Alors, un psychanalyste dirait : « Pourquoi se comporte-t-il comme cela ? » et ils trouveraient certainement ensemble une raison dans la petite enfance, une opposition au père, une dévalorisation aux yeux de la mère, etc.

Mais le rythme de l'organisme public, comme celui d'une entreprise n'est pas celui de l'analyse. Il faut rapidement stopper la compulsion à l'action et l'aider à retrouver un certain niveau de calme, car tant qu'il violentera son organisme (tout comme son entreprise pour un dirigeant du privé), il les mettra en grande situation de risque.

Alors la solution ? Je dirais qu'il est un peu tard et que peut-être vaut-il mieux trouver une autre affectation à ce diri-

geant et le remplacer par quelqu'un qui a pris le temps de se construire un comportement de manager. Il faut avouer que nos castes de grands diplômés, trop vite montés dans les étages de la responsabilité, font payer le prix de leur développement aux entreprises ou organismes qu'ils dirigent.

Bien sûr, il y a le *coaching*, les thérapies brèves ou encore le mentorat qui peuvent aider ces dirigeants à passer un cap. Encore faut-il qu'ils s'engagent dans ces démarches et qu'ils écoutent un peu leurs mentors.

Au-delà de l'exemple, rappelons que notre intelligence est comme un bateau porté par les flots de nos émotions (peur, colère, joie, tristesse, déception...), mue par nos schémas cognitifs inconscients et guidée par nos valeurs profondes et nos appétits de tous bords. C'est-à-dire que notre intelligence passe son temps à rationaliser ce qui nous est imposé par nos contraintes internes (qu'elles soient favorables ou défavorables aux objectifs conscients que nous avons formulés).

Alors, conscients de cela, j'imagine que nos dirigeants vont se ruer vers la multitude d'opportunités de développement que propose notre magnifique monde moderne pour arriver à construire une belle et efficace posture de manager :

- sport ;
- vie associative ;
- groupes de partage entre dirigeants ;
- études en management, psychologie et sciences humaines ;
- séminaires de développement personnels ;
- thérapies, qu'elles soient brèves ou longues ;
- démarches spirituelles, qu'elles soient laïques ou confessionnelles ;
- etc.

Beaucoup de cadres dirigeants disent : « Je ne vais pas passer tout ce temps sur ma vie personnelle, juste pour être un meilleur dirigeant ! ».

Une seule réponse : « Vous ne serez pas seulement un meilleur dirigeant, vous serez une meilleure personne, un gentilhomme au sens de Confucius : celui qui aime l'humain et qui connaît l'humain ».

Votre capacité à mobiliser vos équipes, vos prises de décisions ainsi que votre charisme feront de vous un *leader* hors du commun.

Votre vie, alignée sur vos valeurs et vos talents, sera au service de quelque chose qui vous dépasse afin de générer un surplus de résultats, de performance et d'humanité.

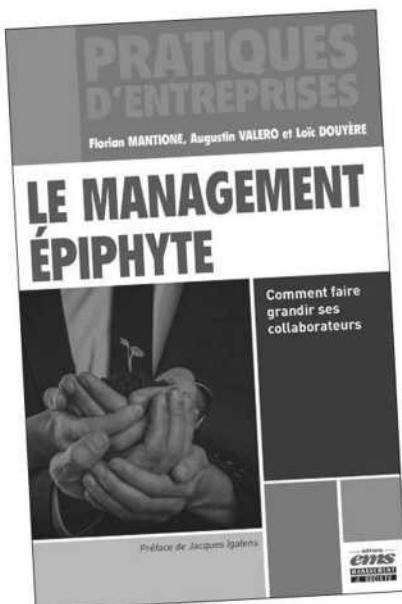
Une prise de conscience qui s'applique à chacun. J'espère que cet ouvrage vous aura aidé à cheminer dans cette dynamique du gentilhomme manager : celui qui aime l'humain et qui connaît l'humain.



DANS LA MÊME  
COLLECTION  
AUX ÉDITIONS EMS

**LE MANAGEMENT ÉPIPHYTE**  
*Comment faire grandir ses collaborateurs*

De Florian MANTIONE,  
Augustin VALERO et Loïc DOUYÈRE



Les auteurs ont créé le concept de management éiphyte. Ils revisitent les fondamentaux du management, créent de nouveaux concepts (organigramme à la CALDER, syndrome du choriste, manager nietzschéen, ...), fournissent des outils insolites, conçoivent des techniques surprenantes, imaginent des attitudes innovantes.

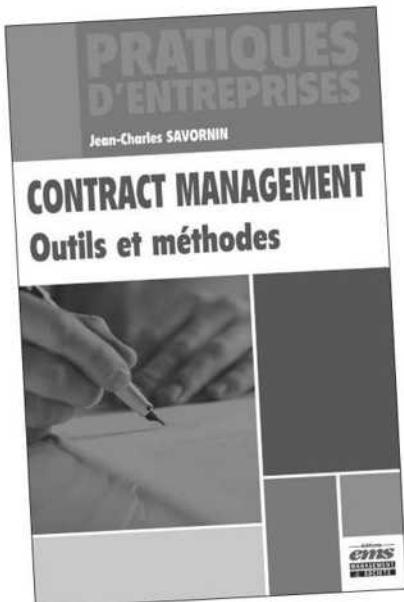
ISBN : 978-2-84769-856-5  
160 p. – 15 €

DISPONIBLE EN LIBRAIRIE et  
sur [www.editions-ems.fr](http://www.editions-ems.fr)



DANS LA MÊME  
COLLECTION  
AUX ÉDITIONS EMS

**CONTRACT MANAGEMENT**  
*Outils et méthodes*



De Jean-Charles  
SAVORNIN

Cet ouvrage, rédigé par un praticien de la gestion de projet, présente de façon pragmatique des outils et méthodes que tout chef de projet doit mettre en place pour piloter ses contrats et ses clients efficacement.

ISBN : 978-2-84769-916-6  
176 p. – 19,50 €

DISPONIBLE EN LIBRAIRIE et  
sur [www.editions-ems.fr](http://www.editions-ems.fr)

