

EFFICACITÉ
PROFESSIONNELLE

DÉVELOPPEMENT
PERSONNEL

Bertrand Duséhu

4^e édition

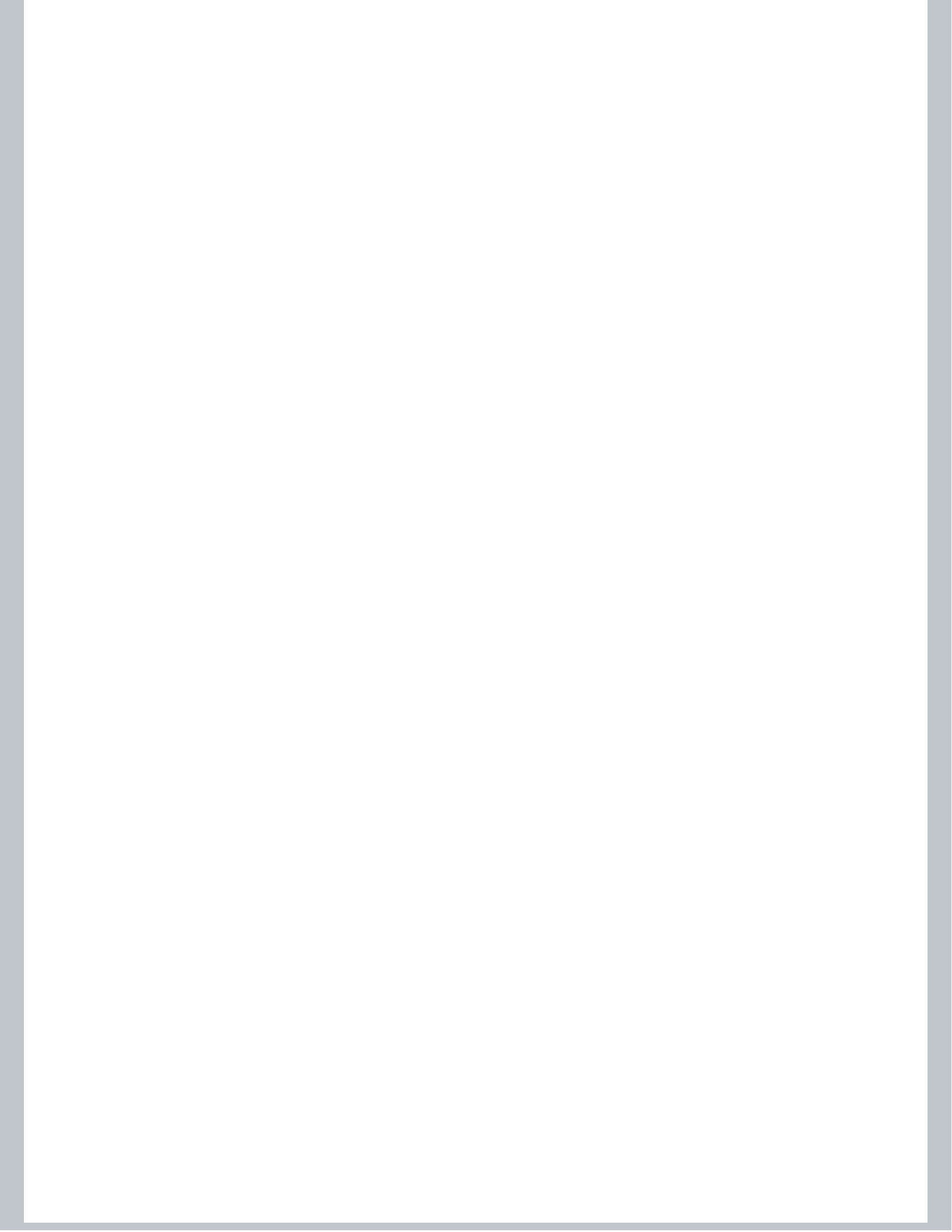
Le manager de proximité

Le management opérationnel
au cœur de la performance de l'entreprise



GERESO

ÉDITION



Le manager de proximité

Développement personnel et efficacité professionnelle

Le manager de proximité

**Le management opérationnel au cœur
de la performance de l'entreprise**

Auteur: Bertrand DUSÉHU

Édition 2017

© GERESO Édition 2012, 2013, 2015, 2017

Direction de collection: Catherine FOURMOND

Suivi éditorial et conception graphique intérieure: GERESO Édition

Illustration : © nico_blue/istockphotos.com

www.gereso.com/edition

e-mail : edition@gereso.fr

Tél. 02 43 23 03 53 - Fax 02 43 28 40 67

Reproduction, traduction, adaptation interdites

Tous droits réservés pour tous pays

Loi du 11 mars 1957

Dépôt légal : Mars 2017

ISBN : 978-2-35953-455-9

EAN 13: 9782359534559

GERESO SAS au capital de 160640 euros - RCS Le MANS B 311 975 577
Siège social: 38 rue de la Teillale - CS 81826 - 72018 Le Mans Cedex 2 - France



Dans la même collection :

- Dix entretiens incontournables en entreprise
- Communiquer efficacement
- Conclure une vente
- Évaluation professionnelle : mode d'emploi
- Être recruté
- Gagner en leadership
- Le recrutement gagnant-gagnant
- L'estime de soi au cœur du management
- L'évaluation professionnelle
- Prendre la bonne décision avec la méthode des 4 Éléments
- Prévention des RPS avec la PNL
- Recadrer sans démotiver
- (Re)Donner du sens à son management
- Réussir son intégration professionnelle
- Réussir son oral d'examen ou de concours
- Réussir vos entretiens professionnels
- Vers un leadership créatif, efficace et humain

www.la-librairie-rh.com

la librairie **RH**
by GERESCI

À Margaux.

Le bonheur est une chose si simple quand tu es là.

À François.

Avec toute ma reconnaissance et mon affection.

Sommaire

Introduction.....	9
Chapitre 1 - L'autorité en question	15
L'autorité structurelle.....	16
L'autorité sapientale ou autorité de la compétence	17
L'autorité personnelle.....	18
Résumé de l'autorité en question	26
Chapitre 2 - Le management de proximité.....	29
Management de proximité « traditionnel »	29
Management de proximité « contemporain »	35
Chapitre 3 - L'autorité, le pouvoir et la négociation.....	41
L'efficacité du pouvoir	43
L'assertivité et la négociation.....	45
Chapitre 4 - Les attitudes et les relations managériales	49
Les quatre attitudes de base	49
Efficacité de l'autorité en fonction de l'attitude.....	63
La consistance managériale et ses dérives.....	71
La motivation	76
Chapitre 5 - Faire vivre une équipe.....	87
Créer la confiance dans l'équipe	87
La reconnaissance: félicitations et critiques (réprimandes).....	89
Faire admettre son point de vue	93
La gestion des différends et des conflits.....	100
L'autonomie et la responsabilité	106

Chapitre 6 - Le management adaptatif	113
Du commandement à l'adaptation	113
Le changement de « monde »	117
Le cycle de progression.....	121
Le bon manager (mythe ou réalité ?)	125
Chapitre 7 - Expériences particulières de management.....	135
L'Équipe qui détient le pouvoir	135
Les Délégués du Personnel qui prennent le pouvoir.....	148
Le management dans les parcs d'attractions	155
Le manager à temps partiel	158
Le manager de proximité africain	160
Chapitre 8 - Manager de proximité : mode d'emploi	169
Processus d'accompagnement.....	169
Trouver le manager idéal.....	178
Conclusion.....	185
Postface.....	189
À propos de l'auteur	193

Introduction

Un des enjeux de ce début de 21^e siècle est d'accroître la performance de l'entreprise en impliquant de manière plus rigoureuse le personnel dans une démarche qui semble être, pour nombre de personnes, une pression supplémentaire venant d'une société qui demande toujours plus à tous les acteurs de l'entreprise.

L'accroissement de la performance n'est en rien contradictoire avec la satisfaction, voire le plaisir, que nous pouvons retirer du fait de travailler. Dès que quelqu'un se sent reconnu à sa juste valeur et que son travail est assez intéressant pour que sa vie professionnelle prenne un sens, cette notion de performance devient secondaire dans la forme puisque dans le fond (les faits) elle est efficiente.

Je pense sincèrement, avec des années de pratique dans des entreprises de tailles et de secteurs divers où j'ai été amené à travailler, qu'il n'y a pas de « mauvais ouvriers » chroniques, mais que les attitudes bien connues de contestation, de « freinage des quatre fers », voire de « je m'en foutisme » et autres sont, dans la grande majorité des cas, la conséquence d'un management malhabile ou même parfois inefficace, avec tout ce que cela comporte en termes contre-productifs.

Accroître la performance de l'entreprise passe donc par cet « entonnoir » qu'est l'Être humain au travail. C'est lui qui a le pouvoir d'ouvrir en grand ou de réduire le « goulot » de la performance, car celui-ci est sous sa seule maîtrise. Même dans un univers automatisé où la main de l'homme n'a que peu de conséquences sur la capacité à produire, il suffit qu'un homme grippe cette belle machinerie pour que l'outil de production soit perturbé, et comme « l'intelligence artificielle » n'est encore qu'une balbutiante « réalité », cette machine est aujourd'hui incapable d'agir elle-même afin de pallier cette mainmise de l'Homme sur sa productivité.

Il serait important que tous les Dirigeants et Managers gardent à l'esprit cette notion qu'a mise en avant Francesco Varela dans sa théorie de l'auto-poïèse où il montre que tant que la machine ne pourra agir pour elle-même et ne sera influencée par ses propres actions, c'est l'Homme qui restera le maître de la destinée des entreprises. Nous avons encore de beaux jours devant nous.

La performance est donc tributaire du « fait humain ». Les nombreuses études sur la motivation au travail, réalisées dans les entreprises, depuis la première d'entre elles au sein de l'usine d'Hawthorne en 1924, indiquent toutes des composantes identiques.

La motivation doit être suscitée d'une part par l'intérêt de la tâche, mais aussi par le contexte situationnel dans lequel la personne évolue : management, entourage, milieu, et par la reconnaissance que l'on donne à celle-ci en fonction de ses actions ; ce sont tous ces éléments qui permettent de donner du sens au fait de travailler et qui sont vecteur d'une performance significative.

La problématique qui nous retient est la suivante : dans l'entreprise, comment rendre la plus performante possible la Maîtrise de proximité ? Par « performante » nous ne voulons pas simplement signifier le seul niveau de la productivité du travail mais nous pensons aussi en termes d'adéquation manager de proximité/membres de l'équipe/tâches/rapport à la hiérarchie. Car une des difficultés de cet Encadrement proximité vient initialement de la notion d'interface qu'il doit jouer entre des forces qui parfois sont contradictoires. Nous reviendrons longuement sur cette notion cruciale au cours de ce livre.

L'historique de cet Encadrement de proximité est intéressant, surtout en termes d'évolution de la pratique managériale, et nous constatons que certains anachronismes persistent aujourd'hui encore dans de nombreuses entreprises, d'où un hiatus dangereux dans des secteurs sensibles où il est impératif que la performance industrielle passe par une modernité dans le management des équipes et non, comme c'est hélas trop souvent le cas, par des pratiques managériales d'un autre âge ou par du « bidouillage » à la française alternant et mêlant allègrement des pratiques managériales antagonistes, avec pour corollaire des résultats contrastés voire désastreux, ne serait-ce qu'en termes de « paix sociale ».

L'ère industrielle qui commença en Angleterre vers le début du 19^e et s'étendit rapidement aux autres nations européennes instaura un type d'encadrement qui se fondait sur le droit presque « divin » qu'avaient les patrons d'entreprises sur leurs employés : le management paternaliste était né avec pour corollaire la soumission demandée à l'ouvrier qui était considéré comme incapable de

prendre sa vie en main et qu'il fallait guider toute son existence durant, jusqu'à la mort parfois. Il y eut ainsi des générations d'ouvriers qui étaient « inféodés » depuis leur naissance à l'entreprise qui allait devenir leur seul horizon et qui durant leur activité ne purent qu'exécuter ce que d'autres avaient réfléchi.

Le patron était le maître, l'ouvrier, quant à lui, n'était qu'un « être » corvéable qu'il fallait traiter comme un irresponsable juste bon à faire ce qu'on lui demandait.

Cet état de fait dura environ cent ans, jusqu'au début du 20^e siècle, quand l'ingénieur Frederick Taylor proposa sa méthode de division du travail en tâches simples et répétitives afin d'optimiser au maximum l'outil industriel de masse qui croissait en Occident.

Le procès en inhumanité fait au taylorisme doit tout de même être remis dans son contexte. Il est vrai qu'aujourd'hui ce « systématisme aliénant » consistant à constamment faire la même chose sans avoir à réfléchir à ce que nous entreprenons peut nous paraître archaïque, mais il eut tout de même l'avantage de systématiser les journées de travail en temps et en organisation.

Le taylorisme ne pouvait donner qu'un management autocratique. Aucune place au dialogue ; ce qui était demandé par le sommet de la pyramide devait être exécuté tel quel par la base, sans explication, ni *a fortiori* remise en question. Ce management autocratique, qui était le modèle unique, était donc mis en place à tous les niveaux hiérarchiques sans exception.

Dans ce contexte, le comportement des chefs et des ouvriers ne pouvait se faire que sur la base d'un conditionnement opérant de type « stimulus – réponse », l'ouvrier en était réduit, comme la souris de Skinner, à exécuter ce que nous lui demandions sans aucune possibilité d'exploiter sa capacité à prendre des initiatives ou même simplement à réfléchir.

Cela peut paraître exagéré de dire cela, mais il est depuis longtemps prouvé en psychophysiologie qu'un homme conditionné à faire une tâche simple et répétitive n'a pas besoin de cortex pour exécuter cette tâche puisqu'il lui est demandé simplement de la faire « mécaniquement » en dehors de toute activité cognitive (penser).

Il y avait donc des ouvriers qui faisaient ce que des chefs leur ordonnaient de faire. Si le patron était autocrate, les couches successives de « chefs » ne pouvaient qu'être aussi autocrates que lui ; il n'y a qu'à lire les règlements intérieurs des entreprises de la fin du 19^e siècle, début du 20^e pour voir que l'entreprise

était aussi rigide que pouvait l'être un corps d'armée et que la considération envers l'humain n'était en aucun cas de mise.

La « tyrannie de l'ordre » fonctionnait à merveille dans un contexte social qui marchait encore sur le modèle newtonien, à savoir qu'un stimulus donné provoquait telle réponse et pas une autre. Le chef avait la tâche facile de retranscrire l'ordre sans aucune arrière-pensée puisque quelqu'un de plus cultivé que lui l'avait chargé de le transmettre. C'était le règne de l'ordre et de la vérité, où les choses prévues arrivaient conformément à ce qui était attendu.

Ce modèle fonctionna à « merveille » jusqu'aux expériences d'Elton Mayo en 1924, expériences qui montrèrent l'importance de la prise en compte du facteur humain sur la tâche en termes quantitatifs et qualitatifs.

Le « mouvement des relations humaines » et ses conclusions relatives à l'importance sociologique du facteur humain dans la productivité firent peu à peu évoluer le statut de chef vers celui de manager.

Pourtant, tout n'est pas si net et tranché qu'il pourrait sembler l'être, un des paradoxes humains étant que les changements s'opèrent pour la plupart du temps graduellement, avec lenteur et souvent de manière chaotique : un pas en avant, deux pas en arrière, ajouté à cela que l'Homme dans son Être intrinsèque est parfois régi par des forces archaïques profondément ancrées en lui, à savoir un besoin de pouvoir absolu sur ses adversaires, vieil héritage de sa condition première. Certains mécanismes évoluent peu, il y a toujours à un moment ou à un autre une nécessité à vouloir dominer l'autre coûte que coûte.

La condition de chef des débuts de l'ère industrielle collait très bien à cette façon encore primaire de se comporter ; tout comme dans la meute, il y a le chef et les autres qui suivent.

Le « mouvement des relations humaines » commençait à laisser entrevoir un autre type de dirigeant qui devait, à certains moments, être fort éloigné du modèle « tout ou rien » du chef classique. L'ouvrier prenait peu à peu une place significative et importante dans le processus de productivité et de qualité de l'entreprise ; la prise en compte d'aspects psychologiques devenait une évidence pour les chercheurs les plus évolués, encore fallait-il faire comprendre et admettre ces faits aux dirigeants d'entreprises qui étaient figés sur la seule productivité à tout prix et qui réfléchissaient trop souvent à partir de « schèmes cognitifs newtoniens », alors que l'ère de la thermodynamique en était déjà à sa fin.

Dans ce contexte, le bon ouvrier, celui qui maîtrisait parfaitement sa technique et son savoir-faire, était logiquement amené à devenir le « chef » de ses collègues. Rien ne semblait plus probant que de se dire à un moment donné : ouvrier d'excellence = chef.

Tout semblait rouler sans encombre tant que le monde ouvrier se conformait à la pression sociale qui lui ordonnait de se soumettre et de se taire.

Le début du 20^e siècle, avec ses soubresauts et ses chaos, permit peu à peu à la conscience collective ouvrière de sortir de son carcan et, lentement mais inexorablement, d'opérer une (r)évolution vers l'humanité qui lui était refusée. Ce qui était faisable avec un ouvrier du début de l'ère industrielle, devint de plus en plus aléatoire et petit à petit fut impossible.

Cette conscience d'une valeur, d'une utilité, d'une reconnaissance pour ce que nous sommes, s'opposa aux pratiques autoritaristes en vigueur dans l'entreprise. Malheureusement, si la psychologie ouvrière évoluait, la notion de chef semblait immuable ; et quand le monde du travail aspirait à plus de considération et de reconnaissance, il lui était opposé encore le « joug » de la hiérarchie.

L'ouvrier d'excellence, qui par son travail accédait à ce poste de chef, se trouvait investi d'un pouvoir auquel il n'était nullement préparé : le pouvoir coercitif.

Immanquablement, cet ouvrier qui était devenu chef ne pouvait être perçu que comme un « vendu » à la cause du patron.

Le « chef » devait se conformer à des composantes d'intérêts qui ne faisaient pas partie de son milieu et de sa culture ; cela pouvait fonctionner au sein de l'entreprise, mais quand le « chef » se retrouvait dehors qu'était-il ? Il n'était plus ouvrier et pouvait ressentir cet état par les regards portés sur lui par son milieu d'origine et, loin du monde des dirigeants, il ne pouvait se sentir des leurs. Même si cela nous paraît bien loin, il n'est pas rare encore que le manager de proximité soit en butte à des phénomènes de rejet, de son milieu d'origine ou de la hiérarchie.

Le changement d'état, d'ouvrier à encadrant, est l'un des problèmes les plus épineux qui soit et probablement celui qui est encore aujourd'hui le moins bien compris et le plus sous-estimé par les Dirigeants eux-mêmes.

Et pourtant ! Tant qu'il n'y aura pas une prise de conscience généralisée de l'importance primordiale de mettre la personne adéquate à ce poste ingrat et vital (l'adéquation étant sa capacité d'expertise professionnelle, des disposi-

tions à la conduite des hommes et une personnalité la plus assertive [affirmée] possible), les erreurs et les errances continueront avec pour corollaire des déficiences de productivité et des mécontentements sociaux et humains basés sur des frustrations qui n'auraient pas lieu d'être en temps normal.

La progression du Taylorisme à l'Ohnisme (ou Toyotisme) japonais nous a montré depuis longtemps l'importance de la prise en compte de chacun dans son expertise et sa capacité à la participation au sein de l'entreprise.

Cet aspect humain n'est hélas pas encore assez pris en compte dans l'hexagone où l'élitisme est « religion ». Et quelle sorte d'élitisme, que celui auquel nous sommes confrontés, élitisme sclérosé qui arbore toutes les tares de la consanguinité, alors que nous pourrions faire évoluer cet élitisme avec toutes les forces vives que notre système, trop souvent, ne reconnaît même pas. La France est un vivier si comprimé, dont les mailles sont tellement lâches, qu'elle laisse trop facilement s'échapper ceux qui potentiellement sont le ferment de son avenir.

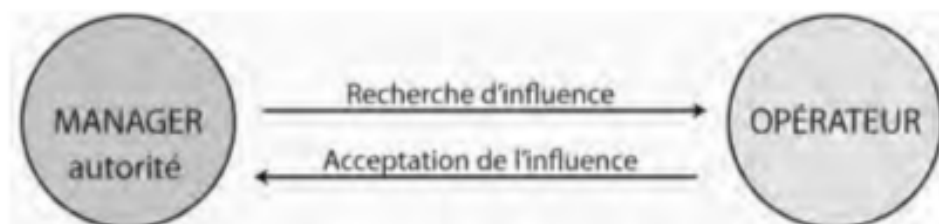
C'est cette problématique du management de proximité qui nous occupe aujourd'hui et qui est la base de cet ouvrage où nous voudrions vous amener à opérer une refonte éventuelle de votre perception et de l'importance que vous accordez à ce premier échelon hiérarchique, en nous basant sur l'expérience acquise au travers des différentes missions effectuées depuis des années avec cet encadrement, afin que vous puissiez vous-même rendre partenaire à part entière ce chaînon essentiel à la croissance de l'entreprise.

Chapitre 1

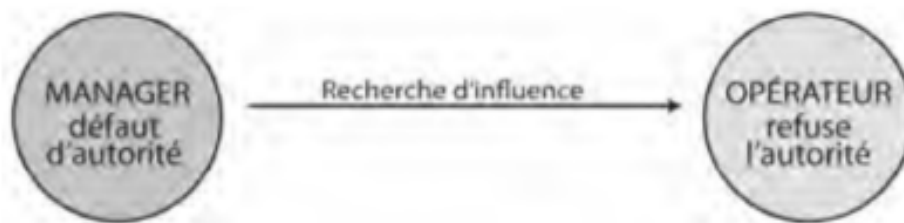
L'autorité en question

Diriger les gens, c'est avant tout les influencer. Manager, c'est-à-dire accompagner et mener d'autres hommes dans une direction donnée, implique une notion d'autorité qui n'est pas unitaire. Avoir de l'autorité suppose un ensemble de paramètres qui doivent être complémentaires les uns par rapport aux autres afin d'être opérants et efficaces.

L'autorité en tant que telle n'existe pas en soi, elle implique obligatoirement d'agir sur une ou plusieurs personnes. L'autorité consiste donc en un certain type de relation d'influence avec autrui, qui, par contrecoup, accepte d'être influencé.



Comme cela arrive parfois, l'autre peut refuser cette influence, laissant au manager un « défaut d'autorité » que celui-ci va pallier, s'il n'est pas désarçonné, en trouvant une autre manière d'influencer, souvent en mettant en avant le fait que c'est lui le « chef » ou aussi parfois par la contrainte.



L'autorité amène donc à des relations de pouvoir qui ont des spécificités particulières :

Elles sont d'une part « instrumentales », parce qu'elles sont motivées par l'obtention d'un résultat bien défini ; elles sont d'autre part « variables », parce que le type et l'intensité de la recherche d'influence que nous aurons sur une personne A sera différente d'avec une personne B ; et enfin elles sont « réciproques » puisqu'une relation de pouvoir ne peut exister que si les autres l'acceptent, ainsi que nous l'avons vu ci-dessus.

Il y a trois sources principales d'autorité que tout manager doit avoir en degrés différents selon le niveau hiérarchique où il se trouve : l'autorité structurelle (pouvoir du rôle), l'autorité sapientale (pouvoir du savoir et de l'expérience) et l'autorité personnelle (pouvoir d'ascendant personnel).

L'autorité structurelle

L'entreprise qui fait évoluer le « bon ouvrier » en manager de proximité donne la première source d'autorité de par le poste qu'elle octroie : c'est ce que nous appelons « l'autorité structurelle ». Ce type d'autorité était autrefois suffisant quand la place que le « chef » occupait était porteuse de la « symbolique du pouvoir ».

Il est fondamental de comprendre que l'autorité est un phénomène humain de consentement et qu'en aucun cas une personne ne possède l'autorité en elle ; si quelqu'un s'oppose à celui qui se croit porteur d'autorité et arrive à contrecarrer celui-ci, il démontre que l'autorité est une construction individuelle : accepter ou non l'autorité d'untel ou d'untelle.

Cette autorité structurelle n'a d'autre légitimité que par le fait que la hiérarchie a jugé apte untel à tenir un poste d'encadrement, encore faut-il que le manager promu prenne conscience de cela lui-même sans sous-estimer, ni surestimer le pouvoir qui est afférent à cette autorité structurelle.

Cette autorité est peu utilisable en tant que telle, et souvent, lorsqu'elle est employée, c'est de manière négative quand le manager a été poussé dans ses derniers retranchements et qu'il ne trouve aucun autre moyen pour retomber sur ses pieds que le fameux : « Qui c'est le chef ? C'est moi, alors fais ce que je te dis ».

Le manager qui se trouve contraint à cette extrémité reprend ainsi les vieux démons de la « maîtrise par la contrainte » des chefs du temps passé. Et après, que devient sa légitimité ? C'est aussi le cas lorsque le manager surestime cette autorité et ordonne à tout va comme un petit adjudant. Si l'entreprise est assez rétrograde pour encore admettre voire inciter ce genre d'autoritarisme primaire et que les employés sont astreints à un silence forcé, les contre-pouvoirs qui surviendront tôt ou tard seront mis en place de manière insidieuse et proportionnée à la force du « pouvoir en place ».

Cette autorité structurelle étant donc limitée en portée et en effet, sur quoi doit donc reposer le pouvoir de notre manager de proximité ?

L'autorité sapientale ou autorité de la compétence

Nous l'avons déjà évoqué, le bon professionnel qui devient manager maîtrise parfaitement sa technicité et le savoir-faire qui l'accompagne ; de ce fait, la seconde source d'autorité qu'il utilisera sera pour lui naturellement l'autorité sapientale (autorité de la compétence, de l'expérience, du savoir professionnel). C'est ce savoir-faire qui lui donnera le pouvoir du « maître » qui sait quand ce qui est fait par les employés l'est dans les règles de l'art ; c'est le pouvoir de montrer, de démontrer, de répondre aux questions, de solutionner les problèmes sur la base de la pensée déductive ; c'est le pouvoir qui permet de ne pas être remis en question par les personnes qu'il manage, cela impliquant qu'il faut toujours se tenir au courant des évolutions de son métier afin de progresser en même temps que la technologie avance.

Cette autorité amène de plus en plus les managers de proximité à devenir, comme les autres niveaux hiérarchiques, des « étudiants à vie ». Hormis certains métiers qui changent lentement, la société actuelle demande de manière croissante à ce que les personnes évoluent rapidement afin de pouvoir elle-même évoluer à un rythme soutenu.

Le manager de proximité possède un poids indéniable avec ce type d'autorité, mais malgré toute la force de celle-ci, il manque une composante essentielle afin de donner de la consistance à son autorité. La consistance ne pourra venir

que de sa personnalité intrinsèque qui lui octroiera une autorité « personnelle » (le pouvoir d'ascendant personnel).

L'autorité personnelle

L'autorité « personnelle » provient de caractéristiques qui peuvent s'additionner afin de donner cette densité décisive à l'autorité. De ces caractéristiques, il est possible de dégager en premier lieu les traits personnels qui impacteront positivement les actes et le discours du manager, traits qui, s'ils sont reconnus comme positifs par autrui, donnent ce que nous appelons de la « personnalité », et dans une mesure encore plus grande peuvent aller jusqu'au « charisme ».

Le manager de proximité n'a pas besoin de charisme pour avoir un impact positif, cette caractéristique étant seulement essentielle lorsqu'il est question de leadership, ce qui n'est pas le cas pour la maîtrise de proximité. Mais si sa personnalité possède ces caractéristiques reconnues par les autres, par exemple le calme, l'esprit d'analyse, la capacité à rester positif même face à l'adversité, etc., alors son « pouvoir » sur autrui sera augmenté et il lui sera beaucoup plus aisé de maintenir le cap même en cas de difficulté conjoncturelle et/ou humaine.

En second lieu, l'autorité personnelle prendra de l'étoffe avec ce que nous appelons l'éthique (ou la morale), qui assoit l'image d'une personne faisant preuve de probité, de justice ; une personne dont la parole ne peut être remise en cause car en parfait accord avec elle-même. Cette composante d'autorité permet à celui qui la possède de devenir celui sur lequel nous allons « modéliser » par identification. Elle aura surtout un impact important sur les jeunes apprentis ou employés qui ont besoin à un moment ou à un autre de trouver dans l'entreprise un modèle afin d'accomplir une identification restructurante qui leur permettra de forger des bases solides et indélébiles pour construire leur avenir professionnel.

Ce processus d'identification, inhérent à l'être humain, qui lui permet de trouver sa propre personnalité en s'appropriant en premier lieu les caractéristiques personnelles de ceux qu'il admire, est un phénomène que nous mésestimons parfois dans la construction professionnelle des jeunes et qui nous semble peu mis en avant même dans les entreprises, de plus en plus nombreuses, qui mettent en place du tutorat.

Le manager de proximité doit donc utiliser à bon escient ses trois sources d'autorité afin de disposer d'un pouvoir légitimé par les membres de l'équipe qu'il dirige.

Une des difficultés de cette première position hiérarchique est que l'autorité structurelle dont dispose notre manager comporte peu des deux caractéristiques essentielles à l'impact de cette autorité, c'est-à-dire le « pouvoir de récompenser » associé au « pouvoir de réprimander ». En matière de récompense, il ne peut souvent que faire des compliments quand c'est utile, et s'il sait le faire (la reconnaissance positive étant une caractéristique qui n'est pas très évoluée dans la société française) et tout au plus peut-il faire remonter son désir de récompenser l'autre à sa hiérarchie directe, qui souvent n'a elle-même aucun pouvoir de récompenser, mais qui devra donner un « avis favorable » si elle reste cohérente avec le manager de proximité.

Le « pouvoir de réprimander » est du même acabit. À part « pousser un bon coup de gueule », le manager de proximité doit souvent s'en remettre à sa hiérarchie directe qui, dans le meilleur des cas, appuiera son avis et parfois le discréditera un peu plus en ne le suivant pas, voire en faisant tout le contraire de ce qui est demandé.

L'impact de cette autorité structurelle est donc quasiment nul pour un manager de proximité. D'autant plus que notre pays, malgré les discours d'intention et les satisfecits de rigueur, a bien du mal à s'extirper d'un monde pyramidal instauré lors de l'ère industrielle et auquel nombre de dirigeants s'accrochent encore comme des singes à un bananier. Le poids de la hiérarchie, même en épurant le nombre de niveaux, est une des pierres d'achoppement à la prise en compte de la valeur individuelle et de la sacro-sainte « responsabilisation » dont nous entendons parler à tour de bras depuis des années dans les entreprises et qui implique de donner les moyens afin que l'autre travaille de manière autonome (c'est-à-dire en étant capable d'autorégulation et d'autocontrôle). Si nous souhaitons des gens responsables, il ne faut pas leur refuser l'autonomie qui l'accompagne.

Si donc cette autorité structurelle ne peut lui servir réellement comme levier afin d'avoir de l'influence sur autrui, le manager de proximité doit en conséquence savoir utiliser ses deux autres sources d'autorité (« sapientale » et « personnelle ») afin d'espérer mener les membres de son équipe vers les objectifs définis.

Il n'y a pas de problème particulier en ce qui concerne l'autorité sapientale (expérience et savoir), même si elle peut être remise en question à certains

moments par certains équipiers lors de phases critiques ou de tensions avec le manager, c'est un processus normal dans le milieu du travail que de chercher à remettre parfois en question celui qui « sait ». Le processus, qui consiste à résister à l'assaut en utilisant au mieux ses compétences et son savoir, est même un bon moyen d'actualiser chez l'employé le fait que l'autorité du manager soit toujours efficace et qu'il vaut mieux ne pas s'y frotter. L'employé qui essaie de saper cette autorité en testant son manager, et qui se retrouve lui-même sapé dans sa tentative de discrédit, reste rarement sur ce terrain dangereux pour lui, et cherchera une autre façon d'avoir son « chef ».

Si la maîtrise de la technique et du savoir-faire est bien présente, le manager possède alors une base d'autorité non négligeable mais sur laquelle il ne pourra pas uniquement s'appuyer. Afin de donner de l'impact, de l'ampleur à son autorité générale, il faut aussi avoir une personnalité susceptible d'être « porteuse » d'autorité. Le « bon ouvrier », avec une personnalité insipide, ne donnera pas un « bon manager ».

Cette vérité est indéniable à tous les niveaux managériaux, que ce soit dans l'entreprise ou dans la fonction publique. Un manager acceptable et accepté ne donnera pas comme par miracle un leader s'il ne l'est pas déjà dans sa fonction, comme un « commis de l'État » ne donnera pas un « bon ministre » si sa personnalité est inconsistante et transparente, même s'il possède une force de travail indéniable.

Le pouvoir d'ascendant personnel est autant une affaire de physique que de caractéristiques personnelles rentrant en écho avec les membres de l'équipe, voire suscitant chez autrui quelque chose de l'ordre du respect et/ou de l'intérêt, voire de la fascination.

Les caractéristiques personnelles peuvent avoir un résultat différent en fonction de la typologie du manager et de l'impact nécessaire pour obtenir l'adhésion des personnes composant l'équipe, mais aussi en fonction du métier.

Un métier reposant sur une base méthodologique requerra un manager possédant des caractéristiques personnelles et une structure de réflexion le rendant à l'aise dans le pas à pas, le systématisme, la prudence dans la prise de décision, etc. En revanche un métier plus conceptuel demandera au manager d'être imaginatif, à l'aise dans un travail cognitif d'élaboration de théorie, de spéculation, capable de « tordre le cou » aux traditions, etc.

Une équipe qu'il faudra entraîner, tant vers le changement que dans la continuité d'une action soutenue, demandera au manager une prise de décision

rapide, de l'énergie, une capacité à gérer les différends, une aptitude à susciter les projets et une propension à déléguer, etc. Une équipe de haut niveau technique aura plutôt besoin d'un manager capable de gérer le relationnel et la qualité de l'environnement de travail.

Ces typologies sont inhérentes à chacun et l'une sera la plupart du temps privilégiée chez la personne. Par exemple, un « manager méthode » peut aussi avoir des caractéristiques de « manager conceptuel », de « manager entraîneur » et de « manager relationnel » en proportions moindres, mais sur lesquelles il pourra, le cas échéant, s'appuyer afin d'accompagner le processus managérial en fonction des personnes, des situations, des phases de maturation professionnelle, etc.

L'idéal pour un manager serait d'avoir toutes les caractéristiques en proportions égales et assez puissantes pour être autant opérationnelles les unes et les autres. Les caméléons sont rares dans le milieu managérial, même si les travaux de l'Université d'Ohio ont montré qu'un manager, pour être au top de sa fonction, devrait être capable de posséder une personnalité assez riche et flexible afin de s'adapter à toutes les caractéristiques possibles, susceptibles de se retrouver chez les membres de l'équipe, ainsi qu'à tous les aléas événementiels qui arrivent jour après jour. C'est ce que nous pourrions définir sous le terme de « management adaptatif ».

Ces trois sources d'autorité sont amplifiées (ou atténuées) par une multitude d'éléments disparates qui vont du sexe à l'âge, en passant par le niveau culturel, l'ethnie, des caractéristiques physiques particulières, etc.

Combien de jeunes managers, qui se retrouvent à la tête d'une équipe constituée de vieux brisquards à qui il ne faut pas en conter, sont remis en question quoi qu'ils fassent ou quoi qu'ils disent ? L'impact d'une femme à la tête d'une équipe masculine sera toujours différent de celui d'un homme pour cette même équipe, et vice versa, avec parfois des résultats calamiteux, parfois des réussites que nous n'escomptions pas (voir ci-après le « cas Sophie »).

L'autre paramètre important, voire parfois primordial dans le cas qui nous occupe, est la légitimité managériale que les membres de l'équipe vont donner à celui qui était dans leurs rangs et qui tout à coup se retrouve propulsé dans un « monde » qui n'est plus le leur, le monde de l'encadrement. C'est ce type d'épisode qui requiert de la part du nouveau manager d'avoir une personnalité assez structurée et solide pour résister aux assauts de ses anciens pairs.

La structuration psychologique de bon nombre de personnes est à ce point « rigide » et « parasitée » par des croyances archaïques ayant à leurs yeux valeur de vérité qu'il est parfois difficile de changer d'état sans être en butte à leurs tourments. C'est une sorte de « mini-lutte des classes » qui se joue et se rejoue perpétuellement, parfois accompagnée par certains esprits rétrogrades qui utilisent ces événements comme autant de points d'ancrages afin de faire vivre et agir leurs frustrations et leurs préjugés envers celui qui est devenu différent.

Tout changement est basé d'insécurité, plus ou moins importante suivant les gens. Celui qui passe à « l'ennemi », en plus de frustrer certains, peut aussi insécuriser ceux-là. Ce sont ces éléments qui sont susceptibles de cristalliser autour du nouveau manager des comportements de défiance et de remise en cause. Malheur à celui qui se laisse entraîner dans ces rets et qui n'ose pas agir en manager, soumis au dictat de la pensée de masse, ou à celui qui culpabilise d'être devenu « chef » et veut racheter sa « faute » en laissant faire et surtout en n'imposant rien, ou encore celui qui se sent tout à coup dépassé, apeuré par le poids que nous faisons porter sur lui et qui se réfugie dans une inhibition destructrice pour son statut, pouvant alors amener un discrédit permanent sur ses capacités à être manager.

L'ouvrier d'excellence ne donnera pas nécessairement un manager, ne serait-ce qu'acceptable. Cette erreur de croire qu'un ouvrier d'excellence donnera un bon manager, bien que connue depuis longtemps, est encore source d'erreurs de jugement dans des entreprises qui ne prennent pas les mesures adéquates afin de rechercher les caractéristiques susceptibles chez les meilleurs techniciens de donner des managers capables et efficaces. Je mesure encore mieux aujourd'hui après avoir alerté, débattu lors de conférence avec des responsables d'entreprises, qu'ils soient dirigeants, salariés ou entrepreneurs, combien le chemin va être long pour que cette prise de conscience s'opère vraiment à leur niveau.

Il est pourtant relativement facile de savoir si telle personne est susceptible de pouvoir encadrer d'autres personnes, encore faut-il se poser la question, plutôt que de postuler : ouvrier d'excellence = manager, comme si c'était une évidence ! (dont nous n'avons pas à nous occuper.)

En conséquence, le manager de proximité, en plus de devoir s'appuyer sur son savoir et sa maîtrise du métier, doit posséder une personnalité forte et structurée proportionnellement aux contre-pouvoirs que vont mettre en place les membres de l'équipe. C'est à cette condition qu'il pourra utiliser pleinement ses trois sources d'autorité afin d'avoir une influence réelle sur les membres

de l'équipe et pourquoi pas sur sa hiérarchie de niveau supérieur. Un manager doit aussi savoir manager son propre manager.

Le cas Sophie

Chez un de mes clients, dans un atelier composé en grande majorité de vieux brisquards dont la moyenne d'âge frisait les cinquante ans, il y avait un turn-over impressionnant de responsables. Le problème venait du fait que la politique de cette entreprise était de ne mettre à ce poste de manager que des jeunes sortant tout droit d'écoles d'ingénieurs. Comme souvent, ces jeunes débarquaient bardés de certitudes quant à leur capacité de venir à bout de leur mission et de ce fait intégraient leur poste sans la moindre idée de ce qu'était la réalité du travail, et encore moins de ce qu'était la réalité quotidienne de ceux qui faisaient ce travail : les compagnons. Les uns arrivent gonflés à bloc, leur diplôme en poche, sûrs d'eux, voire « avec des ballons sous les bras » comme disait un opérateur goguenard en parlant de son manager tout frais émoulu de son école d'ingénieur ; d'autres, moins arrogants, prennent leur poste en ne se basant que sur leurs acquis, sur ce qu'ils ont appris et que parfois ils érigent en Vérité absolue, et tombent alors un « beau jour » sur l'os qu'est la réalité et qui les renvoie vite à leur incapacité à manager. Donc, les uns derrière les autres, ces jeunes managers se faisaient « gentiment » éconduire par ces « gros bourrus » de l'atelier à qui il ne fallait pas en conter. La direction ne savait pas quoi faire afin de changer les choses. Le responsable de prod' se grattait les cheveux.

Les irréductibles de l'atelier semblaient indécrottables. Tout aurait pu continuer ainsi pendant longtemps, mais la R.H. eut une idée lumineuse qui consista à suivre la politique de l'entreprise, à savoir recruter un jeune ingénieur, mais en ajoutant une composante qui n'avait pas été prise en compte lors des précédents recrutements : la personnalité du futur manager. Les personnes qui recrutaient, issues du service R.H. le faisaient, comme souvent, sur la base exclusive du CV. Le candidat sortait de telle École d'Ingénieur, cela suffisait à les contenter, l'entretien qu'ils faisaient passer aux candidats se cantonnait aux résultats scolaires.

Partant de ce nouveau principe qu'il fallait s'attacher aussi à la personnalité du futur manager, ils recrutèrent une jeune femme, qui fut accueillie avec beaucoup de circonspection par les membres de l'atelier. Il y avait un mélange de crainte et de désarroi chez ces ouvriers qui se demandaient pour la plupart si la direction n'était pas tombée sur la tête.

« En plus de nous mettre quelqu'un qui n'y connaît rien à not' métier, y nous mettent une femme... ! » Dans cet atelier de mécanique où aucune femme n'avait jamais travaillé, la venue de cette jeune ingénieure fit l'effet d'une « bombe » mais au sens de : « ils se foutent de nous ! ».

La jeune manager les prévint d'emblée qu'elle ne connaissait rien au métier qu'ils faisaient, mais qu'elle était impatiente d'apprendre à leur contact.

Quand elle disait ça à un compagnon, un silence poli s'ensuivait, mais dans les discours qu'ils avaient entre eux, l'ambiguïté n'existait pas : « Si elle croit qu'on va lui apprendre quelque chose, elle rêve ! » Les premières semaines se passèrent en rounds d'observations, de deux côtés. Ensuite les choses évoluèrent comme il fallait s'y attendre, les opérateurs s'engaillardirent, ils s'acclimataient à la « petite » qui restait tout sourire même quand ils la renvoyaient dans ses pénates, ils devinrent donc un peu plus rudes avec elle, et pour certains, un peu graveleux. La jeune manager, Sophie, émettait des réserves : « Oh ce n'est pas digne de vous de dire ça ! » toujours avec courtoisie et souriante malgré son front plissé et ses yeux accusateurs ; et les jours passèrent, sans qu'ils lui fassent aucune concession.

Ce qu'ils n'avaient pas remarqué, c'est que Sophie, même si elle n'obtenait pas toujours les réponses qu'elle désirait, avait deux qualités qu'aucun autre manager n'avait eues avant elle : elle savait écouter et avait toujours une oreille qui traînait pour s'informer, elle savait aussi observer et associait ces deux aptitudes à un esprit d'analyse et de synthèse remarquable. Personne ne discerna ce petit jeu.

Au bout de quelques mois, elle mit en place des groupes de travail afin que certains problèmes de production soient résolus de manière collégiale, dans le but « inavoué à ses collaborateurs » de créer une nouvelle manière de traiter les problèmes. Certains autres managers avaient tenté ce genre d'approche, mais s'étaient cassé les dents car ils avaient tendance à prendre tout en charge et à donner leurs solutions sans prendre en compte ce que les opérateurs préconisaient. Sophie ne cherchait pas à s'imposer de cette façon, elle avait un caractère bien trempé mais savait montrer la souplesse nécessaire à ce type de population.

Les premières fois, elle anima les séances de travail de façon à familiariser les ouvriers aux outils employés, puis peu à peu elle demanda à ceux qu'elle sentait les moins opposants de prendre en charge certaines phases, et forte de l'expérience qu'elle se forgeait au contact des collaborateurs, elle posait parfois des petites questions « insidieuses » : « Et si vous vous y preniez comme ça, qu'arriverait-il ? », « Et si vous faisiez ça qu'est-ce qui se passerait ? » Des réponses négatives, elle tirait un enseignement précieux qu'elle n'aurait pas eu avec un questionnement direct.

Et parfois ses questions étaient si justes, parce qu'apportant un début de solution, voire la solution, qu'elles touchèrent leur but, à savoir montrer aux collaborateurs qu'elle acquérait une connaissance malgré son manque de pratique. Ce long travail amena les « vieux bourrus » à regarder Sophie d'une autre façon, qui s'apparentait à du respect, parce qu'ils se rendaient compte de tout ce qu'elle avait intégré en si peu de temps, dans un contexte qui n'était pas tous les jours favorable, toujours avec le sourire, mais sans aucune concession et sans jamais baisser les bras.

Ce qui arriva, et que personne n'aurait pu prévoir à ce point, arriva, les membres de l'équipe changèrent, parfois radicalement pour certains, leurs façons de faire, donc leurs façons de penser, et je reste persuadé que parmi ceux qui sont partis

en retraite alors que Sophie était encore en poste, il y en a qui ont eu un peu de regret de devoir quitter l'entreprise, à cause de cette jeune manager qui avait su manier intelligemment leurs esprits un peu ankylosés par les habitudes.

Analyse de la situation

Le défaut récurrent que nous trouvons dans notre beau pays est trop souvent encore le manque cruel de pragmatisme, tel que peuvent l'avoir les Nord-Américains. Ne se baser que sur le CV et l'école, fut-elle « prestigieuse », d'où provient le futur manager, fut pendant longtemps l'erreur la plus funeste faite par cette entreprise. Et cette erreur perdure encore dans de nombreuses sociétés. C'est « l'élitisme à la française ».

En prenant ce parti pris de chercher dans la personnalité du manager des traits de caractère propices à manager dans un monde particulier, ce service R.H. faisait preuve de pragmatisme, qui est en fait du simple bon sens pour qui n'a pas d'œillères.

J'avoue que lorsque je sus le choix qui avait été fait, et ne connaissant pas les éléments qui avaient permis de recruter Sophie, j'ai moi-même eu un tressaillement de surprise. Connaissant l'atelier et les hommes qui y travaillaient, je doutais qu'une « bleue » puisse arriver à amadouer ces « vieux gaulois ». Pour avoir travaillé avec eux, je connaissais leur propension à remettre en cause ce que vous dites, voire à vous rentrer dedans, parfois par simple esprit de contradiction, ou parfois à cause de certitudes bornées depuis si longtemps enracinées. Pas de méchanceté dans leur façon de faire, plus probablement des réflexes défensifs, qu'il faut accepter, avant qu'ils vous accordent leur confiance. Et Sophie fut royale dans cet exercice. Probablement parce qu'elle respectait chacun de ces hommes et qu'elle savait dire des choses négatives sans jamais émettre aucun jugement de valeur. La petite phrase « Oh ce n'est pas digne de vous de dire ça ! » que je mettais en avant dans l'exemple est représentative de sa façon de faire. Le simple fait de tourner sa phrase de cette façon indiquait qu'elle donnait une valeur à cette personne et que le discours de celle-ci ne reflétait pas la valeur qu'elle lui consentait. Elle aurait pu avoir un air outré et en vouloir à la personne d'avoir dit ça ; elle aurait pu juger, elle aurait pu se mettre en colère, elle aurait pu prendre une sanction, elle aurait pu avoir tous les comportements défensifs d'un manager qui se sent attaqué. Non, elle faisait savoir à l'autre qu'il valait mieux que les propos qu'il tenait sur l'instant. Et cela fit évoluer les propos même des opérateurs, du graveleux ils sont passés aux petites allusions, parfois un tantinet grivoises, mais plus séductrices et gentillettes, que libidineuses (restons Français).

Les traits de caractère qu'avait retenus la R.H. étaient en premier lieu la capacité de cette jeune femme à toujours chercher à résoudre les problèmes qui lui barraient le chemin tout en gardant un esprit positif. Le second critère était une

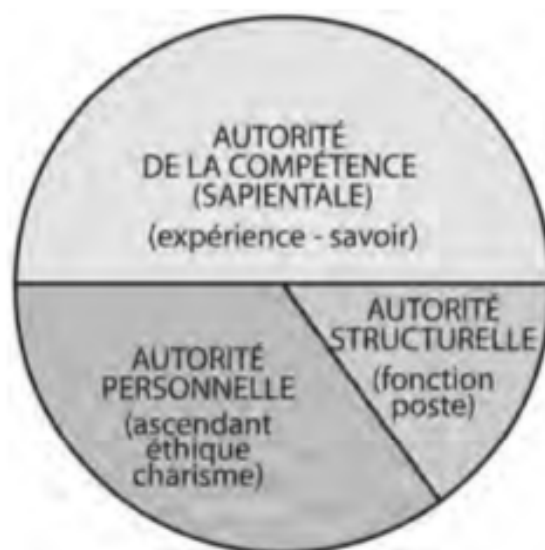
résistance au stress : les événements de vie qu'elle avait vécus l'avaient probablement bien rodée. Pour juger de ses capacités, les recruteurs se sont basés sur son cheminement depuis le lycée. Comment elle avait fait après le Bac pour intégrer une école d'ingénieur sans que ses parents ne puissent lui payer même une partie de ses études et comment elle avait pu vivre toutes ces années en cumulant les études, les petits boulots et les jobs d'été. Associer le CV à ce qu'a vécu la personne, mais aussi à sa vision du monde qui est la projection de son mental, sont des moyens plus crédibles pour recruter une personne que de ne se focaliser que sur l'école de laquelle il sort. Des crétins diplômés nous en rencontrons tous les jours, dans toutes les entreprises.

Résumé de l'autorité en question

Il y a trois sources d'autorité :

- Une que donne l'entreprise : l'Autorité structurelle (pouvoir du rôle fondé sur la position occupée dans l'organisation).
- Une qu'apporte l'expérience, le savoir : l'Autorité sapientale ou Autorité de la compétence (pouvoir du savoir basé sur la connaissance, l'expérience et la compétence).
- Une issue de la personnalité : l'Autorité personnelle (autorité d'ascendant personnel et/ou autorité morale).

Ces trois sources d'autorité peuvent être renforcées ou amoindries par de nombreux éléments : le sexe, l'âge, le statut psycho-social, l'ethnie, mais aussi l'aspect physique, la notoriété, etc.



Accroître son autorité structurelle

La seule façon d'obtenir plus d'autorité structurelle, c'est d'obtenir une promotion ou que la hiérarchie donne plus de pouvoir au manager.

L'important est de savoir comment utiliser cette autorité structurelle afin de ne pas tomber dans « l'abus de pouvoir ». C'est pour cela que cette autorité ne doit être utilisée qu'en cas d'extrême nécessité.

Accroître son autorité de la compétence (autorité sapientale)

Ce type d'autorité est essentiel pour la plupart des managers de premier niveau qui sont au contact direct avec les compagnons, mais en général, s'ils ont été promus à l'intérieur de l'entreprise, c'est qu'ils la possèdent. Le pouvoir le plus efficace qu'ils peuvent avoir provient de cette autorité. Elle est en revanche moins importante pour un manager d'un niveau supérieur.

Pour maintenir l'autorité de la compétence, le manager devra :

- se maintenir au contact constant avec le travail de son équipe ;
- se tenir au courant des évolutions de la profession ;
- se recycler périodiquement.

Développer son autorité personnelle (autorité morale)

Un manager atteint cette autorité à partir du respect que ses collaborateurs ont pour lui en tant qu'individu. « Le respect se mérite » et ne souffre d'aucun « faire semblant ».

Si le manager possède l'estime et la loyauté des membres de l'équipe, ceux-ci travailleront souvent davantage pour lui que pour l'entreprise.

L'équilibre des types d'autorité

Plus l'ascendant personnel est développé chez un manager, plus il gagne en envergure (leadership) :

- sa personnalité est plus consistante ;
- sa communication est plus facile ;
- son influence sur autrui s'en trouve renforcée.

Ce n'est pas la quantité d'autorité déployée qui est importante mais plutôt la manière dont cette autorité est employée.

Un manager de proximité ayant un savoir et une expérience étendus peut être efficace même avec un minimum d'ascendant personnel (et le peu d'autorité que lui donne sa fonction, son rôle).

RÔLE / **COMPÉTENCE** / PERSONNALITÉ

Pourtant il devient de plus en plus indispensable qu'il possède tout de même une personnalité capable d'assertivité (savoir dire non quand il le faut, savoir mettre en avant des erreurs ou des façons de faire inadéquates, sans jamais faire preuve d'agressivité). Et, hélas, c'est souvent cette caractéristique qui manque aux managers de proximité venant de la base.

RÔLE / **COMPÉTENCE** / PERSONNALITÉ

En revanche, un manager qui détient un rôle à faible pouvoir et qui se trouve à un poste où l'autorité de la compétence n'est pas d'une haute importance, dépend entièrement de son autorité d'ascendant personnel.

RÔLE / COMPÉTENCE / **PERSONNALITÉ**

Nous trouvons cette configuration soit lorsque le manager doit gérer une équipe multidisciplinaire, où chaque membre de l'équipe possède un niveau d'expertise spécifique, donc à un niveau autre que celui du manager de proximité, soit dans le cas d'un manager de proximité provenant d'un autre métier, ce qui est parfois le cas en milieu industriel où un excellent technicien dans un domaine devient manager dans un domaine qu'il ne maîtrise pas (Cf. p. 35).

Chapitre 2

Le management de proximité

Lorsque nous évoquons ce management de proximité, il y a plusieurs réalités à prendre en compte. Le management de proximité peut être fondamentalement différent en fonction de l'entreprise dans laquelle nous nous trouvons.

Dans certaines entreprises, sévit encore un management de type « traditionnel » alors que dans d'autres entreprises le management sera plus moderne, appelons-le donc de type « contemporain ».

Management de proximité « traditionnel »

Traditionnellement, la direction de l'entreprise repère dans son vivier un opérateur qui excelle dans son domaine et que « logiquement » elle va mettre à ce poste de manager de proximité quand besoin est. Ce faisant, la direction ne prend généralement pas en compte réellement les caractéristiques humaines ou dominantes de la personne, mais table essentiellement sur l'expertise technique de cette personne pour tenir ce poste.

Cette tradition se perpétue depuis le 19^e siècle et même si elle est remise en cause depuis longtemps par les spécialistes du management, elle continue dans les faits à être maintenue, même si, dans la plupart des cas, elle est obsolète depuis des lustres.

Le manager, qui est un expert dans son domaine, possède donc une autorité de la compétence (sapiendale) solide, sur laquelle il va s'appuyer afin de mener à bien sa mission. Sa connaissance du métier va lui être d'une aide précieuse dans bien des situations, mais elle va aussi être un handicap que nous évoquerons plus avant dans ce livre.

En revanche, l'autorité structurelle ne lui est pas d'une grande utilité. Cette autorité prend de plus en plus de « poids » au fur et à mesure que le manager monte dans la hiérarchie, mais un simple manager de proximité ne peut tabler dessus pour espérer avoir de l'autorité. Parfois nous la voyons à l'œuvre, maladroitement utilisée, quand un manager sentant son autorité affaiblie, voire inexistante, tente dans un dernier soubresaut de montrer qu'il détient le « pouvoir » en énonçant clairement à la volée : « c'est qui le chef ici ? ».

À quelque niveau que ce soit, quand un manager en est réduit à cette extrémité, c'est la preuve flagrante qu'il ne possède aucune autorité et qu'il cherche à se persuader lui-même, ou à intimider autrui par un subterfuge que personne ne peut prendre au sérieux. Le manager de proximité ne peut donc pas s'étayer sur cette autorité structurelle.

La dernière catégorie d'autorité, l'autorité personnelle, dépend entièrement du manager, tant du point de vue de la personnalité générale, que du point de vue comportemental.

Dans le cas d'un manager de proximité, tout est possible, du meilleur au pire, et malheureusement c'est plus souvent le pire qui a tendance à prévaloir que le meilleur. Il ne faut pas incriminer les personnes en elles-mêmes en se disant qu'elles sont nulles ; la problématique provient du fait que les personnes que nous mettons à ce poste ne sont souvent pas préparées à cette fonction. Préparées psychologiquement au fait de devoir changer de manière de faire, de façon de penser, mais aussi de changer de « monde », passer de l'exécution à la maîtrise. Le deuxième critère est que, souvent, ces personnes n'ont pas une personnalité faite pour diriger.

Ces deux paramètres (manque de préparation et inadéquation personnelle) amènent la personne qui devient manager à faire son travail avec ses (in)capacités à diriger et sa personnalité parfois trop décalée. Et sur quoi peut-elle compter pour avoir de l'autorité, si elle ne possède pas une personnalité et une fibre dominantes ? Son autorité de la compétence (sapiendale) !

Tout le management traditionnel va donc se faire souvent sur la seule base de cette autorité sapiendale (de la compétence), avec des aménagements opérés

à partir de l'autorité personnelle par chaque manager ; certains en jouant sur la démagogie, d'autres le laxisme, voire le despotisme, etc.

Ce management par l'autorité sapientale peut être suffisant pour des managers qui prendront de l'ascendant sur les personnes par le poids de leur expertise. Les conséquences sont pourtant diamétralement opposées à ce que les entreprises modernes recherchent à notre époque, à savoir des membres d'équipes capables de réfléchir par eux-mêmes, responsables de la qualité de leur travail et capables de donner des idées d'amélioration continue.

Pourquoi ? Parce que laisser des experts devenir managers amène souvent ces personnes à, d'une part « dogmatiser » leur expertise au point d'en faire presque la seule source de vérité sur laquelle s'appuyer pour travailler, et d'autre part à se figer dans des manières de faire et de penser issues de cette expertise, ce qui à la longue les amène à la sclérose, avec pour conséquences de paralyser tout l'atelier, voire l'entreprise pour les plus petites structures.

Le personnel ne peut alors qu'exécuter plus ou moins bêtement ce que le manager demande, ce qui pour certains est un « bienfait » tellement ils veulent travailler avec le moins de contraintes possibles, sans se rendre compte que la pire des contraintes est celle qui consiste à suivre comme un mouton de panurge, et qui les entraîne de plus en plus à devenir irresponsables à force d'être commandés.

C'est le principe du management paternaliste, où tout est fait pour que l'ouvrier produise un maximum en posant un minimum de problèmes. L'employé fonctionne alors par étayage sur son responsable, il se repose sur lui, il ne donne pas d'idée, il attend qu'on lui donne les solutions, etc.

Prenez un atelier avec un manager expert n'ayant pas de leadership et vous vous trouvez souvent face à une équipe que le manager jugera comme étant un boulet, seulement capable de réagir aux directives, des employés irresponsables, incapable de faire évoluer les choses... Voilà ce que pense ce manager, mais s'il se remettait en question !

La problématique est de laisser un ou des ateliers fonctionner ainsi durant des années et de vouloir que les gens changent au gré d'une remodelisation de l'entreprise.

Je suis souvent confronté à cette configuration dans des entreprises qui ont travaillé depuis des années avec ce modèle de management « traditionnel » et qui doivent se remettre en question et modifier leur organisation sous peine

de disparaître. Ces dernières années mouvementées ont été un laboratoire intéressant à ce sujet, où je me suis trouvé confronté à des entreprises de toutes tailles, où la refonte se fait en profondeur, souvent par l'entremise de méthodes de travail nouvelles, demandant des façons de penser et de faire fort éloignées de la « tradition de travailler française ».

Ces méthodes qui doivent être mises en place, le sont souvent avec difficultés, parfois avec des taux de réussite indignes d'entreprises contemporaines parce que les énergies sont souvent plus déployées à faire que rien ne change, plutôt qu'à chercher à explorer de nouvelles voies.

Le « manager expert », s'il parvient à manager par la seule « force » de l'autorité sapientale, va développer le travers le plus usité chez ce type de manager : la mainmise sur tout. Le manager sera présent avec son équipe sur tous les fronts, il prendra en charge tous les problèmes, qu'il résoudra souvent tout seul, il dira aux gens comment faire les choses ; quand un travail ne sera pas correctement exécuté, il s'en chargera parfois, quitte à ne plus donner ce travail aux autres et à s'en garder l'exclusivité (parce que les autres ne savent pas le faire et qu'il n'y a que lui qui en soit capable), d'où une insuffisance voire une inexistence de la délégation.

Ces manières de travailler ne peuvent qu'aliéner les éléments les plus faibles, et irriter les éléments les plus « autonomes », avec pour résultat que des personnes qui ont envie de changer les choses se trouvent étouffées par la quantité d'inertie développée par une majorité et se rallient à bout de force à cette inertie générale après avoir lutté parfois longtemps en vain.

Prenons un exemple simple pour comprendre les limites de ce type de management traditionnel, ainsi que les problématiques évoquées ci-dessus.

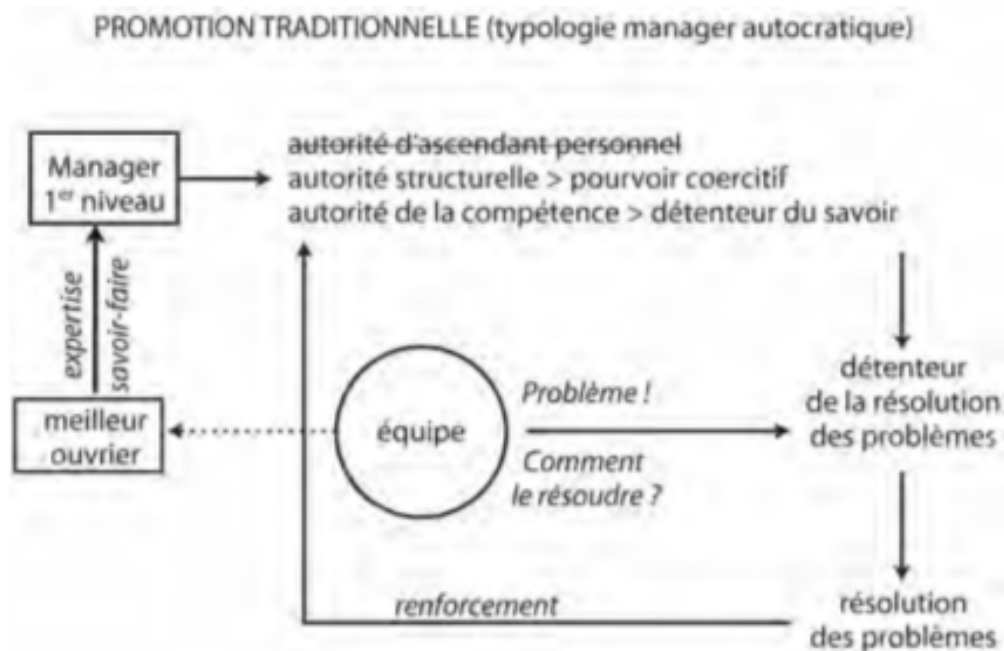
Nous l'avons dit, le meilleur ouvrier est repéré en tant que « technicien expert » et devient manager de premier niveau.

Il va utiliser au maximum son autorité de la compétence (sapientale) et (parfois) son autorité structurelle mais seulement de façon coercitive (commandement, contrainte de faire de cette façon et pas d'une autre, etc.).

Du fait qu'il garde la mainmise sur tout, en cas de problème, la réaction la plus naturelle chez les compagnons, puisqu'il ne leur laisse aucune autonomie, et que la tradition veut que quand nous sommes ouvriers nous obéissons au manager, est de demander de l'aide à ce dernier qui va donner la solution au problème.

Le fait de donner la solution au problème a pour effet de renforcer son autorité de la compétence auprès des compagnons et donc d'alimenter sa propre (pseudo)confiance en lui.

Cette manière d'agir « infantilise » les compagnons qui ne peuvent être complètement responsables et autonomes, avec pour corollaire dangereux que les compagnons vont tellement se sentir en sécurité avec un chef comme ça, qu'ils risquent de plus en plus de se reposer sur lui (étayage).



Il ne faut pas sous-estimer cette problématique : un manager expert peut, s'il n'y prend garde, créer un climat particulier de pseudo-sécurité d'où rien de novateur et de créatif ne sortira. Il fera « ronronner » son équipe, avec le risque à la longue de scléroser les personnes, même celles qui au départ voulaient sortir du lot.

De plus, ce type de manager risque, à un moment, de ressentir qu'il « porte le monde sur ses épaules » et s'abrutira de plus en plus de tâches qui ne lui incombent pas, en partie parce qu'il dénie tellement la capacité des autres à être responsables et autonomes, que ces personnes vont « jouer » inconsciemment son jeu, et nous tombons dans ce cercle vicieux tellement répandu dans les entreprises où, jour après jour, des personnes dans l'atelier ne feront que le « minimum syndical ».

Une autre problématique, souvent occultée, provient du fait que ce management inadéquat ne laissant pas l'autre exprimer ses capacités, ni *a fortiori* faire découvrir ses potentialités, amène les personnes à rechercher des espaces de liberté afin de remédier à un management trop « étouffant ». Ces espaces de liberté, qu'ils trouveront bien vite (allongement de la pause-café, ou cigarette par exemple), multipliés dans l'atelier, accroîtront la charge du manager qui, s'il ne sait pas utiliser son autorité structurelle en mettant vite les oh-là, se trouvera de plus en plus engorgé par des problématiques qu'il a laissées se mettre en place sans s'en rendre compte.

Cette charge supplémentaire peut à la longue créer un ressentiment profond chez ce manager qui ne comprend pas l'ingratitude des personnes pour lesquelles il fait pourtant tout. Je les entends s'exprimer régulièrement sur le fait que les personnes qu'ils ont dans leur équipe ne sont pas autonomes, qu'elles ne sont pas motivées, voire qu'elles travaillent mal. Jamais je n'ai entendu un manager de premier niveau se demander ce qu'il a pu mettre en place pour que les choses tournent ainsi.

La remise en question est difficile et douloureuse pour tout manager lorsqu'un dysfonctionnement existe. C'est encore plus vrai pour un manager de premier niveau, surtout s'il ne se sent pas totalement investi de cette mission.

Il ne faut pas se leurrer, même un manager qui sait prendre les gens en compte, qui délègue à bon escient, qui fait participer les personnes à la recherche de problématiques etc., se trouvera confronté tôt ou tard à des comportements de recherche d'espaces de liberté par certains de ses collaborateurs, mais dans une moindre mesure, surtout s'il est vigilant à les éradiquer vite, voire à en tolérer certains qui ne sont pas gênants et en ne permettant pas ceux qui pourraient être une entrave pour la qualité ou pour la productivité et le climat de l'équipe.

Le management s'apparente souvent à l'éducation de nos propres enfants: il y a des parents ultra-rigides qui « cassent » leurs enfants, et à l'autre extrême des parents laxistes ou défaitistes qui laissent toute latitude à leurs rejetons et entre les deux des types d'éducation laissant plus d'autonomie responsable aux enfants.

Dans l'entreprise c'est la même chose: le manager despote « écrase » ses collaborateurs, le manager « laisser-faire » n'encadre pas ses collaborateurs, et le manager « démocrate » cherche l'équilibre entre autorité et liberté d'action, entre expression et communication.

Management de proximité « contemporain »

Le management de proximité tend de plus en plus à revêtir l'aspect suivant : le manager ne provient pas du sérail, il vient soit d'un autre atelier, soit directement d'une formation ou d'une école de management. Cette conformation ne laisse que deux possibilités d'autorité au manager : d'une part l'autorité structurale bien sûr, s'il a été mis là c'est par décision d'une hiérarchie, et d'autre part l'autorité d'ascendant personnel.

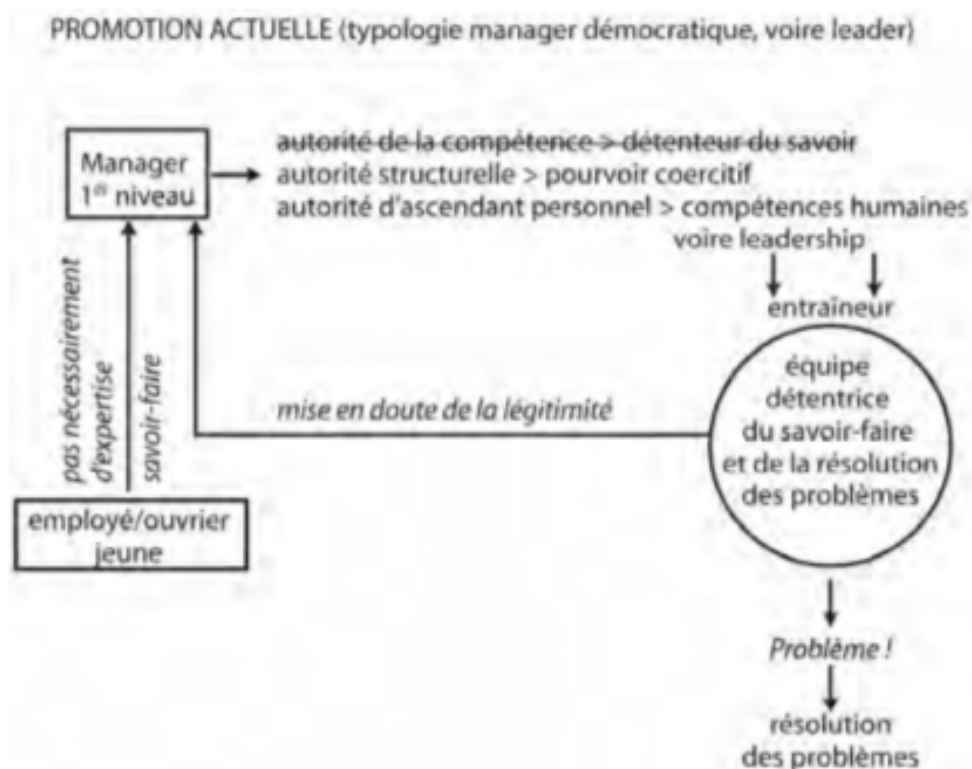
Le manager doit donc disposer de qualités humaines, relationnelles et communicationnelles évidentes pour évoluer de façon efficace dans la gestion de son équipe. C'est souvent là que le bât blesse, nous l'avons déjà évoqué. Aujourd'hui, l'entreprise demande des qualités difficilement envisageables pour ce niveau de management.

Voyons dans les faits pourquoi ? Ce type de manager se trouve confronté à la problématique suivante, lorsqu'un problème surgit, ne connaissant pas la réponse à ce problème, il va devoir s'appuyer sur ses collaborateurs. Faisant cela, il risque de mettre ses collaborateurs dans une insécurité qui lui retombera plus ou moins vite sur la tête. Cette insécurité sera d'autant plus grande en fonction de la mainmise du précédent manager. Des compagnons qui n'ont jamais été sollicités dans la résolution des problèmes ont souvent du mal à comprendre que nous leur demandons une telle chose. Ils vivent cela comme une surcharge de travail, ou bien se mettent à douter de leur manager, parce qu'à leurs yeux « un manager doit savoir ». Il est fréquent d'entendre des compagnons exprimer leurs doutes par rapport à leur manager qui « n'y connaît rien au métier », « alors comment voulez-vous qu'il nous dirige ».

Ces peurs exprimées indiquent clairement le manque cruel d'autonomie des personnes. Il ne faut pas croire que si ces personnes s'expriment ainsi c'est qu'elles sont stupides, non, elles sont simplement ignorantes par rapport à leurs propres capacités, parce que nous ne leur avons jamais donné l'occasion de voir ce qu'elles valent réellement (et parfois qu'elles n'ont jamais cherché elles-mêmes).

Malheureusement pour ceux qui ont fonctionné ainsi depuis des dizaines d'années, au fur et à mesure de leurs changements de managers, ils peuvent être devenus des « chroniques », c'est-à-dire des personnes qui se sont faites à cette « aliénation » au point de ne plus fonctionner que de façon stéréotypée, comme nous leur avons appris à faire.

Ces personnes se retrouvent alors plus ou moins démunies lorsqu'un changement s'opère dans l'entreprise, et pour certaines, elles vivent même ce changement comme un danger plus ou moins fort, mais ayant toujours des répercussions sur la suite de leur carrière.



Le cas Christophe (de la difficulté à devenir manager)

Quand le Responsable d'atelier lui proposa de devenir chef d'équipe, Christophe s'est senti fier comme il ne l'avait jamais été durant toute sa vie. Pensez donc, avoir débuté en tant qu'intérimaire dans l'entreprise et moins de dix ans plus tard passer chef d'équipe ! Et puis cette fierté s'est vite assombrie par la peur qu'il avait de tenir ce poste, surtout qu'il connaissait depuis quasiment le début les compagnons qu'il allait devoir commander. Mais le Responsable d'atelier fit bien son boulot et le rassura : « techniquement tu es bien au-dessus des autres, et puis tu aimes comprendre quand il y a un problème, et tu amènes des solutions. Est-ce que les autres font ça ? Non !

C'est donc tout à fait logique que je te demande de devenir chef d'équipe ». Christophe ne pouvait qu'être d'accord avec son responsable. C'est vrai qu'il se sentait, peut-être pas meilleur, mais au moins plus professionnel que les autres. Il mettait ça sur son jeune âge, alors que ses compagnons étaient tous plus âgés que lui ; il était curieux, alors que les autres étaient souvent désabusés ; il aimait résoudre les problèmes quotidiens, alors que les autres se contentaient de

demander de l'aide à la moindre anicroche. Et comme Christophe aimait résoudre les problèmes, ses pairs ne manquaient pas de le solliciter, ce que Christophe aimait par-dessus tout, car il pouvait alors donner des conseils et dépatouiller des situations bloquées (et se faire reconnaître).

Lorsqu'il devint chef d'équipe, Christophe fut bien épaulé par Mathieu, son Responsable d'atelier. Question légitimation, ce dernier faisait tout pour que les compagnons acceptent au plus vite le changement de statut de Christophe. Oui mais Christophe se sentait souvent en porte-à-faux vis-à-vis de ses anciens compagnons, et ceux-ci savaient très bien que Christophe « c'est un gentil qui a des difficultés à dire « non » et qui n'aime pas qu'il y ait des remous ». Alors quand Christophe donnait parfois des directives, il n'était pas rare que l'un de ses ex-collègues s'emporte ou remette en cause la directive donnée. Souvent Christophe laissait faire, par crainte de rentrer dans un conflit d'où il sortirait perdant, ou simplement par crainte de déplaire à l'autre, il n'était pas taillé pour affronter l'adversité. Mathieu, son Responsable, lui donnait des conseils, sans jamais lui faire de reproches, il voulait vraiment l'aider, mais Christophe ne se sentait parfois vraiment pas à la hauteur.

Lorsque je fis sa connaissance, lors d'une formation à laquelle il participait, Christophe était manager depuis trois mois. La première journée de formation que j'eus avec son groupe consistait à travailler sur les comportements managériaux et les types de relation et de communication qui en découlent. Christophe se découvrit rapidement, ce qu'il dit de lui dans le cours de ce travail tranchait avec la présentation qu'il fit de lui en préambule à cette formation. C'était le cas typique de personne qui n'avait pas l'envergure pour diriger d'autres hommes. Ce lâcher-prise était étonnant, car dans cette session il y avait aussi son responsable direct. Mais le fait d'avoir un Responsable d'atelier qui cherchait à l'aider de manière authentique induisait chez Christophe un comportement lui aussi authentique : plus besoin de se montrer plus beau qu'il est, comme c'était le cas lors de la présentation individuelle. Et Christophe commença à évoquer les comportements tout ou rien qu'il mettait en place en fonction des événements.

Comme une cocotte-minute, il laissait monter lentement la pression pour tout à coup la relâcher. Et là ça faisait mal ! Il laissait faire, il ne disait rien quand un compagnon s'opposait à lui, il faisait un travail qu'un autre compagnon refusait de faire toujours pour une « excellente raison », il se faisait remettre en place avec le sourire, il essayait des critiques sans broncher, il était jugé, remis en cause etc., jusqu'au moment où une erreur commise par un compagnon était le prétexte pour qu'il expulse le trop-plein de ressentiments qu'il avait accumulés. Et là ça faisait vraiment très mal. Tout calme et gentil qu'il était en temps normal, Christophe se montrait alors virulent, agressif, mettant plus bas que terre l'opérateur qui avait fait l'erreur, et ce, en faisant d'autant plus mouche que son analyse technique de la situation restait toujours absolument juste. En termes de caractère il passait de

Dr Jekyll à Mr Hyde, mais sa capacité d'analyse professionnelle de la situation n'était-elle pas altérée par son changement de personnalité.

Un coup de gueule de temps en temps ne fait pas de mal, s'il est justifié. Le problème pour Christophe, c'est qu'après tout épisode tempétueux, il se sentait un peu honteux/peureux, et mettait très rapidement en place des comportements facilitateurs avec les équipiers afin de se « faire pardonner » et/ou de ne pas se faire exclure.

Les ingrédients que je lui donnai pour qu'il puisse prendre de la stature étaient simples (à dire) : il fallait qu'il intègre le fait qu'il n'était plus ouvrier, et donc que certaines tâches ne lui incombaient plus, il n'avait plus à avoir les « mains dans le cambouis » ; donc, il fallait qu'il apprenne à dire « non » sans culpabiliser ; il fallait qu'il utilise au mieux son autorité sapientale, sa compétence, pour donner des directives, pour faire réfléchir les compagnons afin qu'ils dénouent eux-mêmes les problèmes, au lieu de résoudre les problèmes pour eux, et surtout il fallait qu'il ait un comportement linéaire, stable. Tout cela ne pouvait découler que de sa propre confiance en lui, donc tout un travail sur l'assertivité, la confiance en soi afin qu'il puisse changer sa manière d'être et de faire, afin de devenir réellement un manager, continuer le travail que faisait avec lui son chef d'atelier et aller de petite victoire en petite victoire.

Analyse de la situation

Ce cas est au cœur de cet ouvrage. Le Responsable d'atelier illustre parfaitement ce qui se passe trop souvent dans l'entreprise. Ce responsable fait bien son travail à la façon d'un manager « moderne », c'est-à-dire en laissant beaucoup d'autonomie et de responsabilités à ses chefs d'équipes, mais il manage avec ses limites : ce n'est pas un recruteur professionnel, c'est un technicien qui possède une personnalité de leader et en tant que tel, diriger des hommes est pour lui une tâche facile parce que plaisante, donc dans sa logique, tout le monde peut diriger facilement. Cette méconnaissance l'amène, à partir du principe que « puisque c'est facile pour moi, c'est facile pour les autres », à ne pas se poser les bonnes questions pour s'assurer que Christophe sera un manager adéquat. Et quand il en parle à son propre responsable, celui-ci, tout directeur qu'il est, n'est pas non plus recruteur et lui fait entièrement confiance (et c'est normal). Mais en ajoutant méconnaissances sur méconnaissances, nous en arrivons à ce type de situation où si nous voulons que le nouveau manager s'en sorte, il lui faut un accompagnement sérieux.

Dans ce cas précis, le Responsable d'atelier faisait un travail fantastique en accompagnant Christophe du mieux qu'il pouvait, en lui lançant des défis afin qu'il se confronte à des situations auxquelles il ne se serait pas confronté sans ça, en ne portant jamais aucun jugement de valeur, en le faisant réfléchir en cas de problème à « comment tu pourrais faire pour... ? » et de ce fait en ne lui donnant quasiment jamais aucune solution. Christophe les trouvait lui-même ; Mais c'est

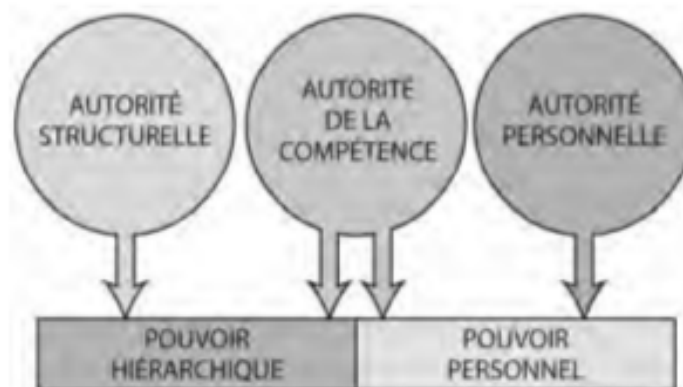
bien l'exception qui confirme la règle, car dans la grande majorité des cas, le manager est livré à lui-même et souvent subit la pression toujours plus grande de sa hiérarchie directe. Christophe évolue doucement, de petite victoire en petite victoire. Il a mis en place un projet qui impacte les expéditions de son service et le service d'expédition dans une usine en Allemagne et ce projet a impressionné les directeurs présents lors de la restitution. Il a encore du chemin à faire, mais s'il reste bien épaulé il devrait assumer correctement sa mission de mieux en mieux, et personne n'est devin, mais si tout va bien, jusqu'où pourra-t-il aller ?

Chapitre 3

L'autorité, le pouvoir et la négociation

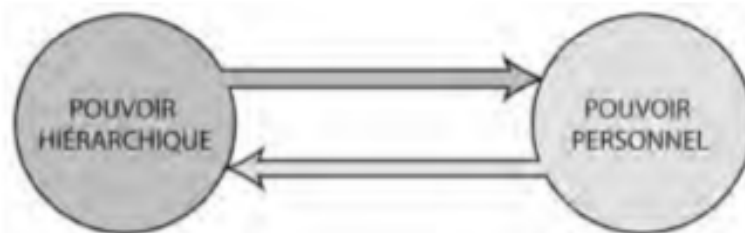
La qualité d'utilisation des sources d'autorité va donner au manager deux sortes de pouvoirs que sont le pouvoir hiérarchique et le pouvoir personnel :

- le pouvoir hiérarchique provient de l'autorité structurelle (pouvoir du rôle) et une partie de l'autorité de la compétence (pouvoir du savoir) ;
- le pouvoir personnel provient de l'autorité personnelle (pouvoir d'ascendant personnel) et une partie de l'autorité de la compétence (pouvoir du savoir).

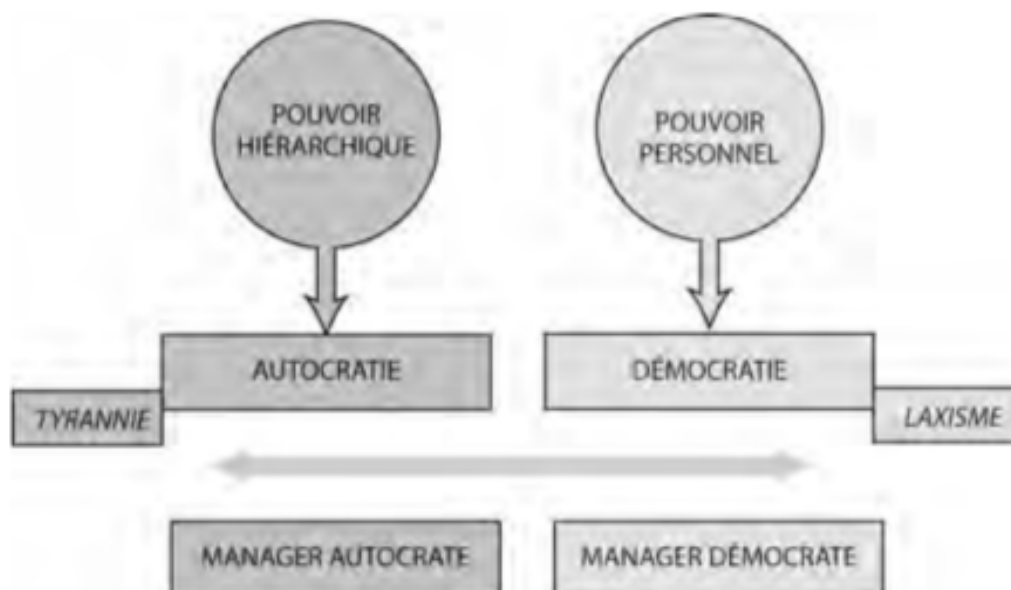


Le pouvoir hiérarchique et le pouvoir personnel sont interdépendants parce que :

- le pouvoir hiérarchique, qui est donné par les supérieurs, devrait dépendre en grande partie de leur perception du pouvoir personnel du manager (capacité à faire adhérer, à reconnaître, à créer une synergie, etc.) et nous nous rendons compte que pour des managers de proximité, cette dimension est souvent négligée ;
- et le pouvoir personnel que prêtent au manager ses collaborateurs est tributaire de la perception qu'ils ont de son pouvoir hiérarchique (capacité à récompenser, à sanctionner et à punir).



Le pouvoir étant synonyme d'influence potentielle, la combinaison de pouvoir hiérarchique et de pouvoir personnel, dont le manager dispose à un moment donné, va influencer sur son style de management (voire son leadership).



Un manager trop autocrate peut facilement être perçu comme tyrannique. C'était la position du manager dans la « structure paternaliste », où il ne lui était demandé qu'une chose : faire respecter les ordres coûte que coûte et à n'importe quel prix.

Dans les entreprises actuelles, le manager autocrate proviendra généralement de types de personnalités particuliers qui se révèlent pour nombre d'entre eux en fonction des événements auxquels ils sont confrontés. Nous y reviendrons.

En revanche, un manager démocrate peut soit être perçu comme laxiste par des personnes qui ont besoin d'être structurées et qui voient d'un mauvais œil quelqu'un qui leur laisse trop de champ d'action (et de réflexion), soit devenir vraiment laxiste dans certaines situations ou avec certains types de personnalités.

Lorsque j'évoquais plus haut le cas Christophe, celui-ci avait tendance à être trop laxiste avec les compagnons et quand il reprenait les rênes après s'être fait marcher sur les pieds pendant des jours et des jours, il tombait dans l'excès inverse, il devenait tyrannique, sans que cette tyrannie dure dans le temps, c'était plutôt une explosion de tyrannie qui s'essouffait bien vite. Chassez le naturel, il revient au galop.

L'efficacité du pouvoir

Le pouvoir ne peut être efficace à long terme qu'à la seule condition qu'il s'associe à la négociation.

Toute entreprise est confrontée à deux « forces » antinomiques et contraires :

- d'une part des personnes qui vont employer toutes leurs forces à faire avancer les choses (énergie du changement, énergie centrifuge) ;
- d'autre part, des personnes qui utilisent leurs forces afin de garder les choses en l'état (énergie de résistance au changement, énergie centripète).

Ces deux courants contradictoires peuvent amener des dysfonctionnements dans l'entreprise si chaque côté tente d'utiliser son « énergie dominante » pour faire plier l'autre côté coûte que coûte.

L'une et l'autre de ces énergies ont leur utilité :

- le changement dans une entreprise est capital, à condition qu'il soit structuré et jamais précipité ;

- la résistance au changement peut être un frein pour l'entreprise, mais c'est aussi une balise de sécurité pour ceux qui voudraient aller trop vite.

Pour que les deux types d'énergie puissent exister sans heurts préjudiciables pour l'entreprise, il est nécessaire que les partenaires des deux types d'énergie puissent négocier afin que le changement s'opère mais pas n'importe comment et en temps utile.



La négociation au sein de l'entreprise ne résout pas facilement tous les problèmes et elle a tendance à engendrer des inconvénients :

- le coût : négocier demande du temps, et parfois beaucoup d'énergie. La négociation a donc un coût élevé ;
- le déséquilibre et l'insécurité : les personnes discutent, s'opposent et remettent donc en cause à un moment ou à un autre les normes, les valeurs, voire les règles ou les process ;
- l'instabilité : tout accord obtenu peut être remis en cause en fonction de l'évolution du contexte et des personnes en présence ;
- l'inégalité : les quantités et les sources de pouvoir ne sont pas les mêmes pour tous : certains sont avantagés, d'autres défavorisés ;
- les différences de logiques : des « logiques » différentes sont à l'œuvre sans qu'aucune ne soit supérieure à l'autre ;
- l'incertitude : liée à l'instabilité, elle fait se poser à chacun de multiples questions (L'accord pris est-il le meilleur ? L'autre n'a-t-il pas profité de la situation ? Ou de moi ? Va-t-il renégocier ? Et quand...).

Peut-être est-ce pour toutes ces raisons que la négociation est parfois tronquée, voire absente de nos entreprises. Il est plus facile de ne pas se confronter à l'autre en cherchant à imposer ses idées et ses points de vue, plutôt que risquer de se sentir mis en cause dans ses manières de faire et d'être, voire de se rendre compte que l'autre a une vision qui m'échappait et qu'au fond de moi je sais meilleure que la mienne (il ne faut jamais sous-estimer les problèmes d'ego, même chez des managers de proximité).

Toujours est-il qu'il est important d'apprendre aux managers à négocier à bon escient afin que les personnes puissent se sentir prises en compte. La notion de valeur intrinsèque est une des clefs de la réussite pour les entreprises.

Ces inconvénients amènent les avantages de toute démarche négociatrice :

- l'expression, la communication, la créativité et l'innovation sont favorisées : malgré les différences de logiques et les conflits qui en résultent, il se produit un effet de synergie dans l'entreprise ;
- les compromis sont réalistes donc viables : personne ne recherche l'accord parfait, mais le meilleur pour tout le monde à un instant donné ;
- l'investissement devient à long terme : la démarche négociatrice devient une habitude ; cela amène un respect mutuel même en cas de désaccord ou de conflit, donc plus de sérénité et de recul pour aborder les problèmes.

L'assertivité et la négociation

La négociation avec autrui n'est possible qu'à la condition que le manager soit assez affirmé (assertif) afin que cette négociation aboutisse à une issue positive. L'assertivité, étant une capacité à avoir confiance en soi et en ses capacités à se sortir de situations diverses, même problématiques, est parfois une pierre d'achoppement pour des managers de proximité qui manquent cruellement de confiance en eux, ou qui managent avec une pseudo-confiance qui peut les amener à gérer l'humain de façon trop mécaniciste, afin de ne pas se confronter réellement à l'autre. Lorsqu'un manager met une distance entre lui et les autres, par un excès de froideur ou d'autoritarisme, ou autres comportements évitants, cela indique souvent que ce manager crée un fossé afin d'éviter de se confronter à la réalité. Celui qui « aboie » trop, fait du « bruit » afin de ne pas être importuné par l'autre. Le « gueulard » peut impressionner, c'est d'ailleurs ce qu'il cherche. Si ça marche, il va alors manager avec cette distance qui est pour lui sa sécurité.

En revanche, le manager qui manque de confiance en lui aura tendance à éviter la négociation afin de ne pas se confronter à l'autre, de peur de ne pas maîtriser la situation, mais aussi parfois parce que l'autre quel qu'il soit l'intimide.

La négociation demande donc des qualités de confiance en soi que tout le monde ne possède pas. Pourtant ces qualités sont essentielles dans tout travail d'équipe (où il y a toujours négociation à un moment donné).

Ces qualités peuvent être résumées en six aptitudes permettant une participation idéale avec les membres de l'équipe :

- La première aptitude est de posséder une « personnalité équilibrée », dans le sens où il faut d'une part être autonome : s'assumer, être capable de relations positives, posséder un cheminement intellectuel qui m'amènera à une pensée personnelle, et d'autre part être sociable : vouloir travailler avec autrui en dépassant son individualisme, chercher à progresser et à s'épanouir au contact de l'autre.
- La deuxième aptitude est de posséder une pensée personnelle élaborée à partir de l'analyse des situations et de la synthèse que nous pouvons en tirer, en tenant compte parfois d'avis divergents et opposés venant des autres.
- La troisième aptitude est de savoir s'exprimer de façon assertive. Exprimer sa pensée personnelle à partir du « je », afin de poser cette pensée personnelle, non comme la vérité avec un grand V, mais comme Ma vérité, Mon intime conviction (que je permets d'être remise en cause par autrui).
- La quatrième aptitude est d'être capable d'écouter autrui de manière active, c'est-à-dire en me centrant sur ce que la personne dit et en analysant ce qu'elle dit en dehors de tout préjugé, croyance ou jugement de valeur. Autant dire que cette aptitude est rarement innée.
- La cinquième aptitude est d'être capable de comprendre ce qui est dit, pourquoi c'est dit, comprendre aussi au-delà des mots et être capable de communiquer ce que j'ai compris.
- La sixième aptitude est d'être capable de s'affronter sans jamais rentrer en conflit avec autrui. Le désaccord et l'affrontement doivent devenir des facteurs de progrès en unissant des différences, alors que le conflit a tendance à opposer en créant des divergences et des marques affectives négatives (parfois indélébiles). Cette aptitude ne peut s'affirmer qu'à la condition d'être persuadé que notre pensée n'est que l'affirmation de notre propre vérité, donc relative à nous, non absolue. De ce fait être persuadé que l'autre possède aussi une part de vérité, car s'il a réfléchi comme nous, il peut nous amener une autre facette de la vérité que nous n'avions pas vue. Cela amène à accepter de changer par l'autre, c'est-à-dire admettre la réciprocité (je t'apporte et tu m'apportes). S'il n'y a pas réciprocité, il y a conflit entre deux thèses. Faire du nouveau ensemble suppose que chacun dépasse sa position de départ, ses limitations, ses préjugés, etc.

La « négociation traditionnelle »

Lors d'une mission dans une entreprise de sidérurgie où nous mettions en place des Équipes Autonomes, nous avons fait une erreur funeste : ne pas prévenir les partenaires sociaux du contenu et de la finalité de la mission. Pour ma part

cette mission consistait à travailler avec les managers afin de faire évoluer leurs comportements dans le but d'une harmonisation des pratiques managériales les amenant à faire plus participer les compagnons : résolution de problèmes, maintenance de premier niveau, etc.

La mission avait débuté depuis plusieurs mois quand tout à coup il nous fut ordonné par la direction d'arrêter tout. Les partenaires sociaux demandaient des comptes et surtout ne digéraient pas de ne pas avoir été prévenus de la mise en place de ces Équipes Autonomes.

Le Responsable de production et instigateur de cette mission essaya de négocier avec ces partenaires, mais il se heurta à une fin de non-recevoir, malgré les arguments qu'il avait et malgré sa capacité à faire profil bas vis-à-vis d'eux. Toute l'énergie qu'il mettait à essayer de dénouer ce nœud de crabes n'aboutissait pas, voire faisait que le syndicat majoritaire s'arc-boutait de plus en plus sur ses positions, tout en se livrant à un travail de sape et de dénigrement avec les managers de proximité. En moins de temps que nous avions pris pour réussir à motiver les managers de proximité à mettre en place les outils adéquats à une Équipe Autonome, nous nous retrouvâmes avec des personnes ayant le moral dans les chaussettes et ne croyant plus à ce que nous voulions mettre en place. Les syndicats avaient raison, « on avait encore essayé de leur bourrer le mou ». Nous fîmes le constat qu'il devenait inutile de perdre de l'énergie dans une cause perdue d'avance et à regret nous abandonnâmes le navire (temporairement).

Analyse de la situation

C'est le cas typique de la négociation « bien de chez nous » où nous nous trouvons encore confrontés à un système archaïque qui consiste à faire plier l'autre coûte que coûte. Dans cet exemple, nous sommes encore au 19^e siècle, c'est la lutte des classes, les patrons salops qu'il faut à tout prix faire « crever », Germinal. L'une des dernières négociations du Responsable de production avec le représentant du syndicat majoritaire fut éloquente, il avait, chiffres en mains, démontré le coût que cette mission avait déjà eu pour l'entreprise et il s'entendit répondre par ce responsable syndical : « J'men fous, tout c'qui compte c'est qu'y raquent ! » No comment !

Les pouvoirs antagonistes sont primordiaux pour l'entreprise, à condition qu'ils soient capables de négocier afin que chacun y trouve son compte.

Et comme nous sommes plus intelligents que certains, nous avons attendu une année avant de travailler dans un autre atelier de cette même entreprise avec la même mission, en changeant son intitulé en Unité Autonome de Production, et en prévenant les partenaires sociaux, qui visiblement ne firent pas le rapprochement. Et quand la mission fut finie dans cet atelier, nous en commençâmes une autre dans un autre atelier, etc.

Michel Audiard avait tort quand il disait : « il ne faut pas parler aux cons, ça les instruit ». Il y en a, même en parlant intelligemment avec eux, que ça n'instruit pas.

Chapitre 4

Les attitudes et les relations managériales

Nous avons vu précédemment que l'autorité était la qualité d'une relation autant consentie que consentante.

L'impact de la personnalité du manager et la gestion des sources d'autorités sont tributaires des attitudes du manager et vont impliquer des types de relations qu'il va mettre en place dans son interrelation à autrui. Ces attitudes sont fluctuantes, changeantes, dynamiques, pouvant paraître parfois déconcertantes, voire déstructurées. Ces types de relations sont tributaires avant tout de l'état d'esprit du manager à un moment donné, mais aussi de l'ascendant qu'il peut avoir sur l'autre, voire de l'influence que véhicule la situation dans laquelle il se trouve (lieu, solennité, etc.).

Les quatre attitudes de base

Il y a quatre attitudes de base représentant des structurations psychologiques différentes.

La première attitude est de se sentir bien dans sa peau, d'être en accord avec soi-même, et d'être en accord avec son environnement, qu'il soit humain ou

conjoncturel. Cette attitude, nous la nommons « **la coopération** » (souvent appelée relation « gagnant-gagnant », « win-win »), car lorsque le manager est dans cet état d'esprit, il va faire les choses avec autrui de manière collégiale, sans jamais chercher à prendre l'ascendant ou le pouvoir sur l'autre ; il est respectueux de l'autre tout en se faisant respecter. Cette attitude l'amène à utiliser au mieux ses ressources personnelles et permet à son autorité d'ascendant personnel de fonctionner de manière optimale.

Lorsque le manager agit à partir de cette attitude, il optimise au mieux la relation à autrui en permettant à l'autre de mettre en avant ses vraies capacités d'autonomie et de responsabilisation et faisant cela, il peut évaluer avec le plus d'objectivité possible les forces et les limitations de son collaborateur afin d'adapter au mieux sa relation managériale avec cette personne.

Dans la « coopération », la notion « d'égal à égal » existe vraiment ; égalité humaine dans le sens que l'un n'est pas mieux que l'autre ou « supérieur » à l'autre, ce qui permet de situer l'autre à bon escient sur l'échelle sociale et de ne pas se focaliser négativement sur une inégalité sociale qui après tout n'est qu'une construction sociale (mentale).

Le respect engendrera, par une relation authentique où chacun agit de manière synergique avec les autres afin d'atteindre un but quelconque, la meilleure motivation possible où, à l'aide de cette « communion » de forces, chacun peut ressentir la véritable valeur que nous lui accordons au sein de l'équipe.

Car cette « coopération » est riche en valeurs et symboles véhiculés de manière non-verbale et inconsciente. Je ressens au plus profond de mon être lorsque l'autre me respecte véritablement, il n'y a alors besoin d'aucun mot pour que je sache que je suis respecté ; bien mieux que cela, puisque je le ressens au plus profond de moi !

La « coopération » possède de nombreux autres atouts dans la gestion d'une équipe ; puisque les rapports sont authentiques, les personnes qui vivent cette relation ont tendance à se sentir sécurisées avec une personne « coopérative ». De ce fait, les plus inhibés osent faire plus de choses, les erreurs commises sont moins cachées au manager, la parole est plus libre avec lui, impliquant une meilleure participation, voire une capacité à pouvoir donner ses idées même si elles sont en désaccord ou en opposition avec celles du manager.

Cette sécurisation des personnes les met dans un état d'esprit plus réceptif qui peut aussi avoir tendance à réactualiser voire rehausser la propre percep-

tion qu'elles ont d'elles-mêmes. Qui n'a pas un jour vécu cette merveilleuse sensation d'avoir de l'importance, simplement parce que quelqu'un vous avait « montré » que vous étiez important à ses yeux ?

L'influence d'autrui est une source inépuisable d'études dans le domaine des relations humaines en général, qui a donné entre autres les notions d'effet Pygmalion en France et de *Self-Fulfilling Prophecy* chez les Anglo-Saxons.

Un employé reconnu à sa juste valeur et respecté en tant qu'Être aura beaucoup plus d'énergie à déployer dans tous les aspects de son emploi qu'il ne pourrait même l'imaginer lui-même. Les critères de la performance sont simples (et malheureusement trop peu pris en compte) : les personnes à qui nous donnons les moyens de se sentir en confiance (équilibre psychique) se donnent plus volontiers à fond dans leur travail (performance). De plus, elles sont généralement en meilleure forme physique (équilibre somatique), ce qui fait gagner tout le monde sur tous les plans : la personne, l'entreprise et la société.

Le manager coopératif

Stéphane est manager d'une équipe d'une quarantaine de personnes. C'est un jeune ingénieur qui vit son premier poste à responsabilité. Dans ce milieu, la sidérurgie, les rapports humains sont parfois brusques et Stéphane se fait souvent rentrer dans le lard par certains de ses compagnons. Mais même quand un ouvrier devient virulent, Stéphane ne perd pas son calme et écoute ce que l'autre a à dire. Ce n'est pas pour autant qu'il changera d'avis s'il est certain du bien-fondé de sa pensée, mais il permet aux compagnons d'exprimer leurs idées, même quand celles-ci ne sont pas fondées, ou qu'elles sont stéréotypées. Et même quand l'altercation a été musclée, Stéphane n'en tient pas rancune à celui avec qui elle a eu lieu. Les compagnons ne l'aiment pas pour autant, c'est un chef, mais ils ne le détestent pas et ne refusent jamais ce qu'il demande. Ils le tolèrent. Et même le syndicat majoritaire, qui se fait un plaisir de monter en épingle les travers des autres managers, ne trouve rien à dire sur lui.

Stéphane a mis en place des groupes de travail pour la résolution des problèmes et des formations afin que les compagnons apprennent à travailler en équipe, à s'affronter sans rentrer en conflits, à avoir une pensée personnelle ; il a mis en place de la maintenance de premier niveau etc. et puis il a trouvé un emploi ailleurs, un poste plus important, c'est normal quand on est un jeune ingénieur et qu'on veut progresser, et il a fait un pot d'adieu... Et quand son remplaçant a réellement pris ses fonctions, Stéphane est devenu « un mec vraiment bien » aux yeux de ses anciens compagnons.

Analyse de la situation

Stéphane fait partie de ces personnes qui vivent, réfléchissent et sentent en positif. Quoi qu'il arrive, il va rechercher à positiver la situation. Une erreur, un échec sont pour lui des facteurs de croissance. Si quelqu'un lui dit « non », il cherchera à comprendre comment il pourra lui faire dire « oui », mais sans le manipuler, quitte à modifier sa propre façon de penser car il est capable de changer par l'autre, si ce que l'autre lui apporte enrichi sa propre vision des choses. Sa vision du monde le pousse à croire que chacun est capable d'évoluer, à son rythme, à sa façon, et sa détestation de l'immobilisme incite les personnes à avancer sans qu'elles se sentent obligées de le faire. Il n'y a que quelqu'un de réellement coopératif qui soit capable de cela.

En relisant cette situation, il me revient à l'esprit ce que m'enseigna un jour André Castoriano, mon mentor et ami, alors que nous sortions d'une négociation commerciale où nous nous trouvâmes face à un responsable qui savait manier le « non » avec brio. Me voyant désarmé face à cette avalanche négative que nous avions essuyée, il me dit simplement de sa voix calme et douce : « Le « non » est un « oui » conditionnel », et de poursuivre « Recherche comment la personne va pouvoir te dire oui, mais avant tout ne prend jamais le « non » comme une barrière infranchissable. Ce n'est pas une fin de non-recevoir ». Il est vrai que c'était un négociateur hors pair. En le côtoyant durant cinq ans j'ai pu voir vivre et apprécier ce type de personne qui recherche toujours le positif même dans les situations les plus difficiles. Lorsqu'on a la chance de se trouver en présence d'une telle personne, la vie devient un long fleuve pas toujours tranquille mais toujours navigable et avec toujours une perspective sur l'horizon.

Cette attitude de « coopération » possède toutes les vertus, sauf celle d'être permanente.

Il est impossible pour la majorité des gens de se sentir toujours positif avec soi et avec son entourage, en conséquence, la deuxième attitude que nous adoptons parfois est celle qui consiste à se percevoir comme mieux que l'autre : plus intelligent, ou plus sensé, ou plus tout ce que nous voulons. À ce moment-là, la tendance est de « **se survaloriser** » par rapport à autrui (relation « gagnant-perdant »). Moi je suis bien et lui, il est... nul, idiot, irresponsable, con, ou ce que vous voulez de négatif. Cette « survalorisation » est source de bien des désagréments si je ne l'utilise pas à bon escient avec les membres de mon équipe.

Montrer que je suis supérieur à autrui, que je suis mieux que lui, que je sais et qu'il ne sait pas, que je peux et qu'il ne peut pas, en me comportant parfois

de cette manière, non pas sur la base de faits, mais plutôt d'opinions, ne peut susciter chez l'autre que des réactions émotionnelles soit épidermiques, soit inhibitoires.

Les réactions épidermiques proviennent d'une constante humaine universelle : personne n'aime sentir qu'il est perçu comme « quantité négligeable » par rapport à autrui. Si je ressens que l'autre me prend de haut et me juge... idiot, inculte, incapable, ou ce que vous voulez, je peux être envahi d'une telle émotion galvanisatrice que je vais à mon tour lui montrer que je ne suis pas... idiot, inculte, incapable, ou ce que vous voulez, en me mettant dans une attitude de survalorisation, donc en cherchant à le dévaloriser à son tour. La genèse de la plupart des conflits provient de ce simple déséquilibre entre une personne qui veut avoir l'ascendant, le pouvoir à tout prix et une autre personne qui conteste cette prétention.

Pour les personnes ayant une connaissance de l'Analyse Transactionnelle, c'est ce type de comportement qui engendre le « huit infernal » : l'un se survalorise et donc dévalorise l'autre qui par contrecoup se survalorise à son tour en dévalorisant son interlocuteur, etc., etc., jusqu'à la conclusion du conflit. C'est aussi un type de comportement illustré par le « triangle dramatique de Karpman » où les rôles changent : de persécuteur je deviens victime parce que l'autre me persécute à son tour, mais je ne veux pas me laisser faire donc je redeviens persécuteur en victimisant l'autre qui reprend le dessus en me persécutant à nouveau... Les conflits proviennent souvent de situations simples gangrenées par nos émotions et nos affects.

Dans l'entreprise, cette attitude amènera des désaccords voire des conflits entre personnes si la possibilité de dire les choses est acceptable ou acceptée par le manager. En revanche, si le manager est de type « tyrannique » ne tolérant aucun mot plus haut que l'autre, et empêchant « ses gens » de s'exprimer, encore plus pour émettre une quelconque critique ou remise en cause, la réaction de celui qui ne peut ouvertement dire ce qu'il a à dire prendra une autre forme plus insidieuse qui sera de l'ordre du contre-pouvoir et qui pourra revêtir des comportements variés et parfois dévastateurs.

Le plus simple des contre-pouvoirs est de faire comme j'ai envie ce que l'on m'impose de faire d'une certaine manière. Si le travail final est fait et bien fait, cela ne porte pas trop à conséquence, mais permet à celui qui a agi de la sorte, un espace de liberté qui lui a été refusé par son « manager ».

La deuxième possibilité de contre-pouvoir est de faire de travers ce que l'on m'a demandé de faire, avec toutes les conséquences plus ou moins négatives

qui peuvent en découler et qui même parfois conduisent jusqu'à un « sabotage » de l'outil de travail, par exemple en faisant tout pour que le matériel ou l'outillage utilisé soit détérioré, ou tombe en panne, ou bien en s'arrangeant pour qu'une commande de matériel indispensable au fonctionnement de l'atelier (de l'entreprise) soit retardée ou pire soit oubliée. Ce type de contre-pouvoir est un indicateur de problématique managériale si la tendance est de le voir s'amplifier dans un certain contexte (un atelier par exemple).

Un autre choix de contre-pouvoir est de voler du matériel ou des produits dans l'entreprise, ce contre-pouvoir est aussi un bon indicateur de problématique si la progression des vols est significative à un moment donné ; les vols sont « normaux » dans l'entreprise, non pas qu'ils doivent être permis, mais ils font partie des caractéristiques de certains humains qui ne peuvent s'empêcher de prendre, pour des raisons diverses, ce qui ne leur appartient pas. Une progression des vols est souvent la cause d'un malaise, c'est l'effet d'une cause donnée qui peut être une inadéquation managériale.

Dans la panoplie du contre-pouvoir il y a aussi « l'entreprise buissonnière » qui consiste à se faire « porter pâle » sans autre raison médicale que celle de l'allergie momentanée à son manager ou à l'entreprise. Le surcroît de stress et/ou de frustration est un vecteur important pour la survenue de ce phénomène : celui qui ressent son impuissance à avoir quelque influence, ne serait-ce que par une écoute active de ce qu'il dit, peut avoir tendance à montrer le pouvoir qu'il peut avoir sous une autre forme, qui malheureusement est contre-productive pour l'entreprise, mais qui souvent est aussi sous-estimée par les dirigeants eux-mêmes.

Quand tous les dirigeants auront compris et acté que c'est l'Homme qui fait l'entreprise et non l'inverse, l'humanité aura fait un grand pas. Malheureusement nous sommes encore trop confrontés à des dirigeants qui vous disent savoir que l'entreprise est faite par l'Homme mais qui, dans une logique industrielle, comptable, stratégique, n'investissent que sur la partie matérielle de l'entreprise en oubliant l'investissement humain.

Ces contre-pouvoirs sont moins dramatiques que le dernier d'entre eux qui est l'accident de travail. Une partie non négligeable des accidents de travail est due au fait que la personne va mettre inconsciemment en place un comportement qui la fera s'accider afin de pouvoir échapper plus ou moins longtemps à la pression de l'entreprise. Les études menées depuis plusieurs décennies montrent l'importance de ce contre-pouvoir qui, pendant longtemps, n'avait même pas été envisagé, car comment raisonnablement penser que quelqu'un puisse se « résoudre » à une telle extrémité.

Pourtant, nous savons que les forces inconscientes qui modèlent certains de nos comportements sont à l'œuvre dans de nombreuses situations, et que ces forces vont imprimer insidieusement (puisque de manière à échapper à tout état de conscience) des comportements impossibles à maîtriser, mais qui auront l'avantage de ne pas mettre la personne en porte-à-faux vis-à-vis de sa propre conscience (de son surmoi) et vis-à-vis de sa hiérarchie. Faisant cela, cette personne ne peut pas être remise en cause en tant que saboteur ou que fainéant, mais devenant victime elle devient pour un temps une personne vers qui les regards et les pensées convergent. Cela amène aussi cette personne à être reconnue d'une certaine façon.

La survalorisation mal utilisée est donc une plaie dans les entreprises du fait qu'elle amène l'autre à avoir une réaction contre-productive, de rébellion, de sabotage, de retrait ou même de soumission. Nombre de managers qui utilisent cette manière de faire sont satisfaits d'elle et ne voient pas pourquoi ils changeraient leur mode de management, puisque « leurs gens » obéissent et travaillent (en courbant l'échine et en se taisant).

Cette pratique qui fonctionnait à merveille dans l'industrie lorsque celle-ci était encore majoritairement dirigée de manière autocratique ou paternaliste, n'a plus raison d'exister aujourd'hui alors que les mentalités ont évolué et que le « travailleur » ne peut plus être simplement pris pour une machine à produire (quoi que...!).

Le manager survalorisé

Jean-Michel est responsable d'entreprise, son entreprise c'est son bébé, il l'a créée, et comme tel il a parfois des comportements excessifs qui le font devenir abjecte, le mot n'est pas trop fort. Le stress, la frustration de se retrouver face à un collaborateur qui le remet en question, ou même parfois la simple jalousie de se sentir dépassé par l'autre, intellectuellement ou matériellement, fait rejaillir de l'agressivité qui se présente sous la forme la plus puérile qui soit mais aussi la plus destructrice, consistant à rabaisser systématiquement l'autre de façon théâtrale et sonore, quoi qu'il dise et quoi qu'il fasse, avec une délectation certaine à faire cet exercice en présence d'autres collaborateurs.

Carole, une de ses managers, travaille avec lui depuis plus de quinze ans et d'années en années elle s'est laissée enfermer dans une prison qu'elle s'est elle-même construite de coups de gueule en invectives reçues.

Elle a bien tenté de s'opposer, mais pour toute réponse, chaque fois, Jean-Michel se vengeait, alors Carole s'est opposée de moins en moins. Et de petite vengeance en petite vengeance, Carole s'est laissée emmurer, et se laisse humilier jour après jour, sans plus trop oser rien dire. « Par ces temps qui courent, il

vaut mieux garder son emploi ». Les jours où Jean-Michel est dans une phase positive, tout se passe le mieux du monde, c'est même alors un responsable fort agréable à vivre, mais quand il arrive le matin avec sa mine des mauvais jours et sa propension à vouloir tout contrôler, à vouloir tout dénigrer, alors Carole fait profil bas, l'estomac noué, sans rien montrer et elle subit... jusqu'à ce que son corps somatise à outrance. Vivre au quotidien avec un responsable « émotionnellement instable » est une épreuve difficilement gérable.

Analyse de la situation

Jean-Michel est un responsable qui se survalorise, avec cette propension à prendre tous les gens pour des imbéciles (si ce n'est des cons). C'est le cas typique de ces personnes qui ont vécu des situations de carence (ici carence affective dans son enfance, perdurant encore alors qu'il est adulte, un psychanalyste dirait simplement « Œdipe non résolu »), les amenant lorsqu'elles sont devenues adultes, à surcompenser, en recherchant à exercer un pouvoir sur autrui, par la mise en place de ce que nous appelons les pulsions d'emprise. « Je dois être le plus fort coûte que coûte ! » Ce pouvoir exercé est proportionnel à la « faiblesse » de l'autre. Plus l'autre se montre « acceptant », plus Jean-Michel sent qu'il a de l'emprise sur lui et plus il continue jour après jour à accentuer ce pouvoir. Et Carole jour après jour perd confiance en elle à tel point qu'elle accepte d'être méprisée, mais reste à son poste avec toujours le même professionnalisme... J'avoue que malgré le fait d'en avoir parlé souvent avec elle, c'est pour moi un grand mystère que de comprendre comment quelqu'un peut accepter une telle soumission dans l'entreprise et permettre à l'autre de jouer sa partition de cette façon. Des théories peuvent donner des tentatives d'explications, ne serait-ce que la théorie de Stanley Milgram que j'évoquerai plus bas, mais pour quelqu'un comme moi qui suis réfractaire à tout autoritarisme, il est inconcevable d'être aliéné de la sorte par une autre personne.

Susciter la peur est une tactique managériale qui fonctionne bien quand le responsable a été capable de provoquer chez l'autre le doute à tel point que la confiance en soi devient altérée. La pulsion d'emprise peut alors fonctionner de façon optimale. L'entreprise est une micro société où les relations qui s'y jouent sont de même nature que dans la vie privée, donc même dans les entreprises il y a parfois des relations sadomasochistes.

La troisième attitude ou façon d'être est de minimiser son importance en trouvant l'autre plus important que soi-même, donc de « **se dévaloriser** » (relation « perdant-gagnant »). Cette manière de s'appréhender ne peut en aucun cas être celle d'un manager.

Se dévaloriser ne peut se concevoir de la part d'un manager qui doit refléter une image de stabilité quelles que soient les circonstances, même si en

lui il n'est pas sûr du tout. Ne serait-ce que dans certaines situations, il est humain de parfois douter et de se retrouver dans une attitude de dévalorisation face à cet événement: « est-ce que je vais être capable de me sortir de cette situation ? ». Il est pourtant primordial dans des moments de doute comme celui-ci de ne pas transmettre mes incertitudes, mon insécurité aux membres de l'équipe qui auront alors tendance à s'insécuriser eux-mêmes et n'auront aucun point d'accroche afin de se réassurer, puisqu'en tant que manager je serai incapable de montrer la force que j'aurais dû montrer pour que l'équipe ait confiance jusqu'au bout.

Cela met en évidence une des difficultés à être manager : il faut parfois être capable d'aller de l'avant, alors que je suis pétrifié d'incertitude, voire de peur ; alors que je suis dans le doute le plus total ; alors que je n'entrevois pas du tout où je vais.

Le manager qui n'arrive pas à aller au-delà de sa « dévalorisation » et qui l'étale au grand jour, voire abdique en laissant les autres prendre en charge, n'est manager que de nom. Hélas c'est parfois le profil managérial que nous rencontrons dans les entreprises, chez des personnes qui sont d'excellents techniciens et qui ont été propulsées managers alors qu'elles n'avaient pas la personnalité adéquate.

Le tragique de l'histoire est que ces personnes deviennent responsables d'elles-mêmes et de leur équipe au regard de la hiérarchie, et que lorsque cela tourne mal, elles sombrent encore plus bas dans la dévalorisation par la pression négative qui leur est mise au jour le jour et par les échecs qu'elles accumulent parfois. Cela montre la responsabilité prise par celui qui a décidé de mettre cette personne à ce poste, et qui en cas de problème est peu enclin à se remettre en question en se posant la simple question : « ma prise de décision a-t-elle été judicieuse ? ».

Le nombre de managers de proximité que nous côtoyons dans les entreprises et qui ne sont pas à leur place est assez impressionnant avec pour corollaire dramatique qu'il est extrêmement rare d'en voir un dire à sa hiérarchie : « ce poste n'est pas fait pour moi ». Les raisons sont multiples : peur de passer pour un incapable vis-à-vis de sa hiérarchie, mais aussi de ses pairs et de ses anciens collègues ; difficulté à se dire à soi-même que nous ne sommes pas faits pour ça (je renforce alors ma dévalorisation) ; pression sociale qui interdit de revenir en arrière (le jugement des autres est une emprise à laquelle il est difficile de s'échapper).

Les travaux de Stanley Milgram ont montré les rouages de la soumission à l'autorité et ont surtout mis au jour un phénomène particulier qui est que lorsqu'un homme ne possédant pas assez d'assertivité s'est engagé dans un processus d'action dicté par une autorité supérieure, il lui est quasiment impossible de revenir en arrière, même si l'action est négative et perverse. De ce fait, les managers continuent, bon an, mal an, leur mission, tout en dégradant leur perception d'eux-mêmes et de l'environnement. La dévalorisation se mêle alors à de l'agressivité engendrée par diverses frustrations que la personne vit.

Le manager dévalorisé

Francis est chef d'équipe depuis deux ans. Il travaille dans la même équipe que celle où il était quand il était opérateur et avec quasiment les mêmes personnes. Seuls les intérimaires changent. Il est devenu manager de proximité plus par défaut que par conviction, d'ailleurs il n'a jamais demandé à être chef. Il s'est retrouvé à ce poste par manque de prétendant. Son chef lui a dit qu'il serait bien comme chef, qu'il était un bon ouvrier, qu'il savait se prendre en charge, et donc qu'il aimerait l'avoir comme responsable de l'équipe. Francis a eu beau dire « non, non ça m'intéresse pas », le chef a été tellement convaincant, qu'un beau jour il s'est trouvé à la tête de l'équipe sans y avoir été préparé et sans s'y être lui-même préparé.

Francis s'est donc retrouvé du jour au lendemain à ne plus faire ce qu'il faisait depuis si longtemps. Plus d'impératif de productivité pour lui, mais un impératif de productivité pour les autres, dont Francis était responsable. Et Francis ne comprenait pas pourquoi lui serait responsable de ce que faisaient les autres. Le responsable lui a dit « c'est comme ça, t'es chef d'équipe donc t'es responsable des autres. » Donc Francis a relayé les directives données. Jean-Marc qui avait toujours été une grande gueule, l'envoyait bouler : « Maintenant que t'es devenu chef, tu me donnes des ordres ! » et Francis balbutiait une justification que l'autre n'écoutait pas, et quand Jean-Marc refusait de faire ce que Francis lui demandait, Francis le faisait parfois à sa place, ou partait sans rien dire. Éric, qui n'en faisait qu'à sa tête, rappelait gentiment à Francis quand celui-ci lui faisait une remarque : « Ouais tu m'engueules, mais tu te rappelles plus quand t'étais ouvrier ! Pourtant, à c't'époque-là t'aimais bien rigoler ! Mais maintenant t'es CHEF ! » Et Francis baissait les yeux et la voix et s'en allait. Et chaque fois que son responsable le prend entre quatre z'yeux pour lui passer un savon parce qu'il est trop laxiste avec les gars, Francis courbe le dos, baisse les yeux et s'enfonce de plus en plus dans la honte de ne pas être à la hauteur...

Analyse de la situation

Ce cas est récurrent dans toutes les entreprises. C'est le cas du manager de proximité qui a été mis en place parce que personne ne voulait prendre cette responsabilité. Un manager par défaut, qui n'est ni préparé, ni suivi, une sorte de

manager « démerde-toi » qui sert d'exutoire aux émotions exacerbées des uns et des autres : l'un va projeter sa colère de le voir changer de camp, l'autre son mépris, un troisième son doute quant à ses capacités, un quatrième va « jouir » du plaisir de le voir ne pas être à la hauteur, etc. Et tous ces comportements négatifs n'ont qu'une issue : faire peser encore plus la chape de plomb qui s'est abattue sur Francis qui n'a pas été capable de dire « je ne veux pas faire ça » une bonne fois pour toutes. Si vous êtes trop faible, il y a toujours quelqu'un qui vous aura à l'usure, ou par une quelconque manipulation.

Nous en arrivons de ce fait à la quatrième attitude possible, « **le négativisme** » qui peut revêtir deux aspects différents, mais qui est toujours une relation « perdant-perdant » : le nihilisme ou bien le sabotage.

Le nihilisme et le sabotage sont des comportements provenant de personnes qui ont tellement été dévalorisées qu'elles en sont venues à douter d'elles-mêmes et aussi des autres (et de l'environnement) à un point tel qu'elles sont négatives en tout et ne mettent plus d'énergie à essayer de s'en sortir ou d'évoluer. Toute leur énergie est mise au service de la négation totale de tout. C'est l'antithèse de la personne positive qui cherche toujours des solutions pour s'en sortir.

Les personnes dans des périodes « nihilistes » ne sont pas agressives envers autrui ou envers l'environnement, mais simplement avec elles-mêmes, parce qu'en restant trop longtemps dans cet état, elles ont tendance à s'autodétruire. La personne tombant dans le nihilisme ne croit plus en rien, elle est totalement démotivée et se laisse conduire par les événements, elle devient complètement réactive en fonction de ce qui se passe ou à d'autres moments elle reste totalement passive en attendant que les problèmes se résolvent d'eux-mêmes.

Les personnes dans des périodes « sabotage » sont en revanche agressives avec les autres et l'environnement, elles sont enclines à des comportements paranoïdes qui leur permettent de justifier leur agressivité par des pensées projectives : « c'est de la faute de... », « il n'a pas fait son travail, alors je ne peux pas faire le mien... », « toujours sur moi que ça retombe... », etc., les amenant à toujours rejeter la faute sur autrui ou sur les événements, donc à ne jamais prendre la responsabilité de ce qui se passe. De plus, elles ont tendance à dénigrer tout et tout le temps sans jamais chercher à trouver des solutions pour s'en sortir.

Cette dernière attitude de « négativisme » peut amener les personnes à osciller entre des comportements différents, voire antagonistes parfois de manière brutale : un manager « négativiste » va alterner une période plus ou moins longue

de laxisme (nihilisme) avec un épisode de reprise en main musclée souvent très bref (sabotage), mais qui aura tendance à déstabiliser l'équipe car passant d'un extrême à l'autre sans aucune transition et sans signe avant-coureur.

Le « négativisme » est parfois le fait d'un tel désespoir que le manager a tendance à ne plus croire en rien et à ne voir aucune lueur dans le tunnel dans lequel il est engagé (démotivation de dernier niveau). Ce « négativisme » n'amène que rarement la personne à se comporter de façon destructrice, mais parfois des passages à l'acte relatés par les médias sont là pour nous rappeler que l'être humain n'est fait que de chair et d'émotions.

Le manager négativiste

« Connerie ! Tu verras, ça marchera jamais ! » Jackie était remonté contre son chef, contre le directeur, contre l'entreprise. « On a déjà essayé ça y'a quinze ans et ça a jamais marché ! Pourquoi tu voudrais qu'ça marche aujourd'hui ! » Son responsable commençait à en avoir marre de ces oppositions constantes. Quoi qu'il dise, quoi qu'il fasse, Jackie râlait, tempêtait, remettait en cause. « Si tu n'essaies pas, comment veux-tu dire que ça ne marchera pas ? » Et Jackie de reprendre : « Mais écoute-moi ! J'te dis qu'on a déjà essayé... » Et le responsable le coupant : « Mais c'est il y a quinze ans, on s'en fout de ce qui a été fait il y a quinze ans, ce qui importe c'est ce qu'on veut mettre en place aujourd'hui, et quand tu me dis que c'est la même chose qu'il y a quinze ans je ne peux pas te croire, les choses ne peuvent pas être les mêmes ! » « Avec vous c'est toujours la même chose » rétorqua Jackie « Vous vous croyez plus forts que les autres, mais quand j'me coltinai ça, t'étais encore à la communale, alors viens pas me dire qu'il y a la même chose ! Qu'est-ce que t'en sais ? C'est encore une de ces idées fumeuses venant de la Direction, si y v'naient un peu plus sur l'terrain ces cons-là ! » Le responsable le coupa sèchement : « Non ce n'est pas une idée du Directeur, c'est moi qui ai proposé ce nouveau process et je sais qu'il est réalisable. Tu ne vas pas me remettre en question là-dessus quand même ! » « C'est à voir, c'est à voir ? » reprit Jackie avec une moue suspicieuse. « Et même si ton idée était bonne, il faudrait qu'ils gars soient capables de le faire. Regarde les brêles qu'on a et dis-moi si tu crois qu'ils sont capables de le faire ! ? » « Et alors, ce sont tes gars ! » explosa le responsable, « S'ils sont si mauvais, à qui la faute ! C'est quand même toi le chef d'équipe ! Puisqu'ils sont aussi mauvais, comment tu pourrais faire pour qu'ils deviennent capables ? » « Comme t'as dit, je suis le chef d'équipe » reprit Jackie « C'est pas moi qui les ai choisis et c'est pas à moi de les faire évoluer. Moi j'fais mon boulot et c'est tout ! »

Analyse de la situation

Le manager négativiste est le plus facile à reconnaître et proportionnellement le plus difficile à faire évoluer.

La critique permanente de tout et de tous est chez lui une façon de fonctionner qui devient chronique pour certains, alors que pour d'autres elle est ancrée depuis si longtemps que c'est devenu un comportement naturel.

Dans le cas évoqué, Jackie fait un parallèle entre un process mis en place il y a des années et celui que son responsable de prod' veut mettre en place aujourd'hui. Ce cas est fréquent, et tout consultant y est confronté de façon périodique dans le cadre des missions qu'il réalise.

La recherche de similitudes entre les deux process permet à Jackie de s'opposer à ce qui est demandé par la hiérarchie. Cette opposition trouve son fondement dans cette recherche de similitudes qui deviennent des certitudes pour celui qui les trouve quitte la plupart du temps à ne voir que des similitudes générales, voire à bidouiller le factuel d'alors pour le faire coller au présent, car à bien y regarder, il est rare de trouver des similitudes réelles (factuelles) entre deux actions menées à quinze ans d'intervalle, ne serait-ce que par le changement d'environnement que le temps impose.

Une fois qu'il s'est opposé à l'organisation, Jackie peut s'opposer à la direction, ceux de là-haut qui ne comprennent rien, et puis il s'opposera à ses propres troupes en les jugeant tous comme des incapables, pour finalement s'en prendre à son responsable. Tout le monde y passe et cela permet à Jackie de ne se remettre en question à aucun moment. Ce type de manager met en place ce que nous appelons un comportement passif-agressif, remettant tout en cause, dénigrant tout, n'étant jamais satisfait de rien, mais sans rien faire pour que ça change. Il cherche avant tout à n'avoir aucune responsabilité. Paradoxe ! Comment un manager peut-il être nihiliste ? Un responsable irresponsable est-ce possible ? Questions pertinentes. Demandez à ceux qui les ont mis en place et qui les laissent en place.

L'autre dénominateur commun aux managers négativistes est que si nous leur imposons une manière de faire, ils mettront généralement des comportements adéquats pour que le projet capote ou vivote sans jamais devenir gagnant, quitte à les faire perdre eux-mêmes en tant que managers (ce qui légitimera leur suspicion, voire leur mépris envers les gens qui ont un pouvoir plus fort que le leur).



Depuis la parution de ce livre, j'ai été confronté à plusieurs reprises au cas épineux de « quoi faire avec un manager inadéquat ». Un de mes collègues et ami, Pierre Bédry, dirigeant de son cabinet de conseil en performance industrielle ayant pris de façon temporaire la fonction de Directeur de production dans une entreprise pour laquelle nous intervenons, me posa à plusieurs reprises cette question épineuse : « dis-moi ce qu'on pourrait faire d'untel ? ». La première fois qu'il me posa cette question, alors qu'il était consultant pour cette entreprise, c'était au sujet du Directeur de production qui faisait des choix industriels hasardeux et ne prenait pas les bonnes décisions, alors que l'entreprise était dans une phase ascendante où les choix devaient être judicieux et novateurs afin que celle-ci poursuive sa progression en termes de renommée et de production, tant en France qu'à l'international. De plus, ce responsable voulait mettre en place une culture qualité dans l'entreprise, mais d'une façon inadéquate. Il voulait faire passer en force ses idées, devenant intransigeant et agressif quand cela n'allait pas dans son sens, avec pour résultat une capacité de non-adhésion du personnel en général. Ayant écouté Pierre et connaissant sa faculté d'analyse factuelle des situations industrielles, ma réponse fut directe : « il ne faut pas le laisser à ce poste ». « C'est la conclusion à laquelle

j'arrive aussi » me confirma-t-il. La Direction se rendit compte que l'entreprise courait un danger réel avec ce directeur et il fut « débarqué ».

Lorsque Pierre fut en poste à son tour et commença à œuvrer afin d'établir une véritable culture qualité de façon plus intelligente et moins dictatoriale que son prédécesseur, il me posa au bout de quelques mois la même question pour un Responsable d'atelier qui jouait sa partition mais pas toujours celle de l'entreprise, un homme hyper compétent techniquement mais en trop forte opposition avec la Direction et avec les pratiques modernes de management qu'il lui était demandé de mettre en place. Là, le cas était plus difficile, du fait que ce responsable était en fin de carrière et qu'il est bien évidemment plus délicat humainement de se séparer de quelqu'un de 58 ans que de quelqu'un de 30 ans. Mais la conclusion fut la même : lui trouver un poste utile mais sans autorité directe. Ce qui fut fait, avec des aménagements afin que cette personne reste dans l'entreprise, vive le mieux possible un changement qu'elle savait dû à une inadéquation de sa façon de manager avec celle attendue. Il fut mis à un poste où il n'avait plus de responsabilités managériales et plus aucune influence sur la production, un poste plus en harmonie avec ses capacités et sa vision des choses.

Cette confrontation à la réalité est importante et ne doit pas être occultée, même si parfois émotionnellement il est difficile de se résoudre à « déclasser » ou faire changer de fonction une personne qui est inadéquate à son poste. D'ailleurs, il est parfois surprenant pour certains de se rendre compte qu'une personne inadéquate à un poste peut être adéquate à un autre. D'où l'importance de la réflexion factuelle avant de mettre quelqu'un en poste afin d'éviter les « erreurs de casting » et la nécessité face à ces erreurs de ne pas porter de jugements de valeur trop hâtifs sur les personnes, mais aussi d'avoir le courage de se rendre compte que les personnes ne sont pas à leur place et de trouver des moyens de se sortir de cette situation sans casse pour quiconque. Le courage aussi pour le manager qui a commis une erreur de casting est de la reconnaître.

Efficacité de l'autorité en fonction de l'attitude

Nous avons vu précédemment que l'autorité n'était pas quelque chose d'acquis, mais qu'elle provenait de différentes sources : l'entreprise (autorité structurelle), l'expérience (autorité sapientale) et la personnalité (autorité naturelle).

En fonction du comportement du manager, l'efficacité de son autorité naturelle peut être renforcée ou au contraire amoindrie, voire anéantie suivant l'attitude

que ce dernier va avoir dans les situations qu'il va rencontrer lors de l'exercice de son activité.

Un manager qui se sent bien dans ce qu'il fait et qui se sent confiant en sa capacité à penser, à décider et à faire des choses, travaillera naturellement de façon « coopérative » et aura un impact positif sur les autres. Se trouver en présence d'une personne positive rejaillit inmanquablement sur autrui.

Si le manager « coopératif » se trouve en présence d'un collaborateur « coopératif » lui aussi, le travail se fera de concert vers l'atteinte de l'objectif. C'est la meilleure des conditions pour faire du travail d'équipe.

Si le manager « coopératif » se trouve face à un interlocuteur qui est lui dans une attitude « survalorisée » il ne tombera pas dans le piège de lui montrer qu'il est plus fort que lui, il le « laissera jouer son jeu de la survalorisation » en cherchant à le faire adhérer ou du moins participer au travail requis. Cette attitude permet un déplacement pour nombre de « survalorisés » qui vont se mettre à coopérer sans s'en rendre compte.

Si le manager « coopératif » est en présence d'un collaborateur qui se « dévalorise », son attitude affirmée mais bienveillante sera rassurante pour ce dernier, de plus, se sentant rassuré, le collaborateur aura plus de facilité à donner le meilleur de lui-même, voire à aller au-delà de ce qu'il fait en général. Il est aussi important de garder à l'esprit qu'un collaborateur « dévalorisé » de manière constante (quelqu'un qui doute constamment de lui) a souvent tendance à vouloir faire plaisir à autrui et de ce fait il travaillera dans l'optique d'être agréable à son manager, qui saura par contre coup reconnaître sa contribution et renforcera le lien affectif que le collaborateur projette sur son manager.

Si le manager « coopératif » se trouve en présence d'un collaborateur « négativiste », son attitude tolérante mais assurée permettra au compagnon d'être négatif tout en cherchant au maximum à le faire, sinon adhérer, du moins produire de manière bénéfique pour l'équipe, donc à ce que son « négativisme » ne soit pas activement hostile.

L'attitude de « coopération » permet donc au manager trois degrés d'efficacité de son autorité.

- Le premier degré est quand il obtient ce qu'il veut avec l'accord de l'autre. Même si cette situation est rare, elle survient parfois et montre alors une excellente efficacité de l'autorité.
- Le deuxième degré est plus souvent celui auquel nous assistons dans les entreprises, le manager n'obtient pas tout à fait ce qu'il veut, mais il est

néanmoins satisfait de ce qu'il a obtenu et l'autre aussi est satisfait. Cette configuration donne une bonne efficacité de l'autorité. Elle permet en outre à celui qui a négocié de voir que son manager n'a pas la toute-puissance, et que lui, en tant que collaborateur, peut être pris en compte, donc que son manager est capable d'écouter et de composer avec des éléments qui ne sont pas siens.

- Le troisième degré est quant à lui beaucoup plus rare dans la pratique managériale. C'est toutes les fois où le manager qui négocie n'obtient rien, mais garde la relation avec autrui positive, ce qui lui permettra de revenir, à un moment ou à un autre, renégocier avec cette personne dans le but d'obtenir quelque chose. Nous appelons ce degré « efficacité moyenne de l'autorité ». La plupart du temps les managers ne considèrent pas ce degré comme efficace, même moyennement, parce qu'un manager a tendance à toujours vouloir un résultat en temps réel. Pour certaines actions c'est une erreur et trop de managers ne s'adaptent pas assez à des situations ou à des personnes différentes.

Ce degré d'efficacité peut être requis pour des situations où le changement ne peut s'opérer rapidement, mais plutôt par gradations, c'est souvent le cas lorsqu'il y a des changements de comportements à opérer chez les collaborateurs. Croire que l'autre va changer du jour au lendemain parce que je lui dis de changer est une utopie dont trop de managers ne sont pas conscients, alors qu'il suffit de faire un peu d'introspection pour nous rendre compte des conditions qui pourraient nous-mêmes nous faire changer. Forcer les gens à changer est le meilleur moyen pour s'en faire sinon des ennemis, tout au moins des réfractaires parfois actifs. Toute situation de négociation managériale doit intégrer ce troisième degré d'efficacité comme opérant et potentiellement susceptible de donner des résultats dans le temps, même s'il est souvent frustrant.

Cette attitude « coopérative » est la seule qu'un manager puisse avoir s'il entend faire de son activité un travail d'équipe dans toute la force du terme. Parce que c'est la seule attitude qui permet à la fois d'être assuré dans sa manière de faire, d'être actif sans être agité, d'être énergique sans être agressif, mais aussi d'être capable de s'adapter aux différentes personnalités qui composent son équipe, et aux différents événements qui vont survenir dans la journée.

En revanche, un manager qui se comporte de façon « survalorisée » aura tendance à faire surgir chez autrui des sentiments et des comportements risquant de créer des situations négatives.

Cela ne veut pas dire qu'un manager ne puisse pas utiliser une attitude « survalorisée ». Mais s'il le fait, il doit le faire à bon escient, avec le bon dosage et avec la durée adéquate, sinon il verra apparaître immanquablement des contre-pouvoirs chez ses collaborateurs.

Le gros problème du management réside souvent du fait de managers qui sont trop dans la « survalorisation » et qui, en conséquence, ne peuvent pas faire confiance en l'autre. La défiance suscitée alors est préjudiciable, tant en termes de relations, qu'en termes de productivité.

La « survalorisation » provient de managers de différents tempéraments : celui qui se croit supérieur à l'autre et qui adopte un comportement « paternaliste » ou pour d'autres un comportement « tyrannique », mais aussi celui qui est tellement perfectionniste qu'il ne peut ni faire confiance, ni déléguer à autrui, ou encore celui qui veut tellement que tout se passe bien qu'il a tendance à étouffer l'autre en faisant pour lui ou en faisant à sa place. Dans tous les cas, le manager qui se « survalorise » ne rend pas l'autre responsable, ni autonome. À une époque où la responsabilité et l'autonomie sont des valeurs de plus en plus sollicitées dans les entreprises, il est toujours étonnant de constater que parfois nous ne mettons pas tout en place pour que ces deux conditions soient réunies. Le choix de la personne qui accède au rang de manager s'avère bien crucial.

Les problèmes relationnels dans l'équipe sont souvent dus à des carences managériales qui deviennent problématiques quand l'entreprise les laisse perdurer. Ces carences managériales peuvent provenir autant de managers « survalorisés » qui veulent appliquer un contrôle systématique sur tout et sur tous, des tyrans à la petite semaine ou des « chiens de garde du patron », que de managers « dévalorisés », laxistes, défaitistes, apeurés qui ne sont pas à leur place et se font phagocyter par un système qui les dépasse plus ou moins complètement.

Nous arrivons avec ces derniers à un paradoxe évident : un manager ne peut pas fonctionner en tant que tel s'il est en phase de « dévalorisation ». La « dévalorisation » est, rappelons-le, tous les sentiments et émotions faisant perdre la maîtrise autonome de ses comportements. Cela va du plus simple, « j'ai une décision à prendre et je me ronge les sangs pour savoir quelle voie prendre », ou bien « je me retrouve devant quelqu'un qui m'impressionne tellement que je perds mes moyens à son contact », au plus complexe, « j'ai fait une erreur tellement catastrophique que ma hiérarchie me retire mon statut de manager et me remet à mon poste antérieur, avec toutes les charges affectives négatives que cela entraîne ».

La « dévalorisation » peut donc être très temporaire ou bien se prolonger dans le temps, en fonction de l'événement, mais aussi en fonction de la propre personnalité du manager (et de la rémanence plus ou moins longue que fait peser de manière négative la direction sur le manager en question).

Donc, un manager qui éprouve ce sentiment de ne pas se sentir à la hauteur, ou de douter, se met lui-même en danger s'il montre ce sentiment aux membres de son équipe. La raison est simple. Chaque équipier quel qu'il soit attend de son manager que celui-ci sache où il va, comment il y va, avec quels moyens, et dans quel but. Ces paramètres échappent parfois au manager, surtout aux managers de proximité qui ont trop souvent tendance à attendre que toutes les informations leur arrivent naturellement. Il y a donc parfois des moments où le manager « navigue à vue ». Il est important dans ces phases que le manager dans le doute, voire dans la peur, ne montre pas ses sentiments à ses équipiers, sous peine de les plonger à leur tour dans une insécurité qui inmanquablement fera tache d'huile et se propagera aux autres membres de l'équipe. Dans ces moments d'incertitude, il est primordial de savoir galvaniser son unité, c'est aussi un bon moyen pour le manager de se réassurer au contact des membres de son équipe si ceux-ci sont inconscients du trouble qui l'habite et continuent de travailler avec une motivation constante. Cela montre l'importance de savoir créer un climat dans l'équipe, climat de confiance, mais aussi climat de sécurité, qui permet au manager temporairement insécurisé de se réassurer au contact des collaborateurs. Chacun peut être utile à l'autre, nous l'oublions trop souvent.

Le paradoxe vient donc du fait que la « dévalorisation » est une composante naturelle de l'existence. Une personne possédant une forte confiance en elle n'est pas exempte de phases de doutes, ou de peur, donc de phases de « dévalorisation ». La confiance qu'elle a en elle lui permet tout de même de prendre des décisions dans ces moments-là, plus facilement que la personne qui est constamment dans le doute de ses capacités et qui, se retrouvant dans un contexte difficile peut, au lieu de rester active, plonger dans une inhibition entraînant vers une passivité préjudiciable. Tout manager vit des phases de « dévalorisation » ; le tout est de savoir comment il les fait vivre à son équipe.

Les managers de proximité ont souvent plus de difficultés à ne pas communiquer leur stress de la « dévalorisation » que des managers sortant d'écoles ou ayant fait des formations approfondies de management où ils peuvent travailler leurs comportements et l'influence de ceux-ci sur les membres de l'équipe. Nous touchons aussi là une des invraisemblances les plus criantes de l'entreprise qui met en poste des personnes sans leur donner vraiment les moyens intrapersonnels d'exercer leur mission, tout juste pour certaines une formation

au management d'une journée, ou deux pour les plus avancées, et encore, notre expérience en entreprise nous amène parfois son lot d'étrangeté comme des managers qui exercent depuis plusieurs années sans avoir suivi aucune formation et que nous retrouvons au fil de sessions de management.

Comment peut-on imaginer que l'entreprise soit performante dans ces conditions-là ? Si, par chance, les managers de proximité sont capables de s'en sortir tout de même, cahin-caha, et souvent avec le système D, alors l'entreprise continue en fermant les yeux, ou consciente du problème, argue qu'elle ne peut rien faire pour y remédier, ou, pour les plus « progressistes », en faisant faire une formation à ses managers ; mais si les personnalités ne sont pas adéquates à la fonction managériale, toutes les formations du monde ne seront d'aucune utilité. Il est illusoire de vouloir faire devenir aigle un mouton.

Tout comme dans le règne animal, il y a des dominants et des dominés, dans l'humanité il y a intrinsèquement des dominants et des exécutants, c'est-à-dire des personnes faites pour prendre la maîtrise, avoir de l'ascendant et prendre des risques, et d'un autre côté des personnes faites pour accomplir ce que nous leur demandons, pour réfléchir à comment l'accomplir et minimiser au maximum la prise de risques. L'existence est faite d'opposés qui se complètent.

Les managers inadéquats qui continuent tout de même à exercer leur fonction, avec un doute constant et sans succès probants, voire avec des successions d'échecs, peuvent alors se trouver dans une spirale « négativiste » catastrophique à tous les niveaux : pour le manager lui-même qui devient négatif en tout, pour tout et tout le temps, pour les membres de l'équipe qui sont dirigés par une personne qui ne les aide pas à aller de l'avant, pour la hiérarchie qui se retrouve alors avec un manager rebelle, revanchard, agressif.

Il y a donc impossibilité pour un manager de se trouver en phase de « négativisme » et de mener à bien sa mission. C'est pourtant, hélas, une configuration que nous retrouvons régulièrement, dans les entreprises, chez des managers de proximité.

Plusieurs paramètres constants font que des managers de ce niveau soient enclins à évoluer dans le « négativisme » au cours de leur mission. Le paramètre le plus fréquent étant bien sûr le manager qui n'a pas la fibre et qui remplit sa mission parce que nous l'avons mis là. Ce manager est encore dans sa tête un ouvrier et n'arrive pas à concevoir qu'il ait changé d'état, il n'est plus l'exécutant d'avant, mais se trouve dans ce que nous appelons la maîtrise ; factuellement, c'est vrai, mais psychologiquement il n'a pas changé de perception, mais qu'avons-nous fait pour qu'il évolue réellement ?

Le deuxième paramètre est celui du manager qui n'entretient pas de rapports satisfaisants avec sa hiérarchie de niveau plus un : manager absent, ou manager qui ne le légitime pas, ou manager tyrannique, etc., et qui, à la longue, se retrouve dans des rapports d'opposition ou de compétition avec lui. Le troisième paramètre est le manager qui ne se sent pas reconnu à sa juste valeur, par sa hiérarchie, mais aussi par sa direction. Le quatrième paramètre est le manager qui vit mal ou refuse un changement quelconque, changement imposé à la hussarde, ou changement mal accompagné, ou même personnalité du manager qui le rend difficilement adaptable à toute transformation de l'existant.

Un manager « négativiste » est dangereux pour la cohésion managériale, si tant est qu'il y en a une, parce qu'il a tendance soit à être démagogue avec les membres de son équipe, soit à se mettre en retrait, et de la hiérarchie et de l'équipe.

Manager non légitime (voire illégitime)

Jean a un énorme problème en tant que manager. Il se demande parfois quel est son rôle ? Et quelle est son utilité ? Pour donner les directives aux gars, il n'y a pas de problème, il sait le faire, il est reconnu techniquement, il sait de quoi il parle et rare est le compagnon qui le remet en question d'un point de vue professionnel. Pourtant, dès que le moindre problème autre survient, il se trouve confronté au fait que les équipiers qui viennent lui demander quelque chose, qu'il refuse avec raison, ne cherchent plus à négocier avec lui mais vont directement voir le Chef d'atelier qui répond toujours présent. Le pire est que parfois ce dernier déboule dans l'atelier et passe un savon à Jean, par exemple quand un compagnon lui a demandé de prendre une journée de congés et que Jean a refusé à cause du retard dans la commande X, mais le compagnon, connaissant la marche à suivre, sait qu'en allant voir « l'autorité supérieure » il aura gain de cause, et pire que tout, parfois le Chef d'atelier enguirlande Jean en présence des ouvriers qui sourient sous cape.

Il lui est déjà assez difficile de s'imposer parmi ses anciens collègues, mais comment peut-il le faire si le chef se comporte comme ça ? Il a déjà essayé de lui faire prendre conscience de cette façon de faire qui le dessert, mais le chef le rabroue d'un revers de manche en arguant que s'il agit de cette façon c'est que Jean n'assume pas son rôle de manager : « sinon les gars ne viendraient pas me voir... et toujours pour des broutilles... ». Cela laisse Jean sans voix. Comment lui faire prendre conscience ? À chaque tentative, le chef lui fait le reproche de ne pas savoir tenir ses gars. « Mais comment je pourrais les tenir si à chaque fois qu'ils viennent te voir tu leur cèdes sans savoir ce que j'ai décidé ». Et le chef lui répond inmanquablement : « s'ils viennent c'est que t'assures pas ! Point final ». Jean peut avoir tous les arguments possibles : « Quand le chef a dit cette phrase fatidique, ça sert à rien d'user sa salive... » et Jean repart dans l'atelier en maugréant intérieurement contre son chef.

Analyse de la situation

Ce cas de figure est hélas fréquent : le manager de proximité illégitimé est un classique. Dans le cas ci-dessus, le chef d'atelier agit de cette façon pour des raisons qui peuvent être diverses. Parcourons-les.

Le chef d'atelier peut avoir peur que son chef d'équipe prenne de l'envergure et, craignant de perdre son pouvoir, il se comporte de façon à garder la main mise sur les membres de l'équipe en ne s'occupant que des problèmes autres que techniques, ce faisant il agit sur le versant affectif des équipiers en jouant le rôle du gentil, alors que le chef d'équipe devient le « méchant ». Il est celui qui solutionne facilement, il est sympa, compréhensif, alors que son subalterne est celui qui agit de manière trop rigide, comme quelqu'un de buté. Futile me direz-vous, oui mais regardez autour de vous et vous verrez sûrement un manager « jouer » ce rôle. Nous appelons cela la « démagogie ».

Le chef d'atelier peut aussi avoir une personnalité butée au point de ne pas vouloir entendre la véracité des arguments de Jean. Ce faisant, lorsque Jean essaie de le faire réfléchir sur son comportement, celui-ci ne pouvant se remettre en question, retourne l'argument afin d'en rendre Jean responsable. C'est ce que nous appelons la « projection ». Le chef d'atelier se sert de ce subterfuge pour se protéger de toute critique venant de l'extérieur. Ce genre de comportement est courant chez l'être humain. Mais dans le cas qui nous occupe il bloque la situation, car un manager quel qu'il soit qui n'est pas capable d'entendre ce que son subordonné lui dit, *a fortiori* lorsque l'argument est justifié, fait une erreur managériale en trois points : 1) en perturbant la relation qu'il a avec son collaborateur ; 2) en donnant une image négative de son manager au reste de l'équipe ; 3) en permettant à des employés d'avoir un pouvoir sur leur manager de proximité qu'ils ne devraient pas avoir.

Le chef d'atelier peut aussi avoir ce comportement pour la simple raison qu'il n'apprécie pas Jean. Le comportement est alors justifié de mille manières toutes plus irrationnelles les unes que les autres : « Je ne l'aime pas, je ne vois pas pourquoi je lui ferai de cadeau ! » « C'est moi le chef et je vais lui montrer ! » « Il est incapable de faire son travail correctement ! »... Nul besoin de s'étendre sur ce genre de cas.

Le chef d'atelier peut avoir une frustration de ne plus être au contact des équipiers et se sert de ce subterfuge pour garder le contact. La plupart du temps ce genre de manager aura tendance à mettre son grain de sel partout, même où il n'a pas lieu d'être. Nous retrouvons cette conformation chez certains managers de proximité qui ont évolué à un stade supérieur et qui regrettent le temps du « paradis perdu ».

Et en dernier lieu, le chef d'atelier peut agir comme ça tout bêtement car nous ne l'avons jamais fait réfléchir à ce qu'est une chaîne managériale et comment

elle doit fonctionner pour assurer une cohérence et pour que chacun, au poste qu'il occupe, soit légitimé par sa hiérarchie. Est-il totalement responsable de son comportement ?

La consistance managériale et ses dérives

En fonction de son comportement, le manager se trouvera dans un type de relation particulier, tant avec ses équipiers, qu'avec sa hiérarchie.

Un manager « coopératif » aura tendance à savoir faire la part des choses entre ses relations avec l'équipe et sa relation avec son responsable direct. Même si ce manager est plus au contact de son équipe de part sa fonction de manager de terrain, il sait quand il doit aller au contact de son responsable direct : pour donner des informations, pour recevoir ou chercher des informations, etc. Cette façon de faire du manager s'appelle la « consistance managériale ». Le manager joue alors bien son rôle d'interface entre deux « mondes » : le « monde de la production » et le « monde de la maîtrise », sans qu'il privilégie l'un des deux « mondes », parce qu'il sait pertinemment que l'un ne peut fonctionner efficacement sans l'autre.

La « consistance managériale » est un atout pour l'entreprise, car les flux d'informations ascendants et descendants s'écoulent de manière naturelle, donc il n'y a pas, ou peu, de pertes d'informations, et d'autre part les relations entre les différents acteurs de l'entreprise sont transparentes et authentiques : pas de rétention d'information et capacité à être soi-même sans chercher à jouer un rôle.

La « consistance managériale » ne s'applique pas seulement au manager de premier niveau, chaque manager quel que soit son niveau dans la hiérarchie devrait être en « consistance » avec son manager subalterne et avec son manager supérieur. Je dis bien devrait, car dans la réalité ce n'est pas toujours le cas, loin s'en faut. Les problèmes d'ego, de compétition ou de revanche sont légions et coûtent aux entreprises des mannes d'argent insoupçonnées.

Donc s'il n'est pas possible pour certains managers d'être « consistants », cela nous amène à parler des trois dérives possibles.

La première dérive provient du manager qui se met dans la « survalorisation » et qui se trouve plus souvent au contact de sa hiérarchie que de son équipe. Cette configuration est rare chez les managers de proximité ; elle est plus fréquente pour les strates supérieures.

À cela plusieurs raisons : la première, nous l'avons déjà évoquée ci-avant, est que le manager de proximité a souvent du mal à sortir de son « conditionnement ouvrier » pour adopter une vision plus large du travail.

La deuxième est qu'un manager de premier niveau qui se coupe de son équipe ne pourra plus prétendre être un manager puisqu'à la longue il créera chez ses collaborateurs de la défiance (il est du côté des chefs ! Et il ne faut pas sous-estimer cet héritage bien de chez nous qui divise le monde du travail en deux mondes étrangers et antagonistes). Il ne pourra plus agir qu'en poussant ou en forçant les collaborateurs à produire, donc il ne sera plus dans un travail d'équipe à proprement parler.

La troisième raison est que le manager peut se sentir rejeté par l'équipe : c'est parfois le cas pour des managers qui ne sortent pas du « sérail » ou qui viennent d'une autre unité ou aussi qui sont des managers de « nouvelle génération », c'est-à-dire des managers qui ne connaissent pas le métier et donc qui l'abordent avec une approche beaucoup plus participative, ce qui peut être dérangentant et insécurisant pour nombre de collaborateurs qui, par réaction, vont s'opposer au manager.

Dans ce cas, les flux d'informations sont perturbés : il peut y avoir de la rétention d'information de la part du manager si par exemple celui-ci se sent rejeté, il y aura à coup sûr de la rétention d'informations de la part de l'équipe, nous ne dirons pas tout au manager, qui n'étant pas assez au contact des compagnons n'aura qu'une vue parcellaire de ce qui s'y passe réellement ; d'autre part le manager aura tendance à fonctionner sur un mode « autoritariste » qui ne fera qu'aggraver les choses, il fera du « zèle ». Certains managers, pas assez assurés (assertifs) et voyant que la manière forte ne fonctionne pas vraiment, auront des « bouffées de défaitisme » les incitant à changer de comportement et à devenir « laxistes ».

Cela nous amène à évoquer la deuxième dérive, qui est celle du manager qui fonctionne sur un mode « dévalorisé ». C'est le cas de figure le plus courant pour les managers de proximité et malheureusement cet état de fait est trop souvent mésestimé, voire ignoré par la hiérarchie.

Les raisons pour lesquelles les managers de proximité sont fréquemment dans cette dérive s'expliquent par le nombre d'entre eux qui ne sont pas faits pour cette activité.

Rappelons-le : un bon technicien ne fait pas nécessairement un bon manager, les fonctions n'ont rien à voir l'une avec l'autre. Si la personne n'a pas une personnalité un tant soit peu « dominante », elle ne peut pas comme par miracle

rentrer dans la peau de quelqu'un prêt à assumer des responsabilités tout en dirigeant des personnes.

Passer de l'exécution à la maîtrise demande une capacité d'adaptation et de croissance que tout le monde ne peut pas avoir. De plus, pour devenir un manager de proximité performant, au contact quasi constant des membres de l'équipe, il vaut mieux aussi posséder une aptitude à percevoir l'autre, donc une intelligence interpersonnelle élevée, ou bien connaître les personnes de son équipe et posséder la capacité à s'adapter plus aisément à chacun. Aucun autre poste managérial ne requiert une perception psychologique constante de l'autre aussi élevée.

Une deuxième raison souvent rencontrée est celle du manager qui a tout à fait les capacités à manager mais qui n'est pas soutenu par sa hiérarchie, voire pire encore, qui n'est pas légitimé par elle. Comment peut-il mener à bien sa mission si la chaîne hiérarchique n'existe pas ? Quel crédit peut-il avoir s'il dit quelque chose aux compagnons et que son responsable direct vient dire le contraire à l'équipe ? S'il demande à quelqu'un de faire une chose précise et que son responsable demande autre chose ou dénigre ce qui a été demandé ? Ce sont des exemples courants de dysfonctionnement managérial. Ceux qui se sortent de cette configuration sont souvent des personnes ayant un potentiel pour grimper les échelons hiérarchiques, mais elles sont relativement rares.

Le manager qui se trouve dans cette situation aura naturellement tendance à se confronter le moins possible à sa hiérarchie, donc à rester constamment au contact de son équipe. Si le préjudice qu'il ressent est fort, ce manager glissera petit à petit vers la démagogie et, pour les plus faibles, vers le copinage. Il n'est alors plus question de management. La pauvreté des contacts avec la hiérarchie ne peut qu'être préjudiciable aux flux d'information et la défiance créée par cette relation entraîne souvent le manager de premier niveau à « se mettre du côté de son équipe » contre son manager. Il n'est donc plus dans son rôle de maîtrise puisque sa façon de penser est encore celle d'un exécutant qui, pour une raison ou une autre, plausible ou pas, n'entrevoit pas la nécessité d'être cette interface indispensable à la bonne exécution des missions qui devraient être les siennes.

Il ne faut pas sous-estimer aussi la force d'attraction opérée par l'équipe, qui fait ressentir au manager, par différents moyens, que celui-ci vient de leur monde et qu'il ne doit pas en changer. Dès que l'équipe sent que le manager commence à lui échapper, elle force la pression sur lui par des stratagèmes souvent grossiers, mais qui opèrent sur la base d'un chantage affectif qui fonctionne la plupart du temps à merveille : « tu ne te rappelles plus que tu faisais

ça quand t'étais avec nous ! », « dis donc depuis que t'es chef t'es plus le même ! », « Maintenant que t'es chef tu nous dis de faire ça alors qu'avant t'étais le premier à dire que c'était des conneries ! », etc.

Le manager se sent tiraillé entre deux états, mais surtout il peut avoir peur d'être rejeté par des personnes avec lesquelles il a travaillé parfois depuis des années, qui font partie de son quotidien et qui concourent à sa sécurité professionnelle par l'appartenance à laquelle il se sent lié à eux.

Les managers de proximité, qui ont travaillé préalablement avec les personnes qui sont maintenant sous leur responsabilité, ont quasiment tous vécu plus ou moins difficilement cette « aspiration » vers leur état d'origine, et malheureusement, certains se laissent avoir par cette fausse sécurité qui les entraîne à entretenir des rapports démagogiques avec les membres de l'équipe. Fausse sécurité parce que « brosser l'autre dans le sens du poil » ne peut être qu'une stratégie temporaire pour un acte précis, qui demande beaucoup de finesse pour avoir des chances de fonctionner sans que l'autre s'en rende compte. « Brosse tout le monde dans le sens du poil » ne peut qu'engendrer des carences dans la façon de manager et un laxisme préjudiciable autant au manager qu'aux membres de l'équipe.

Pour le manager, fonctionner ainsi ne peut pas le faire progresser dans son expérience managériale et donne la perception d'une personne qui n'est pas à même de diriger une équipe, et pour les compagnons, c'est aussi un frein dans leur croissance personnelle, car ils ne peuvent réellement se jauger par de telles pratiques.

Un manager de proximité qui tombe dans ce piège de se laisser « dominer » par sa relation avec ses anciens collègues ne se rend pas compte qu'en faisant cela il donne du pouvoir à certains dans l'équipe, souvent aux personnes les plus pernicieuses, et que celles-ci ne se priveront pas d'user de leur « pouvoir » pour à la fois garder le manager dans leur « monde ouvrier » tout en œuvrant à le discréditer vis-à-vis des autres collègues, voire de la hiérarchie.

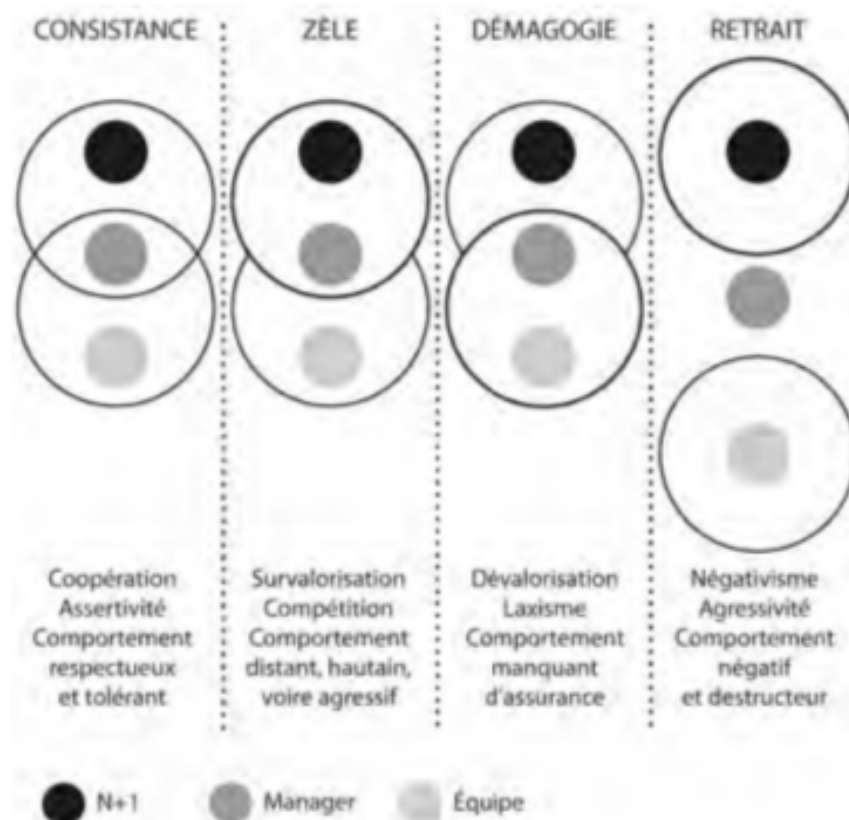
Mais cet état de fait coutumier est paradoxalement tout de même viable tant nous le voyons à l'œuvre dans les entreprises, de toutes tailles et de tous secteurs, qui s'en accommodent plus ou moins ou qui, ne s'en accommodant pas, ne mettent pas toujours tout en œuvre pour que cela change, parce qu'hélas trop souvent la vision politique de l'entreprise est que le management de premier niveau doit être efficace et peu coûteux.

Et s'il est peu coûteux, personne ne regarde vraiment s'il est efficace.

La troisième dérive, plus grave que la démagogie, est celle du manager « négativiste » en tout qui a tendance à se dégager de la hiérarchie et de son équipe. Il travaille dans son coin, parfois porte close et minimise au possible les rapports avec l'équipe, tout juste quelques compagnons ont-ils grâce à ses yeux, dans le meilleur des cas. Idem avec sa hiérarchie, tant qu'elle n'est pas dans les parages, tout va bien. Cette configuration de retrait n'est bien sûr pas viable, car la défiance risque de s'installer des deux côtés.

Cette configuration est rare chez un manager de proximité. Elle peut arriver mais parfois plus par réaction que de manière systématique. Par exemple, un manager qui se fait « remonter les bretelles » par son hiérarchique à cause de résultats non conformes à ce qui était envisagé et qui, revenant dans l'atelier, exprime son mécontentement quant au travail réalisé en général et se fait « jeter » à l'unanimité par les compagnons, peut avoir cette réaction épidermique d'aller s'enfermer dans son bureau ou d'aller quelque temps en dehors de l'atelier pour souffler un peu, ou broyer du noir suivant la personne. Ce retrait-là peut arriver et semble humain ; mais le retrait constant est quant à lui plus pathologique qu'autre chose. Un manager qui ne va pas au contact des autres, n'a rien à faire dans cette fonction.

La consistance et ses trois dérives



La motivation

Motiver les collaborateurs ! Dans toutes les entreprises ce leitmotiv est incessamment répété aux managers de proximité, comme s'ils étaient les détenteurs d'un pouvoir magique qui ferait que chaque personne, animée par cette « faculté », mettrait en œuvre toutes ses capacités et qualités dans un seul but : la réussite absolue de sa mission.

Arrêtons de rêver, bien que je sois surpris du nombre d'encadrants qui pensent pouvoir motiver les membres de leur équipe. Disons-le de manière crue : « un manager n'a aucun pouvoir pour motiver ses collaborateurs ! ». Quand je dis cela, je veux bien sûr dire le pouvoir de faire que des personnes aient un comportement durable et positif dans l'atteinte des objectifs relatifs aux tâches qui leur sont assignées.

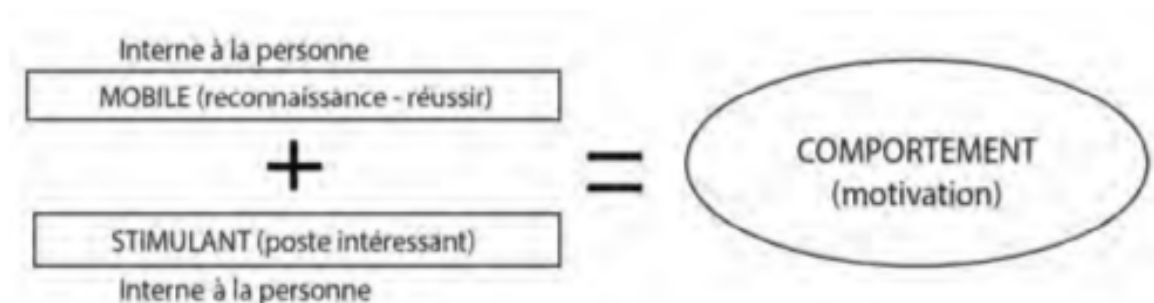
Alors certains me disent : « quand j'obtiens une prime pour cette personne, elle est motivée ». C'est vrai, mais temporairement ; l'argent n'étant qu'un « motivateur » momentané, jusqu'à la prochaine demande, voire revendication, où la personne demandera à nouveau, prime ou augmentation de salaire. Même pour des personnes qui sont très bien payées, la motivation provenant seulement de l'argent n'opérera pas sur du long terme ; quel que soit le salaire reçu, la personne cherchera tôt ou tard à augmenter encore son revenu. L'argent n'est donc pas le motivateur miracle qui va permettre de mobiliser les personnes à longue échéance.

D'autres me disent : « il suffit d'être arrangeant avec eux, d'être sympa, de ne pas être sur leur dos tout le temps, de leur laisser de l'autonomie ». Ils ont raison, mais partiellement. Ce genre d'attitude marchera avec certains et ne fonctionnera pas avec d'autres. Un collaborateur possédant une maturité professionnelle et ayant une connaissance approfondie de son métier n'aura pas besoin d'un manager omniprésent, au contraire, cela ne pourra que le démotiver d'être tout le temps épié ou d'entendre constamment des recommandations sur le « comment faire ». Par contre un collaborateur qui manque de maturité et/ou qui ne possède pas l'expertise suffisante, aura lui besoin d'un manager qui le guide, qui lui montre, qui l'encourage, donc un manager très présent. Ce n'est donc pas l'attitude universelle motivante, celle que le manager posséderait et qui lui donnerait le pouvoir de motiver autrui.

Un manager n'a aucun pouvoir pour motiver ses collaborateurs ! Il a le pouvoir de les mobiliser, s'il sait s'y prendre, s'il est capable d'adopter une attitude coopérative, s'il utilise efficacement son autorité et qu'il sait faire preuve de consistance managériale, mais si dans son équipe un de ses collaborateurs est

démotivé, il pourra faire n'importe quoi, ses efforts seront la plupart du temps vains. Prenons un exemple lambda qui fait partie des « classiques » comportementaux que la plupart des managers ont un jour connu, celui du collaborateur qui arrive au travail, déprimé, ou sous le choc d'une émotion « extraordinaire », à cause d'un événement survenu dans sa vie personnelle, événement qui aura une incidence négative à plus ou moins long terme sur l'attitude de ce collaborateur au travail, cela peut être bénin : celui qui s'est fait voler sa voiture, cela peut être plus grave, celui qui vient de perdre un proche. Comment motiver cette personne dont l'esprit n'est pas totalement au travail, mais pollué par des émotions, des sentiments qui prennent le contrôle de son raisonnement ?

La motivation est la rencontre de deux éléments qui vont créer un état psychologique particulier chez la personne et qui engendrera ce comportement qu'on appelle la motivation : un élément interne à la personne, que l'on peut appeler « le mobile », qui trouve un stimulant, le « champ » sur lequel il va pouvoir se développer et montrer son potentiel. Par exemple la personne qui a le désir d'être reconnue dans son métier, qui a envie de progresser, de montrer ce dont elle est capable, c'est son mobile interne, et à qui son responsable propose un poste qui lui permettra de montrer ses capacités, le poste devenant le stimulant qui lui permet de faire rentrer en conjonction celui-ci avec le mobile.



Si je reprends mon premier exemple du collaborateur sous l'influence d'une émotion ingérable due à un deuil, cette dernière rendra son mobile inopérant tant qu'il n'aura pas surmonté sa problématique, et donc, même si le manager lui propose un poste qu'il sait attendre de tous ses vœux en temps normal, le mobile de l'adjoint sera relégué pour un temps aux oubliettes, jugulé par la force émotionnelle, et l'attrait du poste n'aura aucun pouvoir motivateur sur lui. Toute personne qui a vécu un deuil douloureux sait très bien que durant cette phase plus ou moins longue, rien n'a vraiment d'importance hormis le travail affectif intérieur permettant d'accepter la perte ; ce qui se passe à l'extérieur de la personne n'a plus aucune importance, ni portée.

La motivation est donc la capacité d'engagement et de mobilisation de ses propres ressources face à une situation donnée, motivation qui doit durer dans le temps, et tout l'enjeu est là pour un manager : que cette motivation soit efficace dans la durée.

L'argent, la participation des membres de l'équipe à l'élaboration des process, à la résolution des problèmes, voire parfois à certaines prises de décision, mais aussi les retours faits par le manager sur le travail, sur la performance, sur la qualité, etc., le retour d'expérience permanent entre les membres de l'équipe et l'autonomie adéquate qui leur est laissée afin que s'exprime leur responsabilité, tous ces éléments sont des sources de motivation passagère, produisant un « effet Hawthorne », c'est-à-dire une motivation éphémère qui s'estompe plus ou moins rapidement si elle n'est pas entretenue.

Parfois la conjonction mobile/stimulant arrive comme par enchantement, ou tout du moins arrive, alors qu'on ne l'attendait pas.

Le mobile

Chez un client, je travaillais de concert avec une équipe de consultants en performance industrielle chargée de mettre en place de nouvelles pratiques de travail dans les ateliers de production. Mon rôle était de faire travailler les managers sur leurs comportements afin que le changement s'opère avec le plus de fluidité possible.

Dans un des groupes je me trouvais confronté avec un manager de type « récalcitrant/je-sais-tout ». Récalcitrant car il remettait en question tout ce que je disais, je-sais-tout car tout ce que je disais il l'avait déjà entendu dans d'autres stages. De plus, les techniques de travail qu'on lui proposait de mettre en place n'étaient pas appropriées ; il avait lui-même donné ses idées des années auparavant sans que celles-ci soient prises en compte par la direction.

À l'issue des deux premiers jours de stage, je me demandais ce que j'allais bien pouvoir faire avec ce participant qui avait tendance à plomber l'ambiance. J'en fis part au consultant qui s'occupait de ce même groupe en lui demandant de me faire part de son comportement durant le mois de latence entre les deux sessions.

Quelques jours avant de revenir dans l'usine, je téléphonais au consultant et celui-ci me dit : « tu vas voir le changement chez Éric ! Stupéfiant ! ». J'essayais d'en savoir plus sur cette « stupéfaction » mais dans un rire le consultant lâcha : « surprise ! ». Nous avons tellement l'habitude de travailler ensemble et de jouer à ce jeu de « je ne vais pas te dire sur quoi tu vas tomber », que je terminais notre conversation sans en savoir plus.

Lorsque je repris le groupe en main, Éric en effet n'était plus le même, voire était aux antipodes de ce qu'il montrait un mois plus tôt : de boulet il était devenu

locomotive. Celui qui remettait tout en cause était celui qui incitait ses collègues à mettre en place les outils Lean le plus rapidement possible. Son changement n'avait rien de miraculeux, il était simplement la conséquence de ce que j'évoquais auparavant, à savoir un stimulant qui réveille un mobile caché.

Éric était un jeune manager plein d'idées et très curieux qui avait lu des livres sur les techniques de production, et qui en avait tiré des enseignements qu'il aurait bien voulu mettre en pratique, mais il se heurta à sa direction qui à l'époque ne pensait pas devoir modifier ses manières de faire. Têtu il essaya de faire fléchir sa responsable directe, mais celle-ci ne l'écoutait même pas et par cette confrontation quasi perpétuelle, dont Éric était le perdant éternel, il développa une rancœur à l'encontre de cette dernière.

Cette animosité dura plusieurs années avant que la direction, au vu de la régression de l'entreprise face à ses concurrents les plus sérieux, ne prenne l'initiative de changer les méthodes de production pour des techniques plus novatrices et surtout plus performantes. Sa réaction face à ce que la direction lui imposait tout à coup était tout à fait « logique » dans sa structure de personnalité de l'époque, plein d'amertume et de ressentiments à l'encontre de sa responsable, affects qu'il associait sans discernement à l'ensemble des responsables instigateurs de la mise en place de ces nouveaux outils.

Analyse de la situation

Voici le contexte dans lequel ce cabinet de consultants en performance industrielle intervint, et moi avec. Le Éric que je découvris lors de mon début de stage était celui qui vivait une frustration depuis plusieurs années et qui par rébellion s'opposait systématiquement à tout ce qui lui était proposé, sans réfléchir, ses émotions empêchant une activité réflexive normale et constructive. Ces méthodes nouvelles étaient instiguées par la direction et en tant que telles, Éric les combattait instinctivement du fait qu'il n'avait pas été entendu quand il avait lui-même proposé de nouvelles méthodes de travail, son amertume de ne pas avoir été écouté, pris en compte et reconnu, faisant le reste.

Mais comme il n'était pas stupide, une fois passée l'opposition défensive qu'il avait mise en place, il commença à se rendre compte que ce qui était proposé par ces consultants était très proche de ce que lui aurait aimé lui-même instituer au sein de son atelier. Et petit à petit, il intégra l'opportunité qu'il avait d'utiliser des outils qui devaient lui permettre de donner une autre dimension à sa vie de manager d'atelier de production. Voilà pourquoi tout naturellement je trouvais un mois plus tard un Éric qui ne ressemblait en rien à celui que j'avais rencontré auparavant. Et il fut bien la locomotive du projet, allant parfois un peu vite pour certains qui avaient du mal à suivre, mais sur lequel les consultants s'appuyèrent pour installer et promouvoir ces méthodes dans toutes les usines de l'entreprise, bousculant même le « leader » du projet, un de ses pairs qui lors de ma première

intervention était celui qui y croyait le plus et qui petit à petit abandonna son « leadership » dépassé qu'il était par l'énergie déployée par Éric.

Je ne voyais pas comment motiver Éric à accepter ces méthodes nouvelles lors de la première phase de ma formation, mon collègue non plus. La bonne conjonction au bon moment, et tout, comme par miracle, se met en place. La motivation est donc bien du ressort de la personne elle-même, le manager ne pouvant que mettre en place des incitateurs à la motivation, mais ne pouvant en aucun cas agir directement sur celle-ci.

C'est souvent dur à entendre de la part des managers à qui l'on dit de motiver ses troupes. Qu'un responsable demande à un manager de proximité de motiver son équipe revient au même que s'il lui demandait de lui « décrocher la lune ». C'est absurde parce qu'impossible si la personne ne crée pas la conjonction entre un mobile, qu'autrui n'a peut-être pas, et un stimulant, que le manager ne peut peut-être même pas lui donner.

Ce fardeau impossible donc, les managers de proximité le portent et le porteront encore longtemps, tant je me rends compte, même à des strates supérieures, de cette croyance bien ancrée qu'un manager peut motiver autrui. Lorsque la communication est efficace et que le personnel d'une entreprise connaît le projet de celle-ci et les objectifs qui leur incombent, alors les managers peuvent devenir des inspireurs, des mobilisateurs, mais en aucun cas des motivateurs. Charge à chacun de développer sa propre motivation intérieure. La motivation est donc bien l'affaire de chacun pour lui-même dans l'entreprise et non une affaire exclusive de managers.

On peut inciter les personnes à rechercher la perfection. On peut tout mettre en œuvre afin qu'ils soient plus performants, plus productifs. On peut les exhorter à changer leurs comportements afin d'être plus adaptables aux mutations qui interviennent de plus en plus rapidement. En dernier lieu on peut tout mettre en œuvre afin qu'ils soient le mieux formé possible dans le but d'accroître leurs compétences et leur efficacité. Tant que la personne ne s'est pas personnellement engagée de par sa propre volonté à faire, tous les incitateurs agités n'auront aucune valeur et pas, ou peu, d'incidence positive sur son comportement.

La meilleure source de mobilisation reste le manager lui-même. Je répète inlassablement cette vérité lors de mes stages : quand un manager est reconnu, légitimé et apprécié, la plupart du temps les équipiers ne travaillent plus en premier lieu pour l'entreprise, mais travaillent pour lui. Un manager, surtout de proximité, doit tout faire pour que ses collaborateurs le reconnaissent en tant que responsable, qu'ils l'apprécient et le respectent en tant qu'être humain,

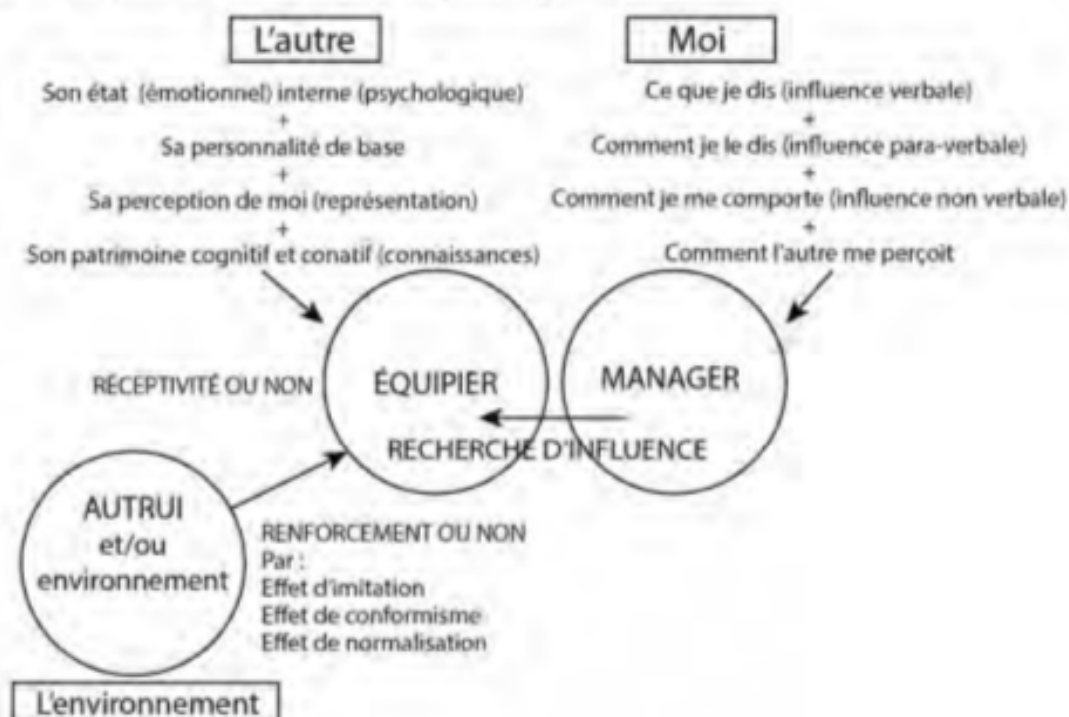
qu'ils aient confiance en lui, qu'ils le ressentent authentique, et dans ces conditions leur mobilisation sera plus aisée et ils pourront plus facilement trouver les moyens de se motiver au contact d'un tel manager, qui aura des leviers naturels de mobilisation des équipiers.

Il est souvent dit que les employés sont le reflet de leur responsable. Cette « croyance » n'est pas nouvelle puisqu'on la retrouve déjà il y a plus de quatre cents ans chez Étienne de la Boétie dans son *Discours sur la servitude volontaire* où il montre que chaque subordonné s'identifie à son maître. Cela concourt d'un principe appelé chez nous « effet pygmalion » que l'on peut caricaturer de la sorte : un manager

qui prend ses collaborateurs pour des « crétins » aura des équipiers qui se comporteront si ce n'est comme tels, tout du moins qui ne montreront pas leurs capacités à leur juste valeur, de même un responsable qui traite ses adjoints comme des personnes compétentes aura plus tendance à avoir des équipiers responsables capables de travailler de façon autonome. Cet « effet pygmalion » est un principe d'influence que tout manager devrait connaître pour éviter des erreurs parfois simplement dues à l'ignorance de celui-ci.

Manager induit avoir plus ou moins de pouvoir. Le pouvoir d'un manager de proximité est extrêmement limité, tout chez lui repose sur son autorité de la compétence (pouvoir du savoir) et surtout sur son autorité personnelle (pouvoir d'ascendant personnel). Mobiliser les personnes revient alors, en plus d'être légitime aux yeux de ses collaborateurs, c'est-à-dire comment les autres le perçoivent en tant que manager, à savoir utiliser toutes les ressources personnelles en sa possession, qu'elles soient comportementales : ses attitudes corporelles et faciales, sa gestuelle, ou bien qu'elles soient verbales : sa façon de parler, les mots utilisés, le ton, le rythme, etc., donc une alchimie complexe qui doit se trouver en « osmose » à un instant T en fonction aussi de la réceptivité ou non de l'interlocuteur et de la force que l'environnement imprime sur ce dernier afin de renforcer ou non l'influence du manager.

Les trois éléments en jeu dans le processus d'influence
1° - Moi + 2° - L'Autre + 3° - L'Environnement (entourage)



De la capacité à mobiliser ses collaborateurs peut apparaître des ferments à la motivation chez ceux-ci. Le manager peut avoir une certaine influence sur l'orientation de la conduite de ses équipiers, s'il sait utiliser toutes ses capacités relationnelles, comportementales et intuitives (sa psychologie) afin de solliciter les déterminants des comportements chez autrui.

En premier lieu, tout ce qui va faire appel aux comportements instinctifs chez le collaborateur, donc des comportements que le collaborateur déclenchera à partir de sa biologie: les stimuli, l'inné, les comportements réflexes. Le manager bien dans sa peau, souriant, parlant avec chaleur, éveillera chez son interlocuteur un sentiment de bien-être, voire de sécurité, propice à une ouverture et une authenticité chez autrui. Ce paramètre bien que simple n'est pas à dédaigner. Qui n'a pas fait l'expérience de se trouver face à une personne bien dans sa peau et détendue au contact de laquelle on ressent une certaine quiétude et bien-être.

Ou encore tout ce qui va satisfaire le besoin de son interlocuteur. Car qui dit besoin, dit tension que la personne cherche à apaiser en satisfaisant ce besoin afin de préserver un équilibre intérieur exempt de toute tension, mais contraire-

ment au modèle biologique homéostatique du corps humain qui possède une norme de repos, le besoin chez l'être humain procède d'une norme très personnelle différente chez chacun. Le manager doit donc connaître cette norme personnelle pour comprendre le besoin et les conduites qui en découlent. Par exemple le manager qui connaît un besoin immatériel : apprentissage, formation en vue de progresser, etc., ou matériel : nouveaux outils, récompense, etc., chez autrui et qui peut satisfaire ce besoin.

Le manager peut aussi se servir des besoins fondamentaux constitutifs de tout être humain que sont, d'une part le besoin de sécurité personnel, et d'autre part le besoin d'estime de soi qui, s'ils sont admis et traités correctement ont pour bénéfice de rendre la personne plus sereine car sécurisée et reconnue en tant que telle. Par exemple le manager inflexible sur la sécurité des membres de son équipe, qui fait prendre conscience à chacun du bien-fondé des normes de sécurité en place et de leur mise en œuvre collective, et qui possède une perception claire et juste de chaque collaborateur, permettant à chacun non seulement de savoir la valeur qu'il a aux yeux de son manager mais aussi l'unicité qui est sienne au sein de l'équipe.

La connaissance des collaborateurs est essentielle pour un manager de proximité. Si dans son équipe il y a des personnes routinières, il faut que le manager soit aussi capable « d'alimenter leur routine ». La routine provient de certains conditionnements qui créent chez l'être humain des habitudes, et là aussi il est question pour ces personnes de travailler de manière sécurisée, les habitudes répondant à un besoin de stabilisation de sa propre relation à l'environnement, donc un besoin de sécurité. La plus grosse problématique pour ces personnes dans le contexte changeant des entreprises d'aujourd'hui, est de ne pas vivre les changements comme des gouffres sans fond où ils vont se perdre irrémédiablement. Le manager devra avec ces personnes anticiper le changement en communiquant avant que celui-ci ne se produise, en expliquant où cela va mener, en étant très présent durant toute la phase de changement et en accompagnant ce changement avec une attitude assertive capable de donner confiance.

Dans ce chapitre de connaissance de ses collaborateurs, le manager doit aussi prendre en compte certains comportements issus de complexes qu'il pourrait avoir décelés chez ses équipiers, le plus facilement détectable étant tout comportement issu d'un complexe d'infériorité qui peut amener une personne à un manque de confiance en soi, où celle-ci ne pourra délivrer sa motivation qu'à la condition qu'elle soit assez sécurisée pour ne pas risquer l'échec. À l'autre extrême, il y a le comportement de la personne qui surcompense son complexe d'infériorité en montrant l'image de quelqu'un de sûr de lui, avec

parfois de l'arrogance, du mépris pour les faibles, de l'agressivité quand on ne va pas dans son sens, tous comportements pour ne pas montrer à autrui un manque de confiance en soi qu'il se nie à lui-même en utilisant à outrance la « projection » : ce n'est jamais de sa faute, mais toujours de la faute de l'autre, ce n'est pas lui qui ne sait pas mais les autres qui sont ignorants, donc c'est lui qui a raison et les autres qui ont tort.

Tous ces éléments montrent qu'une caractéristique primordiale chez le manager de proximité est bien de savoir faire preuve de psychologie, même sans avoir jamais ouvert un ouvrage de ce type, ce qu'un de mes professeurs d'université appelait pompeusement la « séméiologie du sens commun » ou capacité à un non initié en psychologie de pouvoir déceler des comportements et d'y répondre d'une manière adéquate. Certains ont cette faculté de manière innée, d'autres pourront l'acquérir plus ou moins avec l'expérience, tandis que d'autres encore n'en seront jamais capables et seront donc de piètres mobilisateurs, voire des démobilisateurs professionnels.

Dans la capacité à influencer autrui, il faut aussi prendre en compte les autres, l'entourage, qui peut avoir un rôle important dans le renforcement de l'influence ou non du manager (voir schéma ci-dessus). Le premier est l'effet d'imitation qui consiste à se comporter avec certaines caractéristiques prises sur un modèle en l'occurrence dans un atelier souvent un collègue, amenant la personne « imitatrice » à ne pas agir en totale autonomie mais en se calant sur un comportement modélisé sur autrui. Le second est l'effet de conformisme, bien connu de tout le monde depuis l'école, et qui consiste à se comporter comme la masse, à l'image de l'écopier qui, à la question de l'enseignant demandant à toute la classe si elle a compris, regarde du coin de l'œil ses camarades, et qui, même s'il n'a pas compris, répond « oui » en chœur avec les autres, afin de ne pas passer pour un benêt auprès de toute la classe. Le groupe devenant la référence sur laquelle il se conforme, d'où parfois le décalage qu'il peut y avoir entre l'opinion d'une personne seule et son opinion quand elle est noyée dans un groupe. Et enfin l'effet de normalisation qui peut-être le plus dangereux dans des entreprises qui ne possèdent pas une structuration assez conséquente et où des individus vont aller créer leur propre structuration afin de remédier à un vide dans lequel ils installeront leurs normes personnelles. Ce dernier effet est largement mis en place dans les entreprises qui misent tout sur la « paix sociale », laissant des « espaces de liberté » dans lesquels des individus vont ériger leurs propres normes, qui auront alors la propriété d'agir comme des sortes de dogmes universels et indébouillonnables (voir chapitre 7 : L'équipe qui détient le pouvoir).

Sur internet j'ai trouvé cette métaphore dont je ne connais pas l'auteur :

« Le manager s'apparente à un chef d'orchestre.

Il y a trois types de chefs d'orchestre :

- Celui qui fait jouer l'orchestre ;
- Celui qui laisse l'orchestre jouer ;
- Celui qui empêche l'orchestre de jouer. »

C'est ce dernier type de manager qui sera capable de démotiver à vitesse grand V des collaborateurs qui ne sont pas mobilisés comme dans ce centre de vacances où j'ai vécu la plus sinistre expérience de démotivation expresse de ma vie professionnelle.

La démotivation

Dans ce centre de vacances, les employés, tous métiers confondus, avaient une forte propension à être démotivés. Pour comprendre ce problème de démotivation générale, ma mission était d'écouter ces employés et de discerner les raisons de leur découragement, leurs managers n'arrivant pas à les mobiliser. Lors de ma première (et dernière) intervention, en préambule à celle-ci, la responsable des RH me prenant à part, me dit que le DG viendrait dans la journée pour parler avec les stagiaires et pour montrer l'intérêt qu'il portait au bien-être professionnel de ses employés. Effectivement, en début d'après-midi le directeur arriva, serra la main de chaque stagiaire et se mit dans un coin de la salle en me demandant de continuer. Je continuai donc, pensant qu'il allait prendre la parole après acclimatation, mais très vite, chacun remarqua que ce directeur, inerte et muet, était plus préoccupé par son écran de téléphone que par ce qui se disait dans la salle. Les minutes passaient et peu à peu je sentais monter la tension des participants (et la mienne !) à la vue de ce « responsable » attentif à quelque chose qui n'était pas nous, jusqu'au moment où le vibreur de son téléphone se mit en fonction et où, très poliment, je l'avoue, il nous demanda de l'excuser en sortant précipitamment de la salle. Il sortit... et nous ne le revîmes jamais.

Bénéfice de cette intervention que je ne peux qualifier que de stupide, parce que je peux être poli moi-même, les employés furent encore plus démotivés, validant le fait que la direction se foutait totalement d'eux, et le soir même, après la première journée que j'avais animée, une stagiaire alla voir la DRH et posa sa démission. Vous pouvez vous douter que mon second jour d'intervention fut une longue écoute des doléances de chacun que je remontai à cette responsable RH en fin de séance. La pauvre directrice m'écoula, visiblement aussi abattue par la prouesse de son DG qu'avaient pu l'être les stagiaires eux-mêmes.

« Le poisson pourrit toujours par la tête ». Cette citation fut encore validée ce jour-là.

Démotiver quelqu'un est la chose la plus aisée qui soit pour un manager. Comme dans l'exemple ci-dessus prenez un manager, ici en l'occurrence un top-manager, sans bon sens et sans grandes qualités humaines et laissez-le agir, vous verrez que tôt ou tard il réussira à démotiver les personnes qui n'ont pas d'intérêt particulier à travailler dans les conditions actuelles de l'entreprise. Bien sûr ce n'est pas ce directeur qui a démotivé les personnes, qui l'étaient déjà avant qu'il n'intervienne, mais celui-ci a accentué cet état de découragement par son comportement inexplicable parce que personne ne sait pourquoi il est parti si précipitamment, et irrespectueux parce qu'il n'est pas revenu, lors de ces deux jours, ne serait-ce que pour montrer son réel intérêt pour les personnes, voire pour s'excuser d'avoir dû quitter la pièce ainsi, sans donner d'explications sur son départ précipité, un manager n'ayant pas à se justifier. Le simple fait de dire aux personnes : « désolé d'avoir dû m'absenter tout à l'heure » suffit pour que celles-ci comprennent qu'un impératif est survenu, mais surtout apprécient que le manager verbalise devant eux son départ parce que c'est le signe le plus basique de reconnaissance envers l'autre.

Comme dans l'exemple ci-dessus, si la personne démotivée donne sa démission et part de l'entreprise, cela n'aura pas grande conséquence pour celle-ci, il faudra juste la remplacer; le plus grave est le cas des personnes qui démissionnent tout en restant dans l'entreprise, car ces personnes trouvent rarement matière à se motiver et donc peuvent plus ou moins agir négativement sur le travail, sur l'équipe et *a fortiori* sur les managers de proximité qui sont à leur contact jour après jour et à qui on demande, voire ordonne : « il faut motiver vos troupes ! ».

Chapitre 5

Faire vivre une équipe

Créer la confiance dans l'équipe

Pour créer la confiance, la condition sine qua non est que le manager évolue au maximum avec une attitude et des comportements « coopératifs » qui produiront la première qualité permettant de créer la confiance, la tolérance : le manager accepte et respecte autrui tel qu'il est (dans sa différence, dans son unicité, dans son étrangeté). Cette tolérance de l'autre aura pour conséquence qu'autrui ne sera pas remis en question, ni critiqué pour ce qu'il est, mais seulement pour sa manière de faire si besoin est (dissocier l'Être et le Faire).

La critique, pour qu'elle soit constructive, se fait à partir d'un acte, donc sans avoir à juger la personne : « je ne suis pas satisfait de ce que tu as fait », « ce que tu as fait est intolérable » et non : « t'es un con ! », « t'es nul ! », « t'es un bon à rien ! ». Un manager critique un acte à un moment donné, il ne critique pas la personne en elle-même (intrinsèquement), de ce fait il a plus de chance de faire une critique « objective », en limitant la charge affective négative chez le compagnon (pas de jugement de valeur).

La deuxième qualité permettant de créer la confiance est l'authenticité : le manager doit faire et être ce qu'il dit. Se fabriquer un personnage ne donne illusion

qu'un moment et ne peut engendrer que de la défiance. Plus un manager est authentique, avec ses forces et ses faiblesses, avec son caractère propre, plus il gagne en « humanité ». Cela implique qu'il vaut mieux un manager laissant paraître certaines de ses faiblesses, qu'un manager jouant le rôle de celui qui sait tout, même si c'est loin d'être le cas.

La troisième qualité est pour le manager d'être conforme (honnête) : ce qu'il dit et ce qu'il fait doit l'être en harmonie avec ce qu'il sent et pense juste. La conformité demande de la conviction et une cohérence dans sa façon d'appréhender sa mission. Par exemple le manager qui donne des contraintes à ses compagnons et qui lui-même ne s'applique pas ces mêmes contraintes (interdiction de fumer et le manager fume dans son bureau).

La conformité n'empêche pas que le manager puisse faire des erreurs, car si les gens le savent authentique et « droit dans ses bottes » il ne perdra pas en crédibilité par le fait de s'être trompé. La conformité, dans ce cas-là, est différente de la certitude bornée et amplifie l'authenticité dont nous avons parlé ci-dessus. La conformité doit aussi impliquer que le manager soit capable d'apprendre de ses erreurs par l'autre.

Et la quatrième qualité créant la confiance est la capacité du manager à innover : faire évoluer ou chercher de nouvelles pratiques, de nouvelles façons de faire, expérimenter de nouvelles idées, donc refuser le statu quo. Cette capacité à l'innovation et au changement doit se matérialiser avec une dose suffisante de bon sens pour ne pas devenir son contraire : un épouvantail risquant de créer de la peur et de l'insécurité chez le compagnon, ou pire dans l'équipe.

Dans une entreprise où j'intervenais, j'entendais parler de façon mirifique du Directeur, Brian par-ci, Brian par-là, à entendre le personnel, cadre ou non cadre, ce n'était pas un patron qu'ils avaient, j'avais l'impression que « dieu le père » était descendu sur terre, tant ils vénéraient cet homme. Je ne l'avais jamais rencontré et au fil du temps je m'en fis une représentation caricaturale. Je savais qu'il était jeune, qu'il sortait d'Harvard et pour moi ce ne pouvait être qu'un WASP¹, blond, le regard transparent, les muscles saillants, avançant toujours contre vents et marées... l'Américain quoi. Un beau jour, à l'issue d'une formation où je savais qu'un membre de la direction devait venir faire la clôture, je vis enfin Brian... Un petit gars en costume bleu, pas sorti d'hier du pressing, avec aux pieds des Docs Martens. L'image que je m'en faisais était fortement écornée. Après le tour de table traditionnel où Brian écouta les personnes exprimer ce qu'elles pensaient

1. WASP: *White Anglo Saxon Protestant*. La première communauté Nord-Américaine qui structura la façon de penser et le mode de vie américain.

de la formation, il dit aux stagiaires : « Profitez du fait que je sois là pour me poser les questions que vous auriez besoin de me poser ». Un soudeur lui posa une question et Brian ne put répondre et le confirma : « Là je ne peux pas te répondre, je ne sais pas. Je vais chercher et dès que j'ai ta réponse je te la donne ». Tout le monde sembla satisfait et Brian reprit le chemin de son bureau. En disant au revoir au soudeur je lui demandai un peu dubitatif : « Vous êtes satisfait de la réponse de Brian ? » Le soudeur me sourit et me dit « Bien sûr ! Vous ne connaissez pas Brian. Là il est reparti à son bureau, je sais qu'une de ses priorités va être de trouver la réponse à ma question, et quand il l'aura, demain, il ne me fera pas venir à son bureau ou il n'enverra pas quelqu'un, il viendra lui-même sur mon lieu de travail pour me la donner ».

Toute l'aura de Brian venait en premier lieu de son comportement.

Respect d'autrui : je suis directeur, tu es soudeur, ta question est importante et je viens te donner la réponse sur ton lieu de travail.

Authenticité : je n'ai pas la réponse à ta question, tout directeur que je suis, je ne joue pas au jeu de celui qui sait.

Conformité : je suis honnête avec moi-même et avec tous les employés.

La reconnaissance : félicitations et critiques (réprimandes)

L'attitude générale du manager aura un retentissement sur les individus face à lui et de ce fait engendrera un climat individuel autant que groupal. La notion d'équipe est aujourd'hui centrale dans toute entreprise possédant un management contemporain. L'équipe étant une construction, et non quelque chose qui se crée naturellement, il est aussi crucial de savoir la construire, que de l'entretenir. Pour ce faire, le manager doit être conscient des comportements qu'il met en place avec chacun.

Le premier critère à respecter si nous voulons manager avec efficacité est d'être capable de s'adapter à la situation du moment et aussi aux personnalités en présence. Le manager est un équilibriste qui, comme sur un fil tendu, adapte chacune de ses actions, dose chacune de ses énergies, en fonction de sa progression mais aussi en fonction des personnes qu'il a face à lui. Ce n'est pas pour autant un caméléon, l'adaptation à l'autre est fonction de ses propres limitations en tant qu'être humain et il serait utopique de croire que le « bon manager » est celui qui s'ajuste à tout et tout le temps : un manager qui

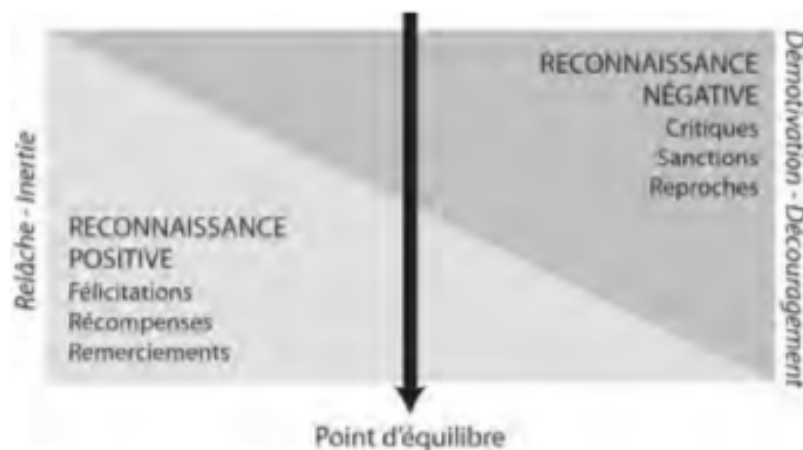
a tendance naturellement à être dans la survalorisation, même s'il fait attention à évoluer principalement en coopération, peut avoir des difficultés à y rester en période de stress (chassez le naturel, il revient au galop). Pour paraphraser « la well-enough mother » (la mère assez-bonne) de Winnicott, il est indéniable que le « bon manager » est un mythe et que, tout au plus, il y a des « well-enough managers ».

Le manager « assez-bon » adapte donc sa manière de manager en fonction de la situation, du moment; il est aussi capable de soutenir et de défendre son équipe face à la hiérarchie, mais aussi face aux autres équipes, de ce fait il doit croire aux capacités de celle-ci, voire aux capacités des individus qui composent cette équipe. La communication avec chacun doit être ouverte, franche, ce qui a pour effet de créer une ambiance ouverte plus propice à une communication libre et authentique avec pour exigence de devoir accepter autant les propos positifs que les reproches ou critiques négatifs.

Le manager doit être capable de se remettre en question et d'être remis en question lorsqu'une erreur est avérée (c'est-à-dire factuelle et tendant vers l'objectivité). De même, le manager doit pouvoir communiquer autant de manière positive que de manière négative : la reconnaissance du travail bien fait, collectivement ou individuellement, est une priorité à la seule condition qu'elle soit faite de manière authentique (laissez la brosse à reluire pour les « pseudo managers »). La critique négative, conséquence d'un travail inadéquat, est aussi primordiale pour qu'un manager puisse asseoir son autorité, mais cette critique doit revêtir une forme convenable tant sur un plan humain que sur un plan professionnel : la première règle est de féliciter ou de critiquer un acte, ainsi que nous l'avons évoqué ci-avant.

Certains managers (une majorité de managers autres que ceux de proximité) ont tendance à ne donner que des critiques négatives aux opérateurs, et de ce fait obtiennent à la longue des personnes démotivées, voire négativistes ou destructives dans leurs groupes. Il est naturel, lorsque nous ne vous montrons que le mauvais côté des choses, de le prendre mal : « Ah ça, le chef il sait nous engueuler mais il voit jamais ce qu'on a bien fait », ou de devenir agressif, ou de laisser tomber.

D'autres managers (une majorité de managers de proximité) ont tendance, soit à ne pas oser critiquer négativement, soit à ne faire que des félicitations. L'absence de critique négative, ou l'exclusivité de félicitations, a pour corollaire de ne pas permettre à la personne de s'évaluer et va l'amener plus ou moins vite à une sorte d'inertie.



Trouver le point optimum entre félicitations et remontrance est une des difficultés de la communication managériale. Le manager doit donc être capable de reconnaître aussi bien le travail individuel que le travail collégial et adapter son discours en fonction de celui qui doit le recevoir, autant qu'en fonction du degré de satisfaction relatif à la tâche réalisée.

Cette capacité est souvent absente chez de nombreux managers de proximité, qui ne savent pas ou ne veulent pas dire des choses négatives à l'autre. Nous l'avons déjà évoqué, généralement cette carence vient du fait qu'ils ont peur de blesser l'autre ou peur de se mettre l'autre à dos, et c'est une des carences les plus difficiles à faire évoluer parce que souvent celle-ci est si profondément ancrée chez eux, qu'une simple formation, si efficace soit-elle sur des individus « dominants », ne peut modifier la programmation qui les fait agir ainsi. Il est irréaliste de croire que nous allons donner de l'étoffe à quelqu'un qui a passé sa vie à douter de lui et la « croyance » qui consiste à croire que le fait de le mettre au poste de manager va lui donner la motivation pour faire bien ce travail provient d'une profonde méconnaissance des comportements humains. C'est parfois même le contraire qui arrive, validant le vieil adage « l'enfer est pavé de bonnes intentions », laissant des managers de proximité démunis par rapport à des exigences que nous leur donnons et qu'ils n'osent pas refuser, même quand ils se sont rendus compte eux-mêmes qu'ils ne sont pas faits pour cette fonction. La plupart du temps, ces personnes vont tout de même essayer de mener à bien leur mission de manager, en mettant en place pour certaines des comportements inadéquats à leur fonction d'encadrant dont la démagogie, le copinage et l'esquive...

Les félicitations ou les remontrances doivent se faire en rapport avec l'acte et non en rapport avec la personne. Une des règles à respecter afin de ne pas en venir à un conflit est de remettre en cause les actes, jamais les personnes. La

reconnaissance se fait toujours à partir du FAIRE (Reconnaissance Factuelle) : « je ne suis pas satisfait de ce que tu as fait », « ce travail est inacceptable », « ce que tu viens de faire est indigne de toi ». Faisant cela, le manager n'émet aucun jugement de valeur concernant la personne. Dès qu'un manager critique quelqu'un de manière personnelle : « t'es con », « t'es nul », « t'es un bon à rien », il communique automatiquement à partir d'une position survalorisée avec toutes les conséquences que nous avons passées en revue précédemment. Ce type de reconnaissance basée sur l'ÊTRE (Reconnaissance Personnelle) doit être proscrite de l'entreprise.

Le jugement de valeur est le meilleur moyen pour détruire l'autre, il n'y a qu'à se rendre compte du nombre de personnes n'ayant reçu que de la reconnaissance négative durant leur vie et qui dans l'entreprise continuent à perpétuer cet « avilissement » soit de manière active en devenant « persécuteurs » et en surcompensant une dévalorisation psychologique par des comportements survalorisés, soit de manière passive en jouant jour après jour la « victime » et en se « complaisant » sans s'en rendre compte dans des comportements dévalorisés, soumis, voire aliénés. C'est pour cette raison que le choix des personnes qui vont devenir managers de proximité est important.

Une personne mal assurée, possédant une perception négative d'elle-même, ayant donc besoin d'être réassurée par le fait de travailler noyée dans la masse, est difficilement viable dans un poste d'encadrant. Cette personne peut-être excellente dans son équipe, avoir même une polyvalence approfondie des différentes tâches de l'atelier, elle ne sera plus la même quand elle changera de poste, parce que les exigences, les finalités, les rapports aux autres ne seront plus les mêmes. Parce que la responsabilité qu'elle a de son travail en tant que compagnon n'a rien à voir avec la responsabilité que nous lui donnons en tant que manager de premier niveau. Elle passe tout simplement d'un travail d'exécutant à un travail de responsable. Tout le monde n'est pas capable d'une telle transition.

La reconnaissance bien utilisée a pour conséquence de permettre à chacun de s'évaluer en fonction des tâches et des missions effectuées. Cette évaluation acceptée est autant source de motivation que de remise en question. À partir de là, il est plus naturel que des personnes et une équipe soient enclines à devenir sinon créatives, tout au moins désireuses d'avancer, de progresser. Le manager doit stimuler les initiatives afin que chacun soit non seulement acteur, mais puisse aussi être actant.

Reconnaître parce qu'on m'a appris à le faire

Quand j'ai changé d'activité en 1991, des techniques issues de la psychologie humaniste faisaient un tabac dans les entreprises. C'était nouveau, ça venait des States, ça ne pouvait être que bien. Les formations où nous abordions les « signes de reconnaissance » rencontraient un succès énorme. Nous faisions faire des exercices aux managers pour qu'ils apprennent à reconnaître de façon positive leurs employés : féliciter pour un travail bien fait, remercier pour telle chose, gratifier pour telle autre. Deux jours intensifs de matraquage et les managers repartaient boostés au maximum, prêts, enfin, à avoir des comportements positifs. Et quand ils arrivaient le lundi dans leur entreprise, félicitant à tout va et durant toute la journée, et le mardi itou, ils suscitèrent bien vite des interrogations dubitatives des employés, du genre : « Qu'est-ce qu'il a bouffé ce con, il nous a jamais dit quelque chose de gentil depuis cinq ans que c'est notre chef et maintenant à chaque fois qu'il passe il me dit que c'est bien ce que je fais ! » Ce genre d'attitude ne peut pas donner de bons résultats car les gens ne sont pas si bêtes que ça et sentent bien que cette pratique n'est pas naturelle. Le manager qui joue un rôle ne peut pas être crédible longtemps (sauf si c'est un acteur hors pair).

De plus il faut faire attention à toutes ces techniques venues d'ailleurs et qui n'ont pas la même portée dans leur pays d'origine. Les Signes de Reconnaissance font partie de l'éducation nord-américaine et en tant que tels sont plus naturellement mis en place que dans notre culture française qui est plus basée sur le négatif. Les utiliser requiert de les adapter à sa propre personnalité et de ne pas les donner si je ne suis pas authentique dans ma façon de le faire.

Georges, mon père, « Flamand taiseux et sage », ne m'a jamais dit une fois que ce que je faisais était bien, et pourtant je savais quand il était fier de moi. Son regard gris translucide et son sourire me parlaient assez pour comprendre ce qu'intérieurement il pensait. C'était la seule façon qu'il avait de donner des signes de reconnaissance et je m'y étais adapté. Tout autre comportement n'aurait pas été lui et n'aurait pas eu la même portée que son magnifique sourire et la douceur de son regard.

Faire admettre son point de vue

Cette notion d'actant se retrouve aussi dans le contexte de la délégation.

Déléguer consiste à confier tout ou partie d'un objectif organisationnel ou productif à atteindre, tout en gardant la responsabilité devant la hiérarchie. Accep-

ter une délégation est souvent présenté dans la littérature managériale comme une opportunité de satisfaire ses besoins d'épanouissement et de responsabilité personnels. Mais l'opérateur est-il disposé, attiré, motivé par la délégation ? Si certains, voulant évoluer dans leur pratique professionnelle, sont enclins à diversifier et complexifier les tâches qu'ils réalisent, et acceptent voire sollicitent la délégation, il n'en est pas de même pour tous les compagnons, quelles que soient leurs raisons : peur de ne pas être à la hauteur, démotivation, mise en place de contre-pouvoir vis-à-vis de leur responsable, ou parfois vis-à-vis de l'entreprise elle-même. De la sorte, le manager se trouve confronté à périodes régulières à devoir recourir à des stratégies d'influence et de négociation, l'amenant à persuader l'autre, à lui faire admettre son point de vue.

La première condition pour faire admettre quelque chose est pour le manager d'être convaincu de son propre point de vue. La force de sa propre conviction étant proportionnelle à l'énergie qu'il va employer pour convaincre. Ce n'est un secret pour personne, croire en ce que je dis et la condition première pour, d'une part influencer l'autre, d'autre part être confiant en moi si l'autre remet en question ce que je dis et de ne pas changer d'opinion par l'autre.

La deuxième condition pour faire admettre, est d'admettre soi-même que l'autre a son point de vue et que ce point de vue est aussi légitime que le mien, même s'il est fondé sur des méconnaissances, des préjugés etc.

Le point de vue de chacun est le facteur d'éléments variés comme les valeurs, les préjugés, les illusions, la perception de l'expérience voire les émotions ressenties. Il est important de comprendre qu'une construction aussi complexe ne puisse se changer par un coup de baguette magique.

Pourquoi le collaborateur voit-il les choses de cette manière ? Plutôt que de sabrer à la hussarde pour faire admettre son point de vue, il est important de comprendre ce qui peut avoir amené autrui à avoir ce point de vue particulier. L'autre a sa « vérité », il est inutile de critiquer cette « vérité » ou de vouloir la faire changer par la manière forte. L'intelligence interpersonnelle est primordiale dans ces moments-là, et se trouver dans une attitude intérieure coopérative est indispensable pour arriver à faire évoluer la croyance de l'autre. Le manager, qui a tendance à se cabrer dès que l'autre montre son désaccord, suscitera chez autrui des comportements défensifs, ancrant encore plus la certitude du bien-fondé de sa croyance.

Le manager fort de ces différences doit s'appuyer sur les éléments en commun avec l'opérateur et partir de ce « tronc commun » afin de faire évoluer le point de vue de l'autre en lui ajoutant des éléments que celui-ci intégrera en toute liberté.

1 - Être personnellement convaincu de son « point de vue »

2 - Se déplacer de son propre point de vue « A » en comprenant qu'un autre point de vue « B » puisse exister. Comprendre ses Raisons et son mode de fonctionnement

3 - Souligner les parties de perspectives communes (même si elles sont minimales) : les objectifs, les règles du jeu, les intérêts communs, etc.

4 - Partir des éléments de la perspective de « B » pour l'amener progressivement sur notre propre perspective « A » et obtenir un consensus.

5 - Établir un « contrat » pour la suite



Ce processus de persuasion requiert du manager quatre qualités essentielles .

En premier lieu la crédibilité. Le collaborateur à persuader, pour accepter d'ajouter une idée aux siennes, demandera que l'idée émise par le manager soit vraie. Et pour être vraie, elle doit avoir recours aux faits, aux preuves, aux témoignages. Cette notion de « factuel » est donc centrale dans tous les discours du manager. Nous l'avons déjà évoqué, une partie de l'étoffe du manager provient de cette capacité à être factuel, à savoir garder du recul face aux événements et aux personnes. La crédibilité s'adresse aux croyances de l'autre, et aux valeurs qui en découlent. Elle s'attaque donc à un domaine qui est tellement ancré dans la personne que vouloir forcer sans discernement ébranle le fondement même de l'être que nous cherchons à persuader. Pire ! Remettre en cause les croyances et les valeurs d'autrui peut aussi être vécu comme la remise en cause de ceux qui sont à l'origine de celles-ci.

Tout cela est bien moins anodin qu'on pourrait le penser. Il suffit de réfléchir à ce qui se passe dans notre société lorsque sont mis en avant des thèmes sociétaux importants et les dérives exacerbées qui en découlent. Des thèmes comme l'euthanasie, le mariage pour tous, la religion, ou des valeurs mises à mal entraînent des personnes à vivre et à réfléchir sous le coup d'émotions incontrôlables. Sans aller si loin, le discours d'un manager doit pouvoir prendre en compte les valeurs de l'autre pour faire en sorte de ne pas les heurter trop fort s'il veut convaincre.

Lors d'une mission à « haut risque » que j'effectuai il y a peu et qui consistait à faire prendre conscience à des ouvriers qui changeaient d'outil de travail de la nécessité qu'ils avaient de former des équipes soudées pour s'entraider et s'adapter plus facilement à la nouvelle ligne de production sur laquelle ils allaient être amenés à travailler, je me trouvai confronté à un « front de refus » de l'ensemble des personnes, orchestré par seulement quelques-uns. J'avais beau être factuel je sentais que ma crédibilité n'était pas reconnue. Mon discours était cohérent, consistant, mais je n'arrivai pas à avoir la congruence nécessaire afin de faire réfléchir les personnes à partir d'une analyse et d'une critique constructive de la situation.

Mes arguments étaient chaque fois balayés par des contre-arguments « irrationnels » pour moi ; qui parfois me faisaient douter de l'intelligence de mes interlocuteurs. La situation était simple : une ligne de production ancienne où les personnes faisaient souvent des tâches routinières dans des conditions de sécurité parfois aléatoires et avec une « ergonomie » d'une autre époque était remplacée par une ligne de production moderne avec les dernières normes de sécurité et d'ergonomie dans un environnement moins bruyant et où les personnes allaient avoir un rôle plus polyvalent et moins opérationnel dans le sens où certaines tâches étaient automatisées.

Je n'arrivai donc pas à convaincre les différents protagonistes que j'essayais de former. Lors du débriefing du soir avec le responsable de production, je le convainquis de venir parler au personnel le lendemain afin d'apporter des arguments factuels que je ne possédais pas.

Le lendemain ce responsable vint avec son hiérarchique. Comme avec moi, les faits qu'ils évoquaient étaient balayés par des contre-arguments. Par exemple l'argument : « cette nouvelle ligne va vous permettre de faire évoluer vos pratiques avec plus de polyvalence, moins d'interventions de maintenance et plus de surveillance » était balayé par le contre-argument : « on nous enlève notre travail, on ne va plus faire le même métier ».

- « Votre métier va évoluer mais ça sera toujours le même métier.
- Non non ! ça ne sera plus le même métier et d'ailleurs on a rien demandé, on ne veut pas de nouvelle ligne.
- Vous savez bien que cette nouvelle ligne va permettre de pérenniser les emplois sur le site.... ».

Quelques mois plus tôt le personnel s'était mis en grève afin de mettre la pression à l'heure des débats sur la restructuration de l'entreprise pour, entre autres, qu'il n'y ait pas de licenciement sur le site. À notre grande surprise, le meneur de cette fronde sortit un argument de derrière les

fagots qui nous laissa, moi-même et les deux responsables, pantois : « Si vous voulez qu'on travaille sur votre ligne, on veut une prime ! Cent cinquante euros ou rien ! Hein les gars ? Faut tous être solidaires ! ».

À partir de là tout dérapa, le directeur technique commença à prendre les employés de front et parla de manière offensive, de telle manière qu'il se mit à dos un leader caché, une personne d'influence qui ne parle pas ouvertement et qui pour le coup ne se cacha plus. Le responsable de production fut vite à court d'arguments face à deux « enragés » vitupérant leur agressivité et je réfléchissais à comment j'allais pouvoir reprendre la situation en main. Cinq minutes plus tard, face au tollé général suscité par son discours, le directeur, ne maîtrisant plus rien, à court d'arguments, prit la poudre d'escampette suivi par le responsable de production, me laissant seul face à la horde.

Bien sûr, dès que les deux protagonistes furent disparus, certains me demandèrent ce que je pensais de l'attitude du directeur, ce que je m'empresai de ne pas faire. Je tentai de calmer le jeu en faisant une pause café pour décanter un peu et ensuite j'entrepris de les faire réfléchir à tête reposée sur la situation. Ils ne voulaient pas aller sur cette nouvelle ligne si la direction ne leur donnait pas une prime, je leur posais la question : « Trouvez vous légitime de demander de l'argent pour travailler ? ».

Lever de boucliers : « On va nous demander de faire des choses en plus, d'être plus polyvalent, d'avoir plus de responsabilités, etc. Donc oui c'est légitime ! ».

Je continuai :

- « Et si vous n'avez pas de prime ?
- Alors on travaille pas !
- Cela veut dire que vous vous mettez en grève ?
- Bien sûr ! » me rétorqua celui qui parlait seul pour les autres depuis le début.

Mon idée était de les emmener sur cette voie de la grève et de les faire réfléchir sur les conséquences de celle-ci pour le site menacé par la holding et où des responsables avaient bataillé dur pour obtenir que cette nouvelle ligne soit construite.

Quand j'en arrivais à la finalité et que je leur demandai :

- « Qu'arrivera-t-il après une grève de quinze jours comme vous en avez connu une l'an dernier ?
- Ah je vois où vous voulez en venir, riposta celui qui parlait tout seul pour les autres, vous voulez nous faire dire qu'une grève amènerait notre ate-

lier à fermer et donc que nous serions licenciés ! C'est du chantage ce que vous faites !

- Non je cherche à vous faire réfléchir à vos actes. Quelle autre issue voyez-vous à la grève ? » demandai-je.

Pas de réponse et puis tout à coup celui qui parle tout seul pour les autres répliqua « On veut une prime ! Cent cinquante euros ou rien ! Et tout le monde est d'accord ! C'est pas négociable ! » éructa-t-il seul, en se tournant vers ses compagnons muets depuis le début.

Cette anecdote illustre parfaitement la notion de valeurs mises à mal. Nous avons ici une valeur de base largement répandue encore dans le monde du travail français, qui est que l'ouvrier est exploité par le patron, en l'occurrence tout ce qui appartient au domaine de la maîtrise.

Mixons donc la valeur traditionnelle de l'ouvrier exploité avec la valeur nouvelle de travail (non-travail), rajoutons un zeste de défaut de communication de la direction quant aux enjeux de la nouvelle ligne, ne faisons surtout pas visiter l'implantation de la nouvelle ligne par les compagnons concernés par elle et même interdisons l'accès du bâtiment où se construit cette nouvelle ligne aux futurs opérateurs, laissons planer le doute quant au morcellement des équipes en place et donnons à tous une formation « travail en équipe » sans leur expliquer les aboutissants de cette formation et nous avons la situation explosive par excellence où il faut passer sa journée à marcher sur des œufs pour ne pas faire sauter tout l'édifice. Tout cela parce que des valeurs n'ont pas été prises en compte, voire ont été mises à mal et aussi parce que le changement n'a pas été préparé et n'a pas été suivi. Le bon vieux système « D » est encore bien souvent en service. Pas de préparation et on se débrouille face aux événements !

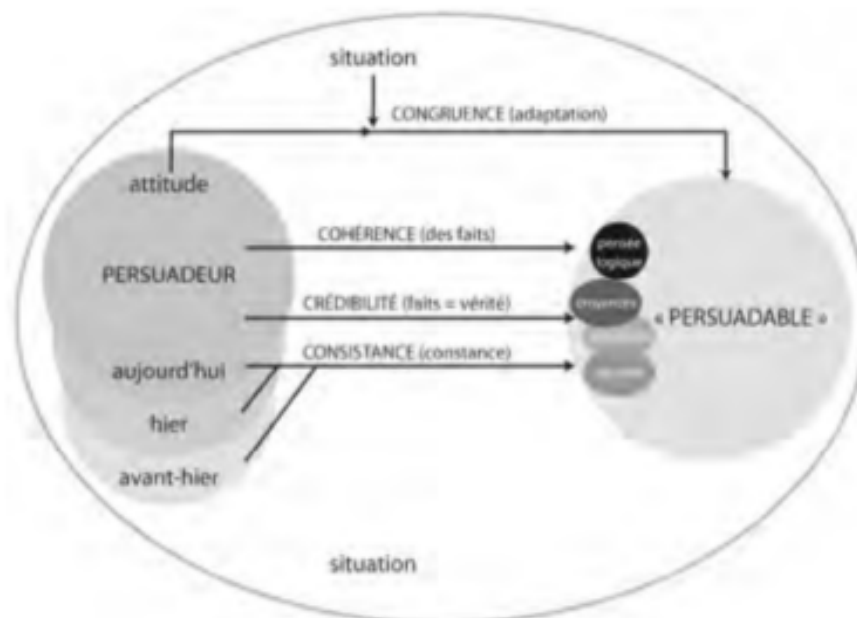
En deuxième lieu, le manager doit être cohérent dans son discours, les preuves qu'il donne doivent amener le compagnon à changer son opinion, les éléments de preuve doivent donc être compatibles entre eux et se renforcer. Toute contradiction dans le discours pourra disqualifier le manager. La cohérence s'adresse à la logique.

En plus de la cohérence, il faut que le manager fasse preuve d'une consistance l'amenant à avoir une continuité dans le discours : ce que je dis sur le moment ne vient pas contredire ce que je disais auparavant ; la consistance renforçant la cohérence. Cela ne veut pas dire qu'un manager soit obligé d'avoir un discours tout le temps linéaire. Il peut, par exemple, avoir une idée bien précise sur une chose et la faire partager à l'équipe durant des mois pour tout à coup changer sa vision des choses par l'apport d'une information ou d'une connais-

sance qui lui manquait. L'important sera comment il communiquera cette évolution aux membres de son équipe pour, d'une part ne pas les effrayer, d'autre part ne pas être pris pour une girouette. La consistance s'adresse à la sécurité.

Et en dernier lieu, le manager doit être congruent, c'est-à-dire qu'il doit être pertinent et adéquat sur trois plans :

- La personne visée par l'influence ou comment adapter son influence en fonction de la personnalité à influencer. La stratégie sera différente si par exemple la personne est hostile à mon idée, ou si elle n'en a jamais entendu parler, ou si elle est déjà favorable à cette idée.
- La situation dans laquelle s'inscrit l'influence: changement d'organisation, entretien de recadrage, nouvelles règles, écritures de standards, etc., ne donneront pas les mêmes stratégies de persuasion.
- Et l'attitude du manager en tant que persuadeur.



Pour être persuasif un manager doit produire ce qui convient exactement en tenant compte de ce que les autres imaginent de lui, de ce qu'ils attendent de lui et de ce que la situation contient comme virtualités d'évolution.

Cette finesse requise pour persuader l'autre de façon « saine » est souvent un élément inné chez la plupart des gens qui savent l'utiliser. Nous pouvons acquérir des capacités persuasives en mettant en œuvre ces quatre qualités essentielles, à condition d'avoir un fond de confiance en soi conséquent.

Il n'en est pas de même pour d'autres stratégies de persuasion mettant en œuvre des stratégies « perverses » où nous recherchons à influencer la vulnérabilité des personnes que nous voulons manipuler.

Les managers de proximité, qui ne sont pas à leur place dans ce poste, utilisent souvent une de ces stratégies, sans même le savoir, donc de façon très naturelle, surtout dans des phases de changement qui les mettent en insécurité et où ils vont amplifier l'insécurité chez autrui. Cette stratégie est celle de « l'effet émotionnel » où le manager vise l'affectif, la sensibilité, l'émotivité chez l'autre, en mettant en branle des émotions : la peur, le dégoût, la tristesse, etc., où le discours peut même devenir « électrochoc » ou « chair de poule » avec pour les plus doués une emphase de la voix et de la gestuelle en fonction de l'effet recherché.

Se faire accepter par le versant émotionnel est une « stratégie » que nous retrouvons de manière plus systématique chez les managers de proximité que chez les autres niveaux hiérarchiques. Cela ne veut pas dire que tous les managers de proximité soient enclins à ce genre de pratique, loin s'en faut, nous retrouvons des managers « émotionnels » dans toutes les strates mais en quantité moindre ou relevant d'autres stratégies (souvent des stratégies de « séduction », voire de « dissimulation » ou de « recherche d'ascendance »).

La gestion des différends et des conflits

La persuasion et la négociation sont donc fondamentales pour les managers, quel que soit leur niveau hiérarchique, puisqu'elles sont aussi à l'œuvre lors de la gestion de différends, d'affrontements ou de conflits. Un manager doit laisser les différends et les affrontements vivre et savoir gérer les conflits. Mais pour ce faire, il ne peut être efficace qu'en adoptant un comportement coopératif et assertif.

Les différends et les affrontements sont naturels dans une équipe, même si celle-ci est soudée. Une des erreurs que nous retrouvons parfois est celle de managers qui font tout pour qu'il n'y ait pas de différends ou d'affrontements. Ils nivellent par le bas avec pour seul objectif que la « vie soit un long fleuve tranquille », et ce faisant, empêchent l'émergence d'idées ou de contradictions qui pourraient faire évoluer les choses. Ces managers, pour la plupart, se sentent mal à l'aise lorsque l'environnement leur paraît agressif, et les différends et les affrontements au sein de l'équipe ajoutent un mal-être à leur difficulté de remplir leur mission en qualité de manager. Le seul moyen qui leur permet de continuer dans leur mission est d'araser toutes les aspérités

qu'ils trouvent sur leur chemin, et les seules sur lesquelles ils peuvent avoir un « pouvoir » sont les rapports humains.

Un autre critère important est, que souvent pour ces managers, la confrontation à l'autre est trop difficile, voire pour certains, impossible. Mieux vaut travailler en amont afin que rien ne survienne qui soit de l'ordre du désordre. Les managers de proximité sont plus enclins à se retrouver dans ce cas de figure que d'autres managers. Nous l'avons déjà évoqué, ce fait est dû en partie à leur provenance initiale qui pour la plupart est l'atelier, la production. Comment s'affronter à des personnes qui étaient au même niveau que lui il y a quelque temps ? Peut-il se légitimer tout seul ? Les occasions sont nombreuses pour qu'il ne puisse se sentir légitime.

Pour d'autres managers, plus rares, le contraire arrive ; ils refusent les différends et les affrontements non par peur, mais parce qu'ils ne le permettent pas. C'est le bon vieux chef à l'ancienne : « fermez vos gueules et bossez ». Il y en a encore et malheureusement il y en aura toujours, quoi que nous fassions et quoi que nous leur prouvions. C'est leur manière de fonctionner et souvent ceux-là sont d'indécrottables « gardes-chiourmes » dont le manque de subtilité est aussi élevé que le stress qu'ils génèrent dans les ateliers. Mais s'ils subsistent, c'est que l'entreprise les laisse faire, après tout.

Voyons les différents cas envisageables en fonction du comportement initial du manager.

Si par malheur le manager se survalorise, il amplifiera le problème en adoptant un comportement dominateur risquant de créer une situation explosive qu'il n'arrivera plus à gérer et qui laissera des traces négatives plus ou moins indélébiles chez les collaborateurs avec pour conséquence la mise en place de contre-pouvoirs ou l'apparition de comportements de vengeance.

La « violence engendre la violence ». C'est un peu le credo du manager survalorisé qui ne permet pas à ses collaborateurs de s'exprimer comme ils le devraient et qui réagit avec ses pulsions d'emprise tellement importantes que les personnes travaillant avec lui se sentent étouffées, dépréciées, infantilisées, etc.

Ces managers vont devoir petit à petit monter dans « l'agressivité » afin de faire taire toute velléité d'expression naturelle chez l'autre, arrivant à un moment à un point de non-retour qui les amène à être des managers mécaniques, c'est-à-dire se comportant à travers des schèmes de comportements stéréotypés et non réfléchis : « c'est comme ça et pas autrement ». Même

si nous leur prouvons, faits à l'appui, que le « autrement » est la solution, ils restent butés sur leur « c'est comme ça », « c'est écrit dans le manuel ». Ces schèmes de comportements sont une réponse à cette « montée de violence » que leur comportement engendre et qui, à un moment, risque de les dépasser. Ce faisant, ils adoptent l'attitude qui est la seule susceptible de garder la situation sous contrôle : maîtriser coûte que coûte l'autre en ne lui permettant pas d'émerger. Je suis le plus fort et je vais tout faire pour te le montrer et pour le rester.

Ce type de manager « militaire » était celui de l'ère industrielle jusqu'au début du vingtième siècle : je donne des ordres et je les fais respecter, sans réfléchir au bien-fondé de ce que dit l'un ou l'autre, et c'est extraordinaire de le voir encore à l'œuvre aujourd'hui dans les entreprises, preuve que la psychologie humaine évolue bien moins rapidement que la technologie.

L'autre paradoxe intéressant est souvent aussi la différence entre le discours politique de l'entreprise et sa réalité quotidienne : l'entreprise émet le souhait de voir ses managers être coopératifs, déléguants, créatifs, etc. et dans les faits elle en laisse une partie être despotes, aliénants et bornés, parfois par manque de compréhension de la réalité (aussi par déperdition entre les désirs de la direction et la réalité du terrain), mais parfois, en d'autres occasions, en fermant les yeux pour ne pas augmenter le nombre de problèmes qu'elle a déjà à résoudre.

A contrario, le manager qui se dévalorise, qui doute de lui en tant qu'homme et *a fortiori* en tant que manager, ne se confrontera pas à l'autre, que ce soit pour régler un différend et encore moins lors d'une confrontation ou d'un conflit, par peur de l'autre, par peur d'être le plus faible, par peur de ne pas être crédible, avec pour conséquence qu'il laissera pourrir la situation, avec tous les risques que cela peut engendrer.

Il est courant de voir cette configuration chez les managers de proximité, ainsi que nous l'avons déjà dit lors de l'évocation de la consistance et de ses dérives (la démagogie). Le manager fait tout pour ne pas rentrer en désaccord avec les membres de son équipe. Il va essayer de tout mettre en place pour éviter les désaccords et les conflits, c'est-à-dire que lorsqu'un affrontement ou qu'un conflit émergera, ce qui est naturel dans un environnement humain, le manager se défaussera de sa responsabilité de gérer la relation entre les personnes afin que celles-ci trouvent un accord commun. La difficulté du manager de proximité est comme son nom l'indique d'être au plus proche des personnes, donc au plus proche des types de comportements et de relations que ces dites personnes mettent en place, en positif et surtout en négatif.

Le désaccord entre des personnes fait donc partie intégrante de leur univers quotidien. Ils le voient de près, ils l'entendent, ils ressentent ses effets en temps réel, contrairement aux autres managers qui n'ont pas cette acuité. La charge émotionnelle est donc plus importante pour des managers de proximité que pour les autres niveaux hiérarchiques, en terme humain s'entend. De même, le rejaillissement d'un contre-pouvoir s'effectue souvent de manière directe et rapide au sein de l'atelier, alors que pour un manager indirect, la force du même contre-pouvoir sera adoucie par le tampon que fait pour lui le manager de proximité.

Rappelons aussi que cette interface entre deux mondes qui caractérise le management de proximité est du même ordre que le désarroi que peut avoir une personne forcée de quitter le monde dans lequel elle vit pour un monde où elle se sent étrangère. Dans la majorité des cas elle ne se fondera pas totalement dans ce monde nouveau, mais recherchera des congénères afin de perpétuer une existence pourtant révolue.

Et plus la tension et le mal-être seront grands, plus elle restera au contact de ses semblables, minimisant de fait ses chances d'intégration et d'évolution. Le manager de proximité se sent parfois « étranger » dans le monde de la Maîtrise, parce que mal préparé (ou même pas préparé du tout), n'ayant pas encore les reins assez solides pour absorber ou esquiver les coups, fonctionnant toujours avec une psychologie d'exécutant et en dernier lieu n'était pas toujours légitimé, ne serait-ce que par son $n + 1$.

Quant à un manager qui adopterait un comportement négativiste, son irresponsabilité et son agressivité engendreraient une aggravation du conflit de telle sorte que celui-ci, en plus de s'amplifier, aura tendance à durer dans le temps, voire à se propager à d'autres personnes.

Un manager de ce type, pas si rare que ça dans les entreprises, contrairement à ce que nous pourrions croire, va mettre en place des comportements déséquilibrés, voire cyclothymiques pour certains, allant du laxisme à la reprise en main musclée, pour retomber bien vite dans un laisser-faire d'où jaillira quelque temps plus tard un retournement d'autoritarisme ayant pour effet de laisser évoluer les personnes dans un milieu désorganisé avec une personne déstructurée, et avec pour corollaire toutes les conséquences désastreuses que nous pouvons imaginer en termes humains et aussi en termes productifs.

Une équipe dirigée par ce type de manager n'aura de chance de s'en tirer et de survivre qu'à la condition que dans ses rangs il y ait, soit des personnalités assez fortes pour surseoir aux manques du manager, soit un « leader natu-

rel » qui prendra en charge l'équipe, au risque de se faire « descendre » par le manager à périodes répétées. Dans tous les cas, le manque de structuration, ainsi que les volte-face et les changements d'humeurs inopinés du manager feront que l'équipe sera elle-même déstructurée.



Le travail et l'intimité (ou comment créer des conflits)

Dans un parc d'attractions où je travaillais régulièrement avec l'équipe de direction, j'avais tissé des liens plus ou moins étroits avec les managers. Un jour, je me suis trouvé confronté à une situation extraordinaire (au sens littéral du terme : « en dehors de l'ordinaire »). Véronique, la comptable, m'appela pour me poser des questions sur une situation qui rendait tendus les rapports avec une de ses collaboratrices. Véronique avait deux collaboratrices sous ses ordres, avec l'une d'elles tout se passait bien, avec l'autre rien n'allait. Je lui demandais ce qui faisait que ça n'allait pas et elle commença à me parler du travail qui n'était pas bien fait, jamais fini en temps et en heure, de son manque de sérieux, de sa façon de lui répondre sèchement, etc. Rien que des doléances générales qui ne permettaient pas d'analyser avec le plus d'objectivité possible la situation.

J'avais l'impression de tourner en rond et toute suggestion que je donnais était balayée d'un revers de la main. Le problème, d'évidence, n'était pas celui évoqué. Je questionnais Véronique pour qu'elle aille plus loin, qu'elle me dise pourquoi cette personne d'après elle ne travaillait pas selon ses critères et tout à coup, stupéfait, Véronique me parle de quelque chose qui n'avait rien à voir avec le travail :

« Tu comprends, Bertrand, le problème c'est que dès que son mari part travailler, elle va rejoindre son amant, en laissant son fils à sa sœur ou à n'importe qui... »
Je restais sans voix.

Lorsque je repris mes esprits, je ne pus que lui dire : « Mais qu'est-ce que tu en as à faire qu'elle ait un amant ? Je ne vois pas ce que ça vient faire avec le travail, c'est sa vie privée et elle fait ce qu'elle veut, tu n'as pas à t'en mêler ! ». Et Véronique répondit : « Si parce que je trouve ça dégueulasse de laisser tomber son fils comme ça pour rejoindre son amant ». J'eus beau essayer par tous les moyens de lui faire prendre conscience que ce qu'elle faisait dans sa vie privée n'avait pas à être jugé, Véronique n'en démordait pas, le comportement de sa collaboratrice la perturbait à tel point que cela rejaillissait sur la qualité et les conditions de travail de la comptabilité.

« Que veux-tu ? » lui demandais-je. « Je veux que A... recommence à travailler comme elle le faisait avant ». Mon idée était faite, je savais que le problème ne venait pas de la collaboratrice, mais seulement de la façon de réagir de Véronique. Je lui proposais donc une journée de travail avec elle et ses deux collaboratrices afin de remettre les choses en ordre, sans lui expliquer comment j'allais procéder. Ayant confiance en moi, elle accepta.

Quelques semaines plus tard nous nous retrouvâmes tous les quatre dans un endroit neutre, une salle de formation d'un hôtel, où nous pûmes démêler l'écheveau mis en place par Véronique seule. Les échanges furent âpres, l'agressivité entre les deux femmes était difficile à contenir. Pourtant, à la fin de la journée, tout était redevenu limpide pour tout le monde, l'abcès avait été crevé, les reproches avaient fusé de part et d'autre, les émotions s'étaient enflammées, des larmes avaient coulé, mais elles repartaient chacune avec des objectifs de progrès à mettre en place. Et elles les mirent en place, et tout reprit son cours, comme avant.

Analyse de la situation

Cette problématique inédite, et que je n'ai jamais plus rencontrée, avait été mise en place par la comptable pour diverses raisons qui n'avaient rien à voir avec le travail. A..., la collaboratrice, était une femme sérieuse, voire un brin trop perfectionniste dont Véronique n'avait jamais eu à se plaindre et avec laquelle elle avait travaillé plusieurs années sans qu'il y ait de problèmes particuliers. C'était aussi une femme qui, en dehors du travail, avait une propension à jouir de la vie comme on sait si bien le faire en Belgique. Elle-même, Véronique, était quelqu'un de très à cheval sur les règles, voire très rigide sur certains points. Tout allait bien entre elles jusqu'au jour où Véronique, qui vivait en couple depuis quelque temps, eut une « envie d'enfant ».

De tentative échouée en tentative échouée, elle développa un ressentiment envers sa collaboratrice qui, elle, avait un enfant et qui ne s'en occupait pas comme Véronique aurait voulu qu'elle s'en occupât. Le nœud du problème était tout simplement là. L'amant n'était qu'un prétexte. Tout partait d'une frustration que vivait cette responsable et qui lui fit développer ce ressentiment si fort qu'il empoisonna la vie de ces trois femmes durant des mois et perturba la capacité

de réflexion de Véronique, qui était pourtant quelqu'un de censé normalement et que je jugeais comme une « bonne manager », pour l'avoir vu prendre ce poste et évoluer sur plusieurs années.

Heureusement tout rentra dans l'ordre, mais cela montre que parfois des éléments irrationnels peuvent venir contaminer le meilleur des managers et lui faire mettre en place des comportements susceptibles de créer des tensions, alors qu'elles n'ont pas lieu d'être. Manager est un acte humain avant tout, en conséquence, il est toujours important de prendre en considération la subjectivité qui rentre en ligne de compte dans cet acte. Un manager doit tendre vers l'équité et la neutralité, mais il est évident que ces deux paramètres sont souvent mis à mal par l'humanité en nous, qui nous amène à vivre des émotions au lieu de vivre du factuel.

L'autonomie et la responsabilité

On demande de plus en plus aux opérateurs d'être autonomes et responsables. Mais l'autonomie et la responsabilité à ce niveau ne peuvent être effectives qu'à la condition que les managers soient eux-mêmes autonomes et responsables, ce qui n'est pas toujours le cas, et pas simplement chez les managers de proximité.

À tous les niveaux hiérarchiques, nous sommes susceptibles de rencontrer des personnes qui vont utiliser la fonction managériale afin de faire vivre des pulsions, ou de compenser des frustrations qui leur donnent le sentiment d'exister le temps qu'elles remplissent leur mission, car en dehors de leur fonction, que sont-elles ? C'est le syndrome du militaire qui donne des ordres toute la journée à ses « hommes » et qui, rentrant chez lui, s'écroule platement devant les injonctions de sa femme. L'entreprise est parfois ce théâtre dangereux où les « Hommes » jouent un rôle auquel ils ne pourraient prétendre dans la vie ordinaire.

Il est dans la nature humaine de porter ce que Jung appelait la « persona », c'est-à-dire ce masque que nous revêtons en société et qui reflète ce que nous voulons montrer à l'autre. Cela ne porte pas toujours à conséquence, et il peut y avoir des personnalités fort différentes chez un même être, entre ce qu'il est au travail et ce qu'il est dans son intimité, sans que cette personne ne soit qualifiable de schizophrène. Nous ne sommes pas là dans un dédoublement de la personnalité de type déstructuration ou dissociation de celle-ci. Nous nous trouvons plutôt dans une adaptation de la personnalité à certaines exigences venant de l'entreprise et venant aussi de ce que la personne pense devoir faire ou être (paraître).

Parfois donc des managers sont peu différents entre ce qu'ils sont dans la vie en général et ce qu'ils sont dans l'entreprise, parfois les différences sont diamétralement opposées chez d'autres : des hyperactifs, entrepreneurs et décisionnaires dans l'entreprise peuvent se révéler des pantouflards passifs et contemplatifs chez eux. Je me souviens d'un repas où à côté de moi se tenait un homme très effacé, parlant peu et de manière très calme et mesurée et que j'ai découvert, quelque temps plus tard, être le Directeur général d'une entreprise multinationale. Comme quoi !

Mais qu'est-ce que l'autonomie ? L'autonomie n'est pas cette capacité à faire tout, tout seul et tout le temps. Celui qui se débrouille toujours pour tout faire par lui-même se retrouve inmanquablement dans des situations desquelles il ne peut se débrouiller sans l'aide d'un tiers ? S'il continue vaille que vaille à tenter de s'en sortir, il montre son manque d'autonomie. L'autonomie c'est donc accepter d'être parfois dépendant de l'autre. Être autonome, c'est savoir par exemple à qui demander de me montrer, de m'expliquer, ou parfois de faire à ma place afin que le problème qui a surgi soit surmonté d'une manière ou d'une autre.

La personne qui ne demande pas et essaie coûte que coûte de trouver la bonne solution, d'une part utilise une énergie qui serait probablement plus utile à faire autre chose, et d'autre part risque de se retrouver face à un échec malgré la pugnacité qu'elle a déployée pour s'en sortir. De toute façon, même si par miracle elle arrive à faire quelque chose, ce qu'elle a réalisé sera toujours inadéquat, inachevé, non satisfaisant, non qualitatif, etc. Ce qui sort de mon périmètre de compétence doit être traité par un tiers, soit jusqu'à ce que je sache moi-même, c'est le cas de tout apprentissage, soit parce que cela est hors de mon champ d'expertise et que ce n'est pas à moi de le traiter.

Ce comportement de vouloir tout faire, nous le retrouvons parfois chez des managers de proximité qui ne veulent, ou n'osent pas demander, même à un membre de l'équipe. Dans leur « vision » parfois simpliste, le manager est celui qui doit savoir, donc qui ne doit pas demander d'aide. Demander de l'aide est une faiblesse pour certains. La majorité de ces managers sont des personnes qui viennent elles-mêmes de la base et qui ne veulent pas paraître faibles face à leurs équipiers. Mais qui sait tout et maîtrise tout ? Personne ! Et pourtant elles le savent bien, mais les *a priori* ont la vie dure, alors elles ne demandent pas.

L'autonomie relève de trois domaines différents : le premier domaine est celui du lien entre les personnes (dépendance/indépendance) ; le deuxième, celui

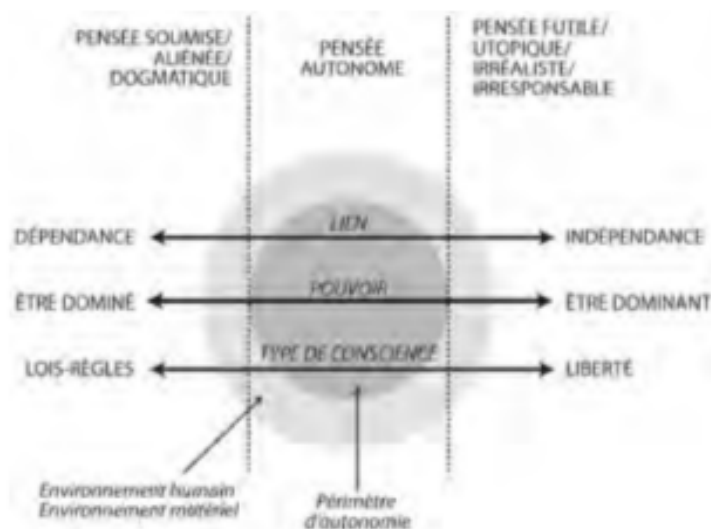
du pouvoir entre les personnes (domination/être dominé) ; le troisième, c'est le domaine du type de conscience (lois et règles/liberté).



Donc être autonome n'est pas l'indépendance totale, ni la domination totale de tout et encore moins la liberté totale. L'autonomie amène la personne à parfois être dépendante de l'autre, donc à accepter d'être dominée par l'autre en suivant des règles et des lois dictées par autrui.

La différence entre personne autonome et non autonome se situe dans cette capacité à naviguer sur ces trois axes en fonction des nécessités du moment.

Celui qui reste bloqué d'un côté ou d'un autre n'est pas autonome comme le montre le schéma ci-dessous.



La personne qui reste trop dans la dépendance à l'autre et aux règles établies, sans se poser de question, ne peut prétendre à l'autonomie. Deux grands cas de figure apparaissent :

- Premier cas, la personne est tout simplement soumise, elle fait ce que nous lui disons de faire, c'est souvent le cas de personnes ayant un ego faible, donc timides, timorées, ayant peu de confiance en elles, qui se sentent plus à l'aise quand nous lui disons ce qu'il faut faire et parfois comment il faut le faire. Nous trouvons dans cette catégorie les exécutants, qui font sans sourciller en fonction de leurs capacités.
- Second cas, la personne est aliénée, nous trouvons ce type de personne dans des groupes où le manager est soit despote, soit « manipulateur pervers », la personne fait ce que nous lui disons de faire parce qu'elle est persuadée que c'est la seule et unique manière de faire, une sorte d'extrémiste qui suit aveuglément un leader, sans se poser de question, et sans rien remettre en question. Cela implique que le manager soit dogmatique et rigide.

À l'autre extrême, la personne qui est trop indépendante d'un point de vue relationnel et qui ne suit pas les règles établies aura tendance à fonctionner de façon irréaliste et irresponsable car elle ne prendra pas en compte les contingences du moment pour faire son travail. Son désir de ne pas être dominée prendra le dessus à tel point qu'elle pourra devenir de plus en plus utopiste si personne ne la fait revenir sur terre. De plus ce type de personnes a souvent un problème avec l'autorité et n'entend pas être commandé, trouvant tous les espaces de liberté possible afin de vivre au mieux les journées de travail. Cette personne ne peut pas non plus être autonome, elle se débrouille à faire toute seule, mais nous avons vu que ce n'était en aucun cas de l'autonomie.

Si nous prenons ce schéma ci-dessus, il est aussi intéressant de remarquer que la personne qui peut devenir autonome est bien celle qui possède une confiance en elle assez forte pour aller au-delà des problématiques quotidiennes : demander naturellement de l'aide quand besoin est, utiliser au mieux ses capacités même dans les cas difficiles, douter d'elle en ayant l'énergie de continuer à avancer, prendre des décisions sous stress, etc.

Cette personne peut aisément osciller entre la dépendance temporaire et à d'autres moments la liberté temporaire, avec toujours cette capacité à revenir dans le périmètre de l'autonomie ; elle est capable de se remettre en question, sans se remettre en cause ; elle est capable de comprendre que tous les éléments humains constituant l'entreprise sont en interactions perpétuelles les uns avec les autres dans des relations normales d'interdépendance. N'en déplaise à certains, la relation maître-élève fonctionne pour tous les acteurs de l'entreprise à quelque niveaux qu'ils soient, dans une alternance perpétuelle des rôles.

De même ce schéma illustre parfaitement les types de managers que nous pouvons rencontrer dans l'entreprise et certaines limitations que nous avons évoquées plus avant.

Un technicien, si expert soit-il, aura, en fonction de sa personnalité et de son caractère, une façon particulière de se comporter quand il aura « changé de bord » : le technicien timide ou timoré ne pourra pas devenir comme par miracle un manager assertif, de même que le technicien rigide et autoritaire ne pourra pas donner un manager participatif et à l'écoute ; la même chose pour le technicien ayant tendance à travailler pour lui, il ne pourra pas non plus devenir un manager participatif et confiant en l'autre.

Ces simples observations des collaborateurs devraient être suffisantes à la hiérarchie quand elle a des velléités de promotions. Ce qui nous paraît une évidence, ne l'est visiblement pas pour tout le monde.

La responsabilité quant à elle est aussi question de personnalité.

En termes de responsabilité, la chose la plus importante demandée à un manager, quel que soit son niveau, c'est d'être responsable de ses propres actes et des actes de son équipe, vis-à-vis de celle-ci et de la hiérarchie, donc d'assumer toutes les conséquences issues de ses actes, mais aussi des actes de son équipe. La réalité est parfois, hélas, très éloignée de cela.

Ensuite nous demandons au manager de s'engager par des décisions prises en fonction d'objectifs clairs pour lui et pour son équipe, décisions adaptées aux situations qui se succèdent afin d'améliorer sans cesse la qualité et les performances, mais aussi pour cimenter la cohésion entre lui et l'équipe et les membres de l'équipe entre eux.

Un manager qui ne prend pas de décision n'est pas un manager. Un manager qui prend constamment des décisions, sans que ses collaborateurs en connaissent la teneur, dévoie une partie de sa mission.

La difficulté de la prise de décision réside dans le fait que l'entreprise demande au manager de prendre des décisions, quel que soit le doute, ou l'ignorance, dans lequel il est. Et quasiment toujours le manager pense qu'il lui est demandé de prendre les bonnes décisions. C'est souvent là que les managers de proximité se sentent en porte-à-faux. Pour eux, prendre une décision relève de la certitude ; il faut être certain de prendre la bonne décision. La certitude est-elle humaine ? Le modèle actuel qui prévaut dans toutes les sciences dites « exactes » étant celui de l'univers incertain, la certitude n'est donc pas (plus)

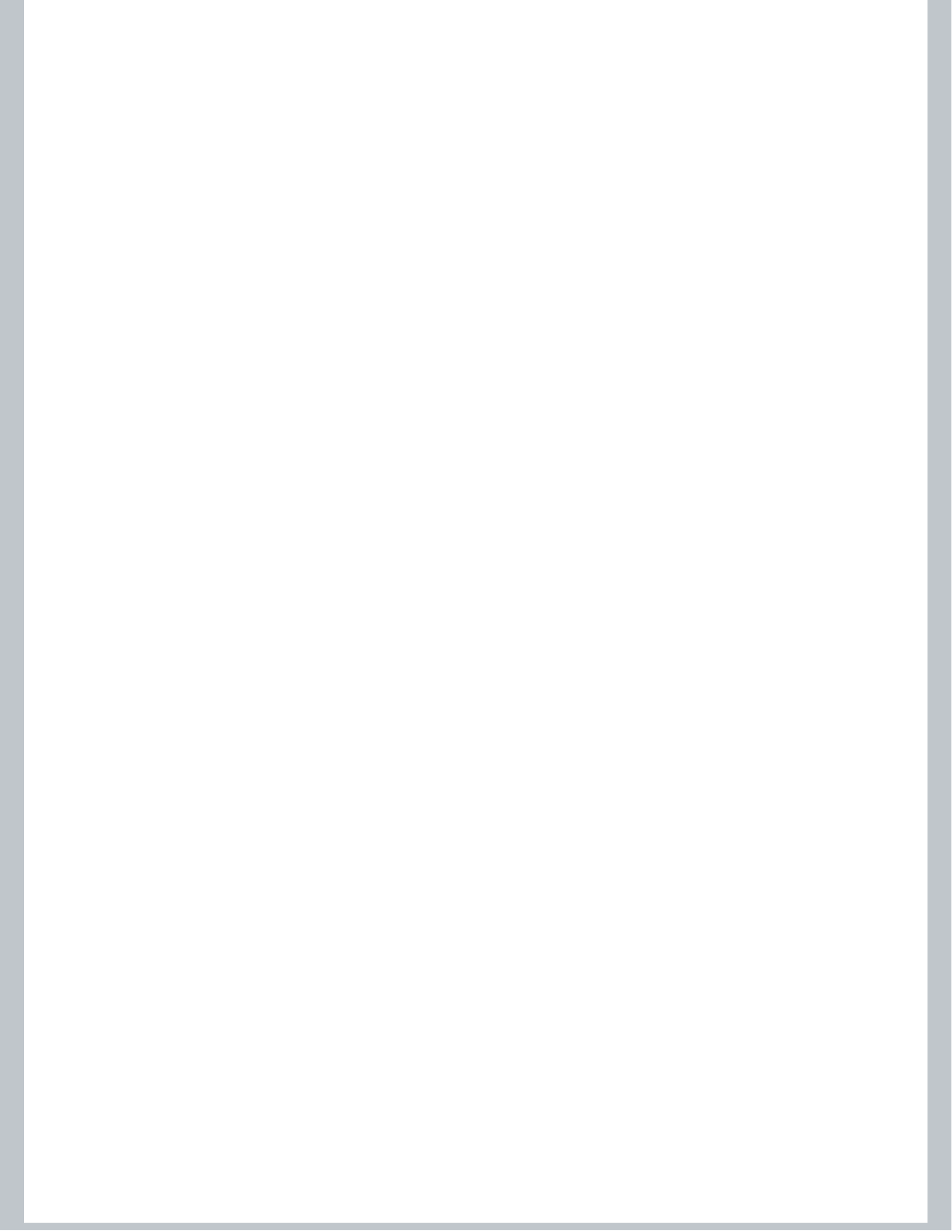
scientifique ; elle l'était lorsque la science fonctionnait sous le modèle de la thermodynamique, une cause X donnait nécessairement un effet Y. Ce temps est révolu, une cause X peut donner un effet Z, voire W ou autre. Mais pas dans tous les esprits, surtout dans ceux qui n'admettent pas l'échec ; l'échec étant pour eux tout ce qui ne se passe pas comme ça devrait se passer. Cela amène des managers à ne pas prendre de décisions par peur de l'échec, par peur de prendre une mauvaise décision de laquelle ils ne se relèveront pas, par indécision, par manque d'informations, parce qu'ils ne se jugent pas capables de décider, etc.

Cette notion de responsabilité est parfois très contraignante pour des personnes qui ont toujours été des exécutants, si professionnelles soit-elles. La modélisation sur leurs propres managers est parfois la pire des choses qui soit.

Le fait de devoir répondre des erreurs d'un ou des membres de l'équipe est un élément difficile à accepter pour des managers de proximité, qui ont la plupart du temps été confrontés à la recherche du responsable à tout prix de la part de leurs managers. Souvent, quand leur hiérarchie leur fait un reproche quelconque, leur réflexe « naturel » est de désigner le responsable sans se rendre compte qu'en qualité de manager c'est eux-mêmes les responsables de l'erreur, même si ce n'est pas eux qui ont fait l'erreur. Certains managers de premier niveau, qui ne sont plus depuis longtemps des « bleus », n'arrivent pas à accepter d'être responsables de ce que les autres ont fait et continuent la recherche perpétuelle du coupable et sa lapidation en place publique.

La responsabilité requiert aussi d'avoir la capacité à se remettre en question, voire à être remis en question par autrui si c'est justifié. Se remettre en question est une qualité qui n'est pas non plus donnée à tout le monde, la force de son propre ego est importante, afin que cette remise en question ne soit pas vécue de façon trop négative. La notion d'expertise est parfois un frein à cette remise en question pour des personnes qui se réfugient derrière cette expertise pour montrer le visage d'une personne « inattaquable », personnes qui à force d'être « inattaquables » s'enfoncent de plus en plus dans un dogmatisme qui pourra être préjudiciable en période de changement.

La responsabilité est primordiale afin que la personne puisse s'engager dans sa mission. L'engagement c'est en premier lieu avoir un but à atteindre, c'est aussi être capable de définir des objectifs et d'accepter de prendre des risques, afin de transformer les idées en action avec la disposition à être en dernier lieu responsable de ses actes ainsi que nous l'avons déjà évoqué.



Chapitre 6

Le management adaptatif

Du commandement à l'adaptation

Une des capacités les plus recherchées pour le personnel, tant de production que de maîtrise, est l'adaptabilité. Nous entendons à tout va dans les entreprises la mise en avant de cette notion d'adaptation : adaptation au changement, adaptation à de nouvelles façons de faire, adaptation aux autres, adaptation à de nouveaux rythmes, adaptation à de nouvelles normes, adaptation à de nouveaux standards, etc.

Cette adaptabilité constante est nouvelle dans le sens où elle est maintenant diverse et perpétuelle, contrairement au passé où le changement se faisait de façon plus graduelle et moins rapide. Le temps n'était pas le même, les dix heures de travail d'un compagnon d'antan n'ont rien à voir avec les sept heures d'un compagnon d'aujourd'hui. La pénibilité plus élevée d'hier était compensée par un rythme moins empressé que celui d'aujourd'hui. Les exigences de rentabilité n'atteignaient pas les niveaux dont nous sommes habitués à l'heure actuelle.

C'est pourquoi le management d'hier est totalement différent de celui d'aujourd'hui (tout du moins sur le papier). Le chef d'hier avait plus de temps à

passer au contact de son équipe ; les tâches administratives en tout genre, qui affolent souvent les managers de proximité, étaient réduites à leur portion congrue, les chefs commandaient et cela suffisait dans la plupart des cas.

La croissance de productivité, liée à celle de la complexité du travail, a peu à peu modifié les conditions de travail et donc naturellement les manières de manager.

Dans la réalité, la transition entre chef d'hier et manager d'aujourd'hui a encore du mal à s'opérer dans certaines structures. Pourtant, le changement de type de management traditionnel en un management moderne a plus de cinquante ans. Les premiers théoriciens à mettre en avant la nécessité d'un management moderne furent des universitaires de l'Université d'État d'Ohio qui montrèrent qu'un manager opérait sur deux pôles d'action : l'un lié à la structuration en elle-même, donc à la tâche, à l'organisation, aux process, l'autre lié à la considération, donc prenant en compte la relation à l'autre, le respect, la confiance. À partir de ces travaux, il fut évident que le manager devait être aussi à l'aise avec l'organisation, la détermination des objectifs, la fixation des délais, le contrôle, etc., qu'avec la communication, les échanges, l'écoute, voire le soutien en cas de besoin.

Cette théorie creusait un fossé immense avec le management tel qu'il avait été mis en place depuis l'avènement de l'ère industrielle.

La conclusion des travaux de l'Université d'État d'Ohio était que le meilleur manager était celui qui disposait d'un haut niveau de comportement centré sur la tâche et d'un haut niveau de comportement centré sur la relation (manager à la fois Directif et Participatif).

Dans les années 60, plusieurs études complètent celle-ci. La plus connue étant celle de Robert Blake et Jane Mouton qui montrèrent les premiers la multitude de styles de management possibles (81) tout en appuyant l'hypothèse de l'Université d'État d'Ohio : pour eux le meilleur manager était celui qui pouvait être à la fois très Directif et très Participatif.

Il faut faire ici une parenthèse afin de bien expliciter ce qu'est la directivité. Dans leur théorie, Blake et Mouton mettent l'accent sur la différence entre directivité et autoritarisme. La directivité c'est l'aptitude du manager (ou du leader) à définir des buts (à long, moyen et court terme), à s'y tenir et à orienter vers eux ses propres réflexions et actions ainsi que celles de ses collaborateurs. Alors que l'autoritarisme c'est la propension à tout décider à la place de l'autre avec, à la limite, l'expression d'un pouvoir despotique se voulant absolu

et totalitaire. L'autoritarisme c'est le chef à l'ancienne. Cette différence faite entre directivité et autoritarisme montre que l'autorité (le pouvoir sain) se trouve dans la directivité, alors que l'autoritarisme est une forme enflée et perversie de pouvoir devenu malsain.

À la fin des années 60, A.K. Korman est le premier à exposer qu'en fait il n'y a pas de leadership parfait et qu'il faut tenir compte de toutes les contraintes de l'environnement. Ce sont les débuts de ce que j'appelle le management adaptatif. À la même époque, Fred Fiedler publie des conclusions similaires affirmant qu'un leadership efficace dépend de « l'événement ».

Reprenant tous les travaux antérieurs et surtout ceux de Blake et Mouton, deux autres théoriciens, Hersey et Blanchard, déterminent que l'efficacité de tel ou tel style managérial est fonction du degré de maturité professionnelle du personnel concerné.

La maturité professionnelle par rapport à une tâche est la capacité à se fixer des objectifs, tout en étant motivé à la réalisation de ces objectifs et en étant capable d'exercer un contrôle sur son propre travail.

La maturité professionnelle est donc composée de deux facteurs : la compétence (expérience et savoir-faire face à une tâche) et la motivation (envie et volonté d'exécuter une tâche).

Partant de ce principe, le style de management qui offre la plus grande probabilité de succès est celui qui s'adapte au niveau de maturité professionnelle des collaborateurs par rapport à une tâche spécifique. Cela veut dire que le manager dont l'équipe est composée de personnes très différentes en termes de maturité professionnelle aura besoin d'une palette adaptative énorme. Avec des collaborateurs compétents et motivés il devra être capable de déléguer et de faire confiance, alors qu'avec des collaborateurs incompetents et de surcroît non motivés, il devra devenir très dirigiste en ne les lâchant pas d'un pouce.



À la suite de ces théories qui essayent de prendre en compte la réalité managériale du moment, la notion d'adaptabilité devient une exigence de cette réalité managériale. Le management n'était plus sur le papier cette chose monolithique à sens unique, la personne produisante prenait peu à peu l'importance qui lui revenait de droit, le manager devait s'adapter aux événements, mais aussi s'adapter aux différents types de personnalités composant son équipe, voire aux différents comportements des équipiers en fonction des événements vécus.

Cette capacité d'adaptation phénoménale demandée au manager est parfois surdimensionnée. À entendre certains responsables, leur désir serait presque que leurs managers soient des caméléons capables de s'adapter constamment à tout ce qui les entoure. Mais eux-mêmes, dirigeants, ont le droit de rester comme ils sont, avec leur personnalité et ses limitations. Il ne peut pas y avoir deux poids deux mesures.

Il y a quelque temps, je me suis de nouveau trouvé confronté à cette situation d'un responsable qui demande à son manager de proximité d'être beaucoup plus adaptable. Je faisais une piqûre de rappel à un groupe de managers de proximité que j'avais formé il y a deux ans de cela et lors de cette formation, l'un des stagiaires me dit « E... m'a demandé de lire votre livre et d'en résumer les points qui me paraissent essentiels afin que je progresse, parce que parfois je manque d'adaptabilité ! ». En riant je lui dis que son responsable avait raison, et le stagiaire de reprendre : « Oui mais ce qui me gêne ce que E... n'a pas lu votre livre ! ». Et sur la même lignée je rétorquai : « Alors là inadmissible, il faut qu'il l'ait lu, je lui en toucherai un mot ! ». Le connaissant bien, je me doutai de ce qui arriverait. À peine fûmes-nous en pause, qu'il alla voir son responsable et lui dit que Bertrand trouvait inadmissible qu'il n'ait pas lu le livre. Je vis E... débouler dans la salle avant la fin de la pause. « Z est venu me voir et m'a dit... », je continuai pour lui « ... que c'était inadmissible que vous n'ayez pas lu mon livre avant de lui demander à lui d'en faire un résumé ! ». « C'est

ça ! » souffla-t-il les yeux exorbités. « Hé oui c'est inadmissible ! » confirmai-je en souriant.

Cette petite anecdote illustre parfaitement ce que l'on trouve très généralement dans nos entreprises : des responsables qui demandent à leurs subalternes de se remettre en cause, de faire évoluer leurs pratiques, d'évoluer constamment, mais qui eux font tout pour rester comme ils sont en ayant un minimum de relations avec des acteurs de changement. Non, il n'y a pas deux poids deux mesures. L'évolution des pratiques, la remise en question justifiée, c'est pour tout le monde. Pas simplement pour les managers de proximité.

La plus grande difficulté du manager de proximité est cette qualité d'adaptation que nous lui demandons, surtout sur un plan humain. Le manager de proximité devrait être aujourd'hui un « super psychologue » apte à ressentir toutes les subtilités des comportements, en étant capable d'anticiper et de réagir correctement avec tout le monde et tout le temps. Et aussi un « super manager » capable aussi de styles de management différents en fonction du degré de professionnalisme de chacun. Comment en sommes-nous arrivés à cet irréalisme généralisé ?

Le changement de « monde »

Mis à part ceux qui sont passés par là, peu de managers ont conscience de la difficulté que sont susceptibles de rencontrer les managers de proximité dans la gestion des relations avec les membres de leur équipe. Nous l'avons déjà évoqué, en plus de la gêne que certains rencontrent à devoir travailler avec les mêmes personnes qu'avant, mais à une fonction différente, de maîtrise, et non plus d'exécution, il est demandé aux managers de proximité de devoir modifier leurs rapports avec ces mêmes personnes.

C'est là que le bat blesse, nombre de collaborateurs ne comprennent pas ce changement de comportement de celui qui est devenu manager et l'interprètent souvent comme de la survalorisation voire du mépris ; « il a changé de camp », « il s'est pris la grosse tête ». Ce faisant, les compagnons vont avoir un discours et un comportement à la fois culpabilisant et dévalorisant afin que le manager réintègre le « monde » qui était le sien avant.

Comme dans une secte, où celui qui fait partie du sérail ne peut s'en aller, l'équipe ne lâche pas facilement l'un des siens, *a fortiori* quand c'est un bon professionnel. Il ne faut pas sous-estimer cette puissance qui risque de happer le manager fraîchement élu. La transition entre ces deux mondes que sont

l'exécution et la maîtrise n'est pas chose si aisée que cela, comme ont trop tendance à le croire les Responsables qui promeuvent ces personnes.

Le modèle inconscient que chacun peut s'être construit de la dichotomie patrons/ouvriers, avec tous les aspects négatifs que l'histoire a engrangés, relayés encore à l'heure actuelle par certains discours populaires, politiques et syndicaux, fait que celui qui change de camp va devenir suspect, si ce n'est « vendu » ; il devient « l'étranger » au sens littéral du terme : celui qui est étrange, qui dérange, qui fait peur, qu'on ne comprend pas. Comment un type connu par tous, apprécié de tous, parce que pareil que tous, peut-il devenir « l'étranger », celui qui ne fait plus pareil que tous ? Et en plus de ne plus faire pareil que tous, il donne aussi des directives (des ordres) ! Ce type qui exécutait comme tous, devient l'un de ceux qui font exécuter. Cela semble futile mais cette simple passation d'un monde vers un autre monde s'opérera plus ou moins bien en fonction de la personnalité du nouveau manager.

Il faut une bonne assise pour résister à l'aspiration opérée par le monde de l'exécution. Le manager doit montrer autant de diplomatie que de persévérance dans sa manière de faire et d'assertivité dans ses comportements. Il faut comparer un manager nouvellement promu à un marin qui naviguait depuis des années sur une mer plus ou moins calme, mais sans dangers réels, par exemple un maître au cabotage qui longeait les côtes sur une mer rarement mauvaise, où connaissant chaque banc de sable et les rochers les plus dangereux il pouvait sereinement arriver à bon port, et qui tout à coup devient marin au long cours et se retrouve propulsé au Cap Horn, aspiré par des courants venant du monde qu'il vient de quitter, en même temps poussé par des vagues l'amenant plus avant, ballotté de creux en sommets sous une pluie d'écume et ne sachant plus comment manœuvrer pour aller... mais où ? Combien passent vraiment le Cap ? À bien regarder, la proportion de ceux qui passent ce stade est moins importante que nous pourrions le penser.

Beaucoup de ces managers resteront leur vie professionnelle durant ballottés plus ou moins loin de leur point de départ, dans une tempête perpétuelle de laquelle ils ne ressortiront qu'à la faveur d'un changement de poste ou lorsque la retraite les en délivrera. D'autres ne cesseront d'essayer de rentrer dans le Cap mais seront constamment aspirés vers leur état antérieur, ne parvenant jamais à maîtriser les techniques et leurs comportements afin de gagner le passage. Et puis il y en a qui, à force de courage, de ténacité, de remise en question, apprennent de l'adversité et petit à petit peaufinent des techniques et des comportements qui vont les rendre de plus en plus aptes à des fonctions d'encadrement.

Il est toujours intéressant de pouvoir suivre l'évolution de certains qui font leur petit chemin, tranquillement, en déjouant tous les obstacles qu'ils ont rencontrés, et que nous retrouvons un jour à la tête d'un établissement, interviewés par un journaliste de la télévision. Je pense à Fabrice, ce jeune qui allait devenir manager, il y a quinze ans, que j'avais eu dans un de mes stages de management et que j'ai pu voir évoluer dans la même société durant plus de dix ans, gravissant un à un les échelons jusqu'à un poste de direction. Le seul handicap qu'il me confia, alors qu'il était devenu directeur opérationnel, était son manque « d'exhibitionnisme », il faisait bien son travail mais ne le valorisait pas assez auprès de la Direction et il se rendait compte que des collègues moins performants mais plus enclins à se faire valoir naviguaient plus facilement que lui dans la Société. Malgré tout il y est arrivé, sans frime ni poudre aux yeux, jusqu'à accéder à un poste de Directeur Général. En quinze ans c'est plus que pas mal !

Il ne faut pas se leurrer, ils ne sont pas légion ceux qui atteignent le haut de la « pyramide », mais il y en a. Si nous les faisons parler sur leur parcours de la base au sommet, nous nous rendons compte qu'aucun n'a vécu la difficulté comme un handicap, mais plutôt comme un ingrédient vital à leur progression. C'est là un des facteurs les plus importants chez un manager, cette capacité à utiliser l'adversité et les problèmes afin d'aller plus avant, et quel que soit le niveau du manager.

Une des clefs pour être certain d'avoir des personnes aptes à tenir des postes de maîtrise est bien de rechercher le rapport que la personne peut avoir face à l'adversité et aussi les stratégies qu'elle met en place afin de se sortir des faux-pas. Dans le recrutement des managers de proximité, cet aspect n'est jamais pris en compte, et pourtant, les managers de proximité se coltinent nombre de problèmes en direct, c'est pour cela que nous envoyons tant de personnes au casse-pipe, personnes qui pour la plupart essaieront de faire de leur mieux et que la direction laissera bien souvent se débrouiller sans s'apercevoir qu'elles ne sont pas à la place où elles devraient être.

Un manager de proximité ne peut devenir efficace qu'à la condition qu'il prenne conscience de son changement de monde, sans pour autant renier le monde des exécutants qui n'est plus le sien. La pire des choses est l'amnésie de certains managers quant à leur origine, c'est l'un des moyens les plus sûrs pour ne pas inspirer confiance auprès de ses équipiers, c'est un manque de respect pour les compagnons que ceux-ci sauront plus ou moins vite faire payer au manager.

L'humilité n'est pas une faiblesse, ce que peuvent croire certaines personnes qui montreront la personnalité insoupçonnée de quelqu'un de dur, intransigeant, rigide, par ceux qui ont pourtant travaillé des années avec lui. Parfois cette personnalité n'est pas intrinsèque à la personne, mais plutôt une personnalité de façade, une « persona », mise en place selon diverses motivations : pour les uns c'est une manière de montrer à mon supérieur que je suis la personne adéquate, pour d'autres c'est le moyen de faire plaisir et de ne pas décevoir mon supérieur, pour d'autres encore c'est le moyen de montrer ma « force » à l'équipe, donc de ne surtout pas dévoiler mes faiblesses.

Le fait d'avoir une personnalité assertive, ayant une capacité positive à aborder les problèmes de tous ordres est donc primordial pour devenir manager. Pour ceux qui sont moins assurés, il n'est pas dit qu'ils ne pourront pas s'aguerrir lors de leur nouvelle mission, pour devenir petit à petit des personnes plus confiantes, aptes à gérer les problématiques rencontrées quotidiennement. Les chances de réussite de ces dernières peuvent être en partie liées à la reconnaissance que leur donne la hiérarchie, voire parfois grâce à l'aide adéquate apportée. Il faut pour certains managers fraîchement promus une période de transition où il est bon qu'ils soient tutorés par leur responsable direct la plupart du temps. Cela se fait dans certaines entreprises, alors que dans d'autres, le nouveau manager descend dans la « cage aux lions » et doit faire avec un système typiquement franchouillard, à savoir le « système démerde ».

Le parallèle à faire est celui de la personne qui part dans un pays étranger. Certains se sont préparés, d'autres pas. Certains sont perméables aux différences qu'ils vont rencontrer et assimilent les nouveautés qu'ils découvrent, d'autres sont totalement imperméables et réagissent en fonction de leurs normes et habitudes. Certains trouvent des codes afin de communiquer dans une langue qu'ils ne connaissent pas, d'autres se comportent en « martiens » durant tout leur séjour. Et à la longue nous trouvons des personnes qui d'un côté s'imprègnent de tout l'environnement et évoluent, apprennent, s'émerveillent, alors qu'à l'autre extrême nous trouvons des personnes qui restent enfermées dans leurs principes et passent leur séjour à dénigrer ce qui les entoure sans rien trouver de positif. Mais pour ces dernières personnes, il suffit que sur leur route elles croisent quelqu'un qui leur fait découvrir la richesse de la différence, pour que peu à peu elles s'ouvrent à un monde qui leur était étranger et qui devient tout à coup intéressant.

Manager ça s'apprend (sauf rares exceptions). Pour apprendre il faut quelqu'un sur qui modéliser. C'est tout simple ! Malheureusement si nous avons un mauvais modèle, voire pas du tout de modèle...

Le cycle de progression

Un des aspects les plus exigeants pour un manager est de devoir à tout prix atteindre les objectifs de production fixés à court et à moyen terme. Le manager de proximité, qui était avant un technicien, avait l'habitude d'atteindre les objectifs que la hiérarchie lui donnait, mais maintenant il doit être garant de la tenue des objectifs d'une ligne ou d'une partie de l'atelier.

La responsabilité n'a plus rien à voir avec celle qui consistait à avoir un contrôle sur soi-même. De plus, les managers de proximité se trouvent confrontés au fait que l'entreprise exige une haute productivité sans leur indiquer comment atteindre les résultats. Les managers se trouvent donc poussés à faire produire (et à produire) et font l'erreur de se concentrer exclusivement sur la « tâche » en négligeant l'impact qu'ils peuvent avoir sur les compagnons qu'ils encadrent. Funeste erreur !

Une relation inappropriée avec les collaborateurs va amener ceux-ci à avoir des comportements contre-productifs pour eux-mêmes et pour l'entreprise : se décourager, ne plus trouver d'intérêt à ce qu'ils font, être écoeurés de ne pas être reconnus à leur juste valeur, etc. À ce moment-là, deux cas de figure sont envisageables : soit le compagnon démissionne et part de l'entreprise (turn-over), soit, malheureusement, le compagnon démissionne, mais reste dans l'entreprise avec à la clef des comportements divers : démotivation, « je m'en foutisme », sabotages en tout genre (dégradations, vols, etc.).

La croyance qui consiste à croire que lorsque nous ne nous trouvons pas bien quelque part nous nous en allons est une légende (indépendamment de l'état de crise dans laquelle l'industrie se trouve actuellement). Les comportements humains sont tout sauf rationnels, cela engendre des paradoxes parfois funestes où des personnes ne se sentent pas bien quelque part et s'accrochent quand même à cette bouée avec laquelle elles se noient.

Il est possible de comprendre ce type de comportements : peur de l'avenir, chômage, incapacité à faire autre chose, etc. Toutes les justifications des uns et des autres sont plausibles au regard de la logique de chacun. Mais cela donne dans les entreprises des personnes qui vivent leurs journées en ayant démissionné mais en continuant à faire tant bien que mal. L'espoir fait vivre dit-on.

Cela montre que le développement de la « maturité professionnelle » des collaborateurs est une des responsabilités les plus importantes du manager. C'est l'homme qui produit ; plus il devient responsable et autonome, plus il s'inves-

tira sans contrainte dans son travail et produira intelligemment. Le manager est donc chargé de faire progresser ses collaborateurs, tout en conservant le niveau de productivité requis.

Mais comment un manager de premier niveau totalement obnubilé par le résultat peut-il faire ? Surtout si sa hiérarchie directe est elle aussi focalisée comme il se doit sur la tâche. L'une des erreurs les plus flagrantes est cette méconnaissance des comportements managériaux cohérents en fonction de leur niveau hiérarchique. Un chef d'équipe doit être focalisé beaucoup plus sur la relation aux compagnons que le chef d'atelier. Cela ne veut pas dire que le chef d'atelier ne s'intéresse pas aux personnes, mais le type de relation et sa fréquence sont différents en fonction des enjeux de la fonction.

Si nous prenons les trois types de compétences dont nous avons besoin dans une entreprise : compétences techniques, compétences relationnelles et compétences conceptuelles, nous nous rendons compte du degré requis pour chaque niveau dans l'entreprise.



Le schéma ci-dessus montre par exemple qu'un employé a besoin de beaucoup de compétences techniques, de compétences relationnelles restreintes du fait de travailler en équipe, et pas ou peu de compétences conceptuelles. S'il devient manager de proximité (maîtrise de premier niveau : chef d'équipe), il aura besoin de déployer plus ses compétences relationnelles et aura beaucoup moins l'utilité de ses compétences techniques, mais il devra être capable d'un peu plus de conceptualisation. Et ainsi de suite s'il devient manager de deuxième niveau (chef d'atelier).

La problématique du manager de proximité qui n'arrive pas à assumer son rôle nouveau de responsable et se comporte à l'identique du temps où il était compagnon est plus facilement compréhensible avec ce schéma. Le changement d'état amène à un changement du degré d'utilisation des différentes compétences utiles à une mission donnée.

Le manager doit donc faire progresser ses collaborateurs tout en conservant le niveau de productivité pour que chaque collaborateur atteigne un niveau de maturité professionnelle de plus en plus élevée. Ce processus s'appelle le cycle de progression.

À part dans des équipes « immatures », l'expérience montre que les managers centrés sur l'employé et qui savent assurer un contrôle discret, intelligent et adapté à la personne ont plus souvent des équipes de haut niveau de productivité que les managers centrés sur la tâche et qui exercent un contrôle étroit et stéréotypé. C'est la notion de confiance qui est en jeu. Un contrôle adapté à la personne a tendance à instaurer la confiance entre les protagonistes, alors qu'un contrôle rigide ou de type « flicage » ne peut qu'amener des sentiments négatifs chez celui qui en fait les frais : méfiance, colère, dégoût, etc.

Partant de là, un autre phénomène intéressant est à préciser, qui a son importance pour les managers, mais aussi pour les formateurs qui ont en charge ces mêmes managers lors de sessions où ils vont prêcher la bonne parole : celle qu'ils ont appris eux-mêmes en formation ou dans les livres, formateurs qui trop souvent sont inconscients de ce phénomène (parce qu'ils n'ont jamais été managers eux-mêmes). Ce phénomène que les Nord-Américains nomment *self-fulfilling prophecy* montre que lorsqu'un manager tend à utiliser toujours le même style de management, il va créer une prédiction (*prophecy*) qui engendre sa propre réalisation : un manager qui traite ses collaborateurs comme des « chiens » aura tendance à se faire mordre, un manager qui traite ses compagnons comme des adultes, aura toutes les chances d'avoir des adultes face à lui.

Premier poste à responsabilité

Dans un centre de loisirs, un responsable venait d'arriver depuis peu. Sa fonction de directeur adjoint de cet établissement était son premier poste à responsabilité. Profitant d'une formation que je faisais avec les différents managers de ce petit établissement, il s'était joint à nous afin, d'une part de participer à sa première formation au management dans une entreprise, et d'autre part, de mieux se faire connaître de ses collaborateurs et d'apprendre à les connaître aussi. Les présentations terminées, nous rentrâmes dans le vif du sujet et chacun participait activement avec ses expériences à cette première matinée.

Le repas achevé, nous revînmes dans la salle de formation et je fis faire un exercice aux managers, exercice où ils devaient travailler en binômes. Les gens se choisirent, et notre directeur adjoint fut associé avec la comptable, qui elle-même manageait trois personnes. Celle-ci, d'un certain âge, et responsable de la comptabilité depuis l'ouverture de ce parc, nullement intimidée par son nouveau et tout jeune supérieur, se tourna vers lui avant que ne débute le travail en binôme et lui dit: « Nous nous tutoyons tous entre managers, donc je te propose que nous commençons à nous tutoyer maintenant ».

Avant que quiconque ait pu réagir, le nouveau responsable l'arrêta net, d'un ton qui ne souffrait aucune ambiguïté: « Il n'est pas question que nous nous tutoyons! » lâcha-t-il sèchement, le regard rivé dans les yeux de la comptable. Tout le monde se figea visiblement interloqué par la promptitude et la façon abrupte de répondre à celle-ci. Cela ne dura qu'une fraction de seconde avant que le responsable reprenne la parole et explique d'un ton calme et apaisant: « Je vais vous dire pourquoi je ne veux pas vous tutoyer, ni vous, ni aucun autre responsable ici présent. C'est mon premier poste à responsabilité, vous vous connaissez tous et travaillez ensemble depuis longtemps, de plus je suis jeune et je suis votre supérieur hiérarchique. Un jour ou l'autre l'un d'entre vous fera une erreur qu'il me faudra sanctionner, si je me mettais à vous tutoyer j'ai peur de perdre mon autorité et de ne plus pouvoir vous engueuler le cas échéant. » Le climat se détendit aussitôt. Les managers comprirent la logique de ce jeune homme, et acceptèrent de garder cette distance langagière avec lui.

Analyse de la situation

Ce responsable a montré des qualités indispensables à un manager qui débute. En premier lieu, même si au départ sa réaction est agressive, son comportement indique qu'il sait ce qu'il veut et cela prouve une force de caractère qui ne peut qu'être positive pour un manager. Deuxièmement il est capable de se rendre compte que son entrée en matière est source de malaise et donc il adopte un ton et un discours susceptibles de rassurer les personnes en présence, en même temps qu'il les informe du pourquoi il refuse le tutoiement. Cela fait que, troisièmement, il montre de façon authentique ce qu'il est avec la faille qu'il possède en tant que nouveau manager, il ne cherche pas à jouer un rôle. Plus une relation est authentique avec autrui, plus nous avons de chance d'avoir des personnes authentiques qui nous répondent (même si parfois nous pouvons tomber sur un hypocrite). De plus, l'authenticité a une vertu, elle permet d'être plus facilement accepté par autrui, même dans ses différences. Quatrièmement, dire les choses de façon véridique est aussi un moyen de respecter autrui. Ne pas laisser d'ambiguïté, considérer l'autre en tant qu'adulte, tout cela concourt à rendre la relation solide et durable.

Il est important de comprendre qu'un manager doit asseoir son autorité dès le départ de sa nomination et que celui qui est capable de montrer certaines failles,

comme dans le cas ci-dessus, ne peut le faire qu'à la condition d'avoir une personnalité assez forte pour parer les coups et les pièges que certains vont mettre en place (comme les hypocrites, ou ceux qui attendaient la place et qui n'ont pas été élus, etc.). Il n'est pas question, si nous ne sommes pas assez confiants en nous dès le départ, de montrer nos failles, au risque de nous faire tellement descendre qu'il deviendra impossible de monter en puissance et de nous faire respecter. Montrer son autorité naturelle est l'une des clefs de la réussite lors d'une prise de fonction.

Le bon manager (mythe ou réalité ?)

Dans la théorie, le bon manager serait celui qui est capable de s'adapter à des personnalités différentes, donc à des comportements différents, corrélés à des situations différentes. Le bon manager serait un caméléon. C'est la théorie.

La limitation première d'un manager n'est pas son expertise, mais bien sa personnalité de base. L'expertise vient d'un savoir-faire corrélé à des aptitudes cognitives de compréhension, d'analyse et de synthèse, et bien sûr à des capacités de mémorisation. Je peux être un expert reconnu, si je n'ai pas de disposition à rentrer en contact avec autrui, à guider, à donner l'impulsion et les directives aux autres, je ne serai jamais un « bon » manager. C'est hélas la conformation générale que nous rencontrons la plupart du temps dans les entreprises, ainsi que nous l'avons évoqué plusieurs fois dans les pages précédentes.

Si donc la limitation première d'un manager c'est sa personnalité, cela indique que certains sont désavantagés par rapport à d'autres. Nous allons emprunter des concepts pour illustrer ce propos.

Le premier concept est celui d'extraversion et d'introversion. Petit rappel, bien que ce concept soit devenu familier depuis de nombreuses années.

Les personnes extraverties sont celles qui utilisent leur énergie de façon centrifuge, vers l'extérieur, vers le monde des personnes et des événements, pour y puiser leur énergie, mais aussi pour s'y ressourcer. L'extraverti a besoin d'être entouré d'autres personnes pour vivre vraiment, il a besoin de s'exprimer, il lui faut du mouvement, du changement. La dynamique de l'environnement sera la source de sa propre dynamique et de son action. L'extraverti c'est celui qui va vers les autres, qui noue le contact, qui parle beaucoup, qui est perpétuellement en mouvement.

Alors que les personnes introverties sont celles qui utilisent leur énergie de façon centripète, vers l'intérieur, le monde de leurs pensées et de leurs ré-

flexions, pour y puiser leur énergie et aussi pour s'y ressourcer. L'introverti a besoin de retrait, de calme, de silence, il a besoin de réfléchir, il lui faut du temps et de la quiétude. Il est statique et réflexif avant que de pouvoir agir. L'introverti c'est celui qui réfléchit silencieusement, qui a besoin de s'isoler pour se ressourcer, qui sait se montrer patient.

EXTRAVERSION Énergie tournée vers l'extérieur	INTROVERSION Énergie tournée vers l'intérieur
Actif	Réfléchi
Extérieur	Intérieur
Sociabilité	Réservé
Public	Intimité
Relations nombreuses	Relations restreintes
Expansif	Tranquille
Interaction	Concentration
À l'aise avec les gens, l'action	À l'aise avec les idées, les pensées
Énergie centrifuge	Énergie centripète

Si le bon manager est une personne capable de rentrer facilement en contact avec autrui et de s'adapter à des personnalités et des situations très différentes, l'extraversion est idéale pour le management, car une personne extravertie va utiliser la parole pour former sa pensée, de surcroît elle possède une capacité à répondre immédiatement aux questions posées, se sent à l'aise face à l'imprévu et en dernier lieu apprécie les contacts spontanés. De plus l'extraverti a souvent une bonne créativité verbale, c'est-à-dire qu'il est capable de parler de tout (même de ce qu'il ne connaît pas), et de plus l'extraverti n'a souvent pas non plus d'états d'âmes quand il se contredit lui-même.

La seule difficulté rencontrée chez l'extraverti, mais qui peut faire bien des dégâts, c'est cette capacité à parler et à changer rapidement son point de vue en fonction des informations reçues en temps réel. Un jour l'extraverti dit bleu-gris, et le demain il dit gris clair et trois heures plus tard gris-vert. L'idée se forme et fluctue sans jamais se stabiliser, elle est à l'image de la personne, toujours changeante, toujours active, capable de virages à cent quatre-vingts degrés, et de volte-face surprenants.

Néanmoins à bien regarder ce qu'est une entreprise aujourd'hui, nous nous rendons compte que cette typologie est souhaitée pour un manager de production.

L'idéal serait d'avoir des managers 70 % extravertis et 30 % introvertis, parce que bien sûr il faut aussi que le manager soit capable de se poser, de réfléchir ;

non pas que l'extraverti ne réfléchisse pas, mais il réfléchit très différemment de l'introverti.

L'extraverti a besoin de parler pour former sa pensée, d'où un discours qui peut être fluctuant puisque celui-ci exprime le mouvement de sa pensée ; alors que l'introverti ne parle qu'après mûre réflexion, il n'exprime que ce qui lui paraît vrai et définitif.

L'extraverti a tendance à agir d'abord, avant de réfléchir. Sa séquence d'apprentissage est : action/réflexion/action, alors que l'introverti doit réfléchir profondément, voire longtemps avant de passer à l'action. Sa séquence d'apprentissage est : réflexion/action/réflexion.

Le « bon » manager serait donc un dosage de beaucoup d'extraversion tempérée par suffisamment d'introversion afin d'avoir un manager possédant une stabilité qui ne soit pas rigide, une dynamique qui soit canalisée. Le monde actuel demande de plus en plus ce type de personnes à des postes de production comme c'est le cas pour un manager de proximité. Le manager doit être flexible, adaptatif, dynamique, mais aussi posséder des qualités de contact et de confiance en soi qui lui donneront la capacité à surpasser les événements et les remises en question de la part des membres de son équipe.

L'extraversion dominante étant une condition indispensable pour être manager, il faut aussi compter sur d'autres aspects de la personnalité afin de réunir un ensemble de qualités qui donneront une plus forte probabilité de trouver la personne qui pourra devenir un manager efficace.

Face à l'environnement et aux événements, chacun d'entre nous possède une perception qui nous est propre, mais qui pourrait se résumer en deux catégories opposées.

Certaines personnes ont tendance à considérer l'environnement comme plutôt favorable, bienveillant, donc perçoivent les événements qui arrivent avec un certain stoïcisme, avec une certaine légèreté ou parfois même une certaine insouciance, elles sont irréalistes dans le sens où elles discernent la réalité d'une façon très subjective, émotionnelle, le trait commun est qu'elles recherchent constamment à ce que les choses se déroulent le mieux possible dans tous les cas. Pour faire référence à la théorie de l'Université d'Ohio, ces personnes se sentent plus concernées par la relation à l'autre, la tâche venant en second.

L'autre catégorie de personnes a plutôt tendance à percevoir l'environnement comme antagoniste, hostile, non pas mauvais en soi, mais plutôt « challen-

geant » dans le sens que cet environnement les faisant agir, elles peuvent alors montrer leur capacité à surmonter ce qui leur est imposé par l'extérieur, ou bien acceptent que cet environnement soit plus fort et se plient à ses exigences. Ces personnes baignent dans une réalité plus objective pour certaines, plus pragmatique pour d'autres. Les émotions sont contenues, voire étouffées. Pour faire référence à la théorie de l'Université d'Ohio, ces personnes se sentent plus concernées par la réalisation de la tâche, du travail, l'atteinte de l'objectif que par l'intérêt vis-à-vis des personnes qui vient bien après.

Ces deux grandes catégories vont agir et réagir différemment en fonction de l'indice d'extraversion et d'introversion de chacun.

Un extraverti, qui perçoit l'environnement comme hostile, va tout mettre en œuvre pour surmonter les épreuves, pour gagner, pour prouver qu'il peut faire, qu'il est l'homme de la situation, etc. S'il est manager, il va aussi tout mettre en œuvre pour que les personnes avec lesquelles il travaille agissent dans le même sens que lui et déploient leur énergie à l'atteinte de l'objectif ou la résolution du problème, de ce fait il agira comme un **DOMINANT**.

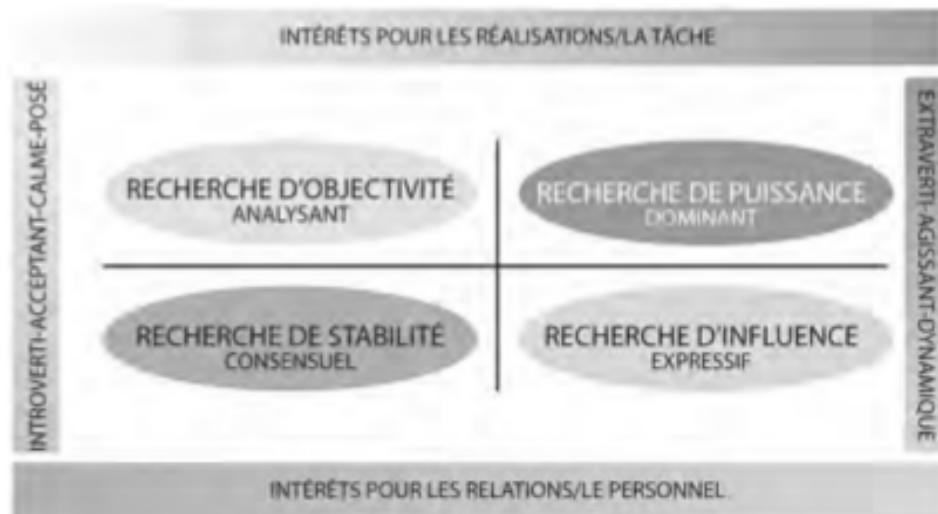
Un extraverti, qui perçoit l'environnement comme bienveillant, va agir de façon positive avec les personnes pour créer un environnement dans lequel chacun se sentira bien et où il créera sa sphère d'influence. S'il est manager, il motivera ses troupes, il influencera les personnes afin qu'elles aillent dans son sens, quitte à manipuler, il jouera de l'émotion et de la didactique pour façonner son équipe, de ce fait il montrera ses capacités à être **EXPRESSIF**.

Un introverti, qui perçoit l'environnement comme hostile, va agir en fonction des règles et des procédures mises en place (les règles sont la loi à suivre), il s'attache aux faits, aux preuves, il est dans une démarche de pensée objective, rigoureuse. S'il est manager, il mettra en place des standards de travail et de qualité, quitte parfois à devenir trop perfectionniste, à être trop **ANALYSANT**.

Un introverti, qui perçoit l'environnement comme bienveillant, va tout faire pour rechercher l'harmonie en tout : pas de surprises désagréables, pas de désaccords, pas de changements rapides, etc. S'il est manager, il sera enclin à mettre en avant l'appartenance, l'esprit d'équipe et à tout faire pour que la production soit régulière, et que les membres de l'équipe adhèrent au projet, il peut donc facilement devenir **CONSENSUEL**.

Ces quatre typologies, bien que schématiques, montrent, avec simplement quatre entrées, la richesse des types de personnalités et en conséquence la diversité des styles de management. Dans la réalité ce ne sont pas quatre

grandes typologies de personnalités que nous pourrions évoquer mais une multitude, fonction de chaque manager, avec c'est vrai parfois des similitudes de comportements. Mais arrêtons-nous à ces quatre types qui complexifient assez la problématique pour trouver le manager adéquat.



Chaque personne a tendance à privilégier un cadran, à fonctionner plus d'une certaine manière, même si elle peut avoir des caractéristiques empruntées aux trois autres cadrans, mais dans des proportions moindres.

Le manager caméléon serait celui qui aurait la capacité à fonctionner en quantité égale dans chaque cadran, apte à s'adapter à tout type de situation et à tout type de personnalité. Serait-ce d'ailleurs un bon manager ?

Cette limitation due à la personnalité de chacun va conduire les managers à être plus performants dans certains domaines, donc à avoir des lacunes dans d'autres.

Par exemple, un manager Dominant agira constamment même en dépit de l'opposition qu'il rencontre : opposition venant de personnes, ou de problèmes extérieurs. L'adversité ne l'arrêtera pas, bien au contraire, elle le stimulera à surmonter le problème, c'est l'aiguillon qu'il lui faut, l'adrénaline qui va lui servir de carburant afin d'avancer toujours et encore. Face à une équipe, c'est le type de manager qui va beaucoup demander aux personnes, quitte à parfois en laisser sur le bord du chemin tant il veut que tout le monde marche à son rythme, et en période de crise, il ne tendra pas la main à ceux qui sont tombés, c'est à eux de trouver le moyen de recoller au train.

Un manager Expressif cherchera à ce que les personnes fonctionnent de façon positive, qu'elles travaillent en équipe, c'est-à-dire de manière coopérative et complémentaire, avec parfois une tendance à manipuler les personnes et les événements afin que tout colle comme il le souhaiterait, dans un idéal qui est le sien propre et qui parfois peut être éloigné des contingences de la réalité. Le manager expressif parle beaucoup, voire se noie dans ses paroles, il a toujours une réponse à donner à la question posée, quitte à ce que la réponse soit du « grand n'importe quoi », ce qui ne le gênera pas outre mesure, parce qu'à la même question posée un autre jour, il répondra différemment et si une personne peut le confronter sur cette différence, il s'en tirera par une pirouette dont il est coutumier.

Un manager Consensuel cherchera à maintenir une production régulière, avec du personnel performant mais pas trop, surtout dans une équipe où les personnes sont d'un niveau plus que moyen, si certaines personnes se détachent du lot, le manager Consensuel aura tendance à niveler par le bas et les plus performants rentreront dans une norme de bon aloi. Étant donné que son souci premier est que rien ne dépasse, rien ne sorte de l'ordinaire, et se sentant tellement mal à l'aise avec les différends et les affrontements qui peuvent arriver entre membres de son équipe, il fera tout pour que rien de négatif ne se passe entre les équipiers, quitte à devenir démagogue, voire laxiste selon la situation.

Un manager Analysant fera tout dans le respect rigoureux des règles et des procédures établies. S'il n'existe pas de règle ou de procédure, il pourra se sentir totalement désarmé et ne plus être capable de fonctionner, ou il « bricolera » lui-même des règles et des procédures qui lui permettront d'avancer (règles qu'il connaît déjà ou qu'il a déjà rencontrées, donc parfois complètement déconnectées de la réalité du moment). Ce faisant il a tendance à se placer en tant que « mètre étalon », ses standards doivent être les standards pour tout le monde, son perfectionnisme doit être partagé activement par tout le monde et surtout, il n'admet pas d'être remis en question par les membres de son équipe (ni par quiconque d'ailleurs).

Dans notre société actuelle, les typologies les plus recherchées pour des managers sont les types Dominants et Expressifs, qui rappelons-le, sont tous deux extravertis. Cela ne veut pas dire que les deux autres types ne sont pas adéquats en termes de management, mais ils ont tendance à être plus rigides dans leurs façons de penser et leurs façons de faire, et dans une industrie qui avance sans toujours savoir où elle va, il est normal de rechercher de la flexibilité et de l'adaptabilité en tout, même (et surtout) chez les hommes.

Galeries de portraits

Pour illustrer ces quatre typologies prenons quelques exemples tirés de ma vie professionnelle et des personnes que je côtoie ou côtoyais régulièrement.

Pierre est un Dominant, pur et dur. Il faut qu'il fonce, qu'il soit en action. Des idées plein la tête auxquelles il réfléchit plus ou moins longuement mais qu'il doit vite mettre en chantier, parfois dans la précipitation. Des prises de décision rapides, voire changeantes au gré des éléments qu'il recueille. Vous le laissez un jour avec une idée bien précise, et attendez le lendemain de reprendre cette idée avec lui, mais vous vous rendez compte que l'idée n'est plus tout à fait, voire franchement plus du tout, celle que vous aviez laissée hier. Et quand il se met en action, il faut le suivre coûte que coûte, parce qu'il ne vous attend pas. Pareil quand il vous explique quelque chose, pas de superflus, c'est synthétique et même souvent tellement synthétique que vous vous demandez de quoi il parle. Mais lui le sait, donc il ne rentrera pas dans les détails pour vous expliquer. Un problème survient, il trouve rapidement une solution qu'il va tester. Elle ne marche pas, il trouve une deuxième solution, parfois radicalement différente de la première, et si ça ne marche toujours pas, il va essayer à nouveau. Pas de découragement, mais une montée en puissance de son énergie afin de venir à bout de la problématique. Et puis des fois il fonce dans le mur, et là, même si nous le prévenons, il a tendance à continuer, alors il faut le laisser foncer, et quand il s'est bien écrasé il faut le laisser analyser tout seul pourquoi il s'est mis en échec, quitte à l'aider mais sans le juger. Pour lui, l'échec est la condition du succès. Il apprend, il retient et l'erreur qu'il a faite, il ne la refera pas. Il attend de ses collaborateurs qu'ils soient autonomes mais qu'ils respectent les procédures et les méthodes de travail que lui-même a instaurées. Il peut être prévenant envers ceux avec lesquels il entretient une relation positive, mais quand ça ne va plus, il sait très bien se couper de ses sentiments et tailler dans le vif. Un Dominant, pur et dur.

André était un Expressif, affable, aimant plaisanter, un gars sérieux qui ne se prenait pas au sérieux. Sa façon de préparer ses interventions était parfois limite, il était même capable d'arriver quasiment les mains dans les poches en sachant qu'il s'en tirerait toujours. Un optimiste, quoi. Son point fort était le charisme qu'il dégagait et qu'il entretenait, même s'il ne l'avouait pas. Une façon de s'habiller, même décontracté, une façon de parler avec tout le monde, même des inconnus. Aller vers les gens, communiquer, donner de soi, être prévenant. Et puis parfois des envolées démonstratives : « Regarde ce qu'ils nous demandent de mettre dans notre programme ! »

s'exclamait-il dans les couloirs du centre de formation d'un site automobile. « Ils m'emmerdent ! » continuait-il en souriant. « L'analyse de Pareto, Ishikawa... Pfou... Tout ça c'est plus de mon âge ». Et ça voulait dire : « Bertrand il faut que tu t'y colles pour mettre ça dans le programme ». Parce qu'il n'exigeait jamais, mais il savait suggérer. Son arme favorite, la séduction. Par le sourire, par la gentillesse, par la reconnaissance qu'il vous donnait, il vous faisait faire, sans que vous vous rendiez toujours compte qu'il vous avait... influencé. Habile négociateur qui savait faire profil bas quand il le fallait et désarmer le plus retors. Face à un différend avec une personne, il négociait afin de trouver un compromis acceptable par les deux parties, concilier les intérêts, il était champion. Et lorsque le conflit ne débouchait sur rien, il passait à autre chose : « pas la peine de perdre son énergie ». La vie est courte, il faut en profiter pleinement, pas la peine de se prendre la tête avec des futilités, c'était sa philosophie. Des stagiaires qui l'ont eu en tant que formateur il y a plus de vingt ans se rappellent encore de lui aujourd'hui. Un Expressif ça peut laisser des traces (positives) indélébiles.

Éric est un Consensuel. Il est calme, posé. Il a besoin d'être utile. Lors de ses missions, il va tout mettre en place pour essayer d'instaurer un équilibre avec les acteurs de celle-ci. Il n'apprécie pas outre mesure les débordements, ni les différends. Il va instaurer des relations solides avec certains, ce qui pour lui est un gage de sécurité. Il fonctionne bien dans des missions de longue durée. Les changements rapides ce n'est pas son truc. Changer oui, mais pas trop vite. C'est d'ailleurs pour ça qu'il a une prise de risques limitée. *Chi va piano va sano, chi va sano va lontano*². Il inspire confiance.

Il semble solide et comme il n'est pas agressif, les gens l'aiment bien. « Tu ne veux pas faire comme je te dis. Bon et bien j'essaierai autrement, mais je ne vais pas te forcer, surtout pas parce que je n'ai pas envie du tout de rentrer en conflit ». Ah ! Si la vie était un long fleuve tranquille... Respect de l'autorité : on m'a dit de faire ça et de le faire comme ça, je fais ça et comme ça, même si parfois par derrière je fais un peu autrement, mais tant que l'autre ne le sait pas. Sous pression il peut devenir pugnace, il ne baisse pas les bras mais doit y arriver coûte que coûte, et alors il peut manquer de discernement et continuer à fonctionner d'une façon inadéquate qui le mènera dans une impasse, mais il n'aura pas abdiqué. La vie est parfois bien compliquée mais il doit y arriver. C'est un collègue plaisant et avec qui nous sommes certains de ne pas nous prendre la tête. La régulation de tout, c'est ça son truc. Un consensuel, je vous dis !

2. *Qui va doucement va sûrement, qui va sûrement va loin.*

Hervé est un Analysant. Il a besoin de normes, de repères, de structure. Il cherche à être le plus rationnel possible. Sa pensée se veut objective, rigoureuse. Il n'aime pas l'amateurisme et cherche à s'entourer au maximum de professionnels responsables ayant une éthique éprouvée.

D'ailleurs il se fixe des standards de qualité élevés dans tout ce qu'il entreprend et apprécie d'aller au fond des choses. Ce n'est pas lui que vous traiterez de futile. Et le collaborateur qui a fini un travail est le bienvenu quand il lui fait un reporting. Il est sûr de la force de sa pensée, de la validité de son raisonnement, ce qui peut l'amener à développer des intuitions non basées sur l'expérience et sur les faits et s'y cramponner obstinément, persuadé que son modèle l'emportera sur la réalité. Mais parfois la réalité arrive au galop et s'impose. Désillusion. Ce qui importe pour lui c'est que le travail soit réalisé en suivant les règles et les procédures établies, des modes opératoires normalisés, avec une planification scrupuleuse. Le collaborateur « idéal » est celui qui fait son devoir, qui réfléchit avant de parler, qui connaît son sujet sur le bout des doigts. Il est fidèle en amitié, mais si nous le manipulons ou si nous profitons de lui, bye bye l'amitié. La parole donnée vaut tous les contrats du monde. Nous pouvons lui faire confiance les yeux fermés. Parfois il semble rigide dans sa manière de faire, mais si nous lui démontrons notre point de vue de façon factuelle et logique, ça passe, et encore plus s'il a confiance en vous. Et quand il est confiant, il se détend et montre alors une facette cachée que nous n'imaginions peut-être pas. Un analysant, ça sait être humain.

Chapitre 7

Expériences particulières de management

L'Équipe qui détient le pouvoir

Lâcheté, démagogie ou quoi d'autre ?

Ce cas malheureusement n'est pas si rare. J'ai été confronté à diverses reprises à des situations inversées où le management de proximité n'avait peu ou par d'autorité et se laissait dicter sa loi par des équipiers aguerris aux comportements déviants. Je parle de comportement déviant, car dans la normalité de l'entreprise, un compagnon peut réagir au pouvoir de son manager par un contre-pouvoir, mais dans ce cas précis, le manager n'ayant pas de pouvoir, c'est l'équipe qui utilise une forme de pouvoir particulière qui ne devrait pas lui revenir.

C'est la problématique des espaces de liberté dans l'entreprise : tout espace de liberté va être rapidement rempli par les employés, et quand ils auront été investis dans le temps, il sera difficile voire impossible de les supprimer. Quel manager n'a pas été confronté à la personne qui a pris des habitudes et qui ne comprend pas que nous lui donnons plus la liberté d'en user.

Ce sont parfois des broutilles, le compagnon que nous avons laissé libre d'aller se chercher un café quand il voulait et qui le ramène à sa machine pour continuer à produire, mais quand un de ses collègues, lui, a renversé son café sur la machine et que sa production a été arrêtée et que la Direction décrète qu'il est maintenant interdit de ramener de la boisson sur le lieu de production, alors ce compagnon à qui il n'est jamais arrivé d'incident ne comprend pas pourquoi nous l'empêchons de continuer un usage qui s'était installé au point de se changer en véritable routine. Et ce sont à d'autres moments des comportements déviants comme ce compagnon qui en plus des pauses autorisées, s'absente aussi six fois dix minutes dans la journée.

La problématique de ce comportement constitué des pauses légales et des pauses « personnelles », est qu'il va inciter d'autres personnes à faire de même si la hiérarchie ne met pas le plus rapidement possible un frein à cette pratique. Pour chaque personne qui l'imité, sur ses sept heures de travail journalier, il faut défalquer une heure et demie environ de passe-temps, soit des semaines de travail de 27,50 heures au lieu de 35 à multiplier par le nombre de personnes ayant ce comportement ; faites le calcul et vous verrez la manne perdue par année en termes de non production, mais aussi en termes de charge pour l'entreprise qui paie ces heures improductives et surtout en termes de mise en place de comportements « pervers » qui vont devenir des comportements « normaux » s'ils ne sont pas repris en main rapidement.

Pourquoi certaines entreprises laissent cet état de choses se mettre en place et lui permettent aussi de perdurer dans le temps ? Les causes sont diverses. Il y a pourtant une similitude dans toutes ces entreprises : c'est le manque de sanction, voire le manque de réprimande. Je l'ai déjà évoqué (Cf. p. 89), le manager doit être capable de réprimander, si besoin est, lorsque la personne a eu un comportement ou a fait une chose répréhensible. Cela va de la simple réflexion pour un travail pas tout à fait correct, jusqu'à une sanction plus négative pour quelque chose de plus grave. L'échelle des sanctions doit exister et doit être appliquée sous peine de laisser, d'une part un espace de liberté que les équipiers vont investir et dont ils vont se rendre maîtres, et d'autre part une vacance dans la « chaîne de commandement » et une remise en cause de l'autorité.

Cet état de fait existe parfois parce que des managers de proximité sont incapables de réprimander, et là nous revenons à cette problématique récurrente du manager qui a été promu alors qu'il n'a pas l'étoffe d'un « meneur d'hommes », mais à d'autres moments, les managers ne réprimandent pas car la politique mise en place dans l'entreprise ne leur permet pas de le faire. Cette déviance

pose un énorme problème qui va bien au-delà du fait que les compagnons vont se sentir très vite « intouchables ».

En premier lieu, un manager qui est capable d'utiliser toute la palette des comportements managériaux va ressentir une frustration de ne pas pouvoir réprimander ou sanctionner lorsqu'il juge que cela est nécessaire, et à la longue, il va soit baisser les bras et ne pourra plus prétendre être un manager efficace, soit mûrir des sentiments de colère qui peuvent devenir contre-productifs pour lui et pour l'entreprise, ou bien, exceptionnellement, il trouvera aussi l'espace de liberté laissé vacant par la hiérarchie et qui lui permettra de mettre en place un système coercitif personnel avec tous les dangers que cela représente pour lui.

En deuxième lieu, un manager qui ne possède pas une « étoffe » managériale va tomber dans un piège duquel il ne pourra pas se sortir sans y perdre des plumes. Ce piège est simple mais destructeur. Une politique où la réprimande est bannie va le faire se sentir bien, il n'aura pas de choses négatives à dire à ses équipiers, ce qui le rassure, car il en aurait été incapable. Mais cette fausse sécurité va l'amener à ne pas être légitimé, donc à ne pas pouvoir utiliser son autorité qu'il n'a pas car personne ne lui donne de pouvoir : si la Direction ne le légitime pas, comment pourrait-il être légitimé par les compagnons ? Dans le temps, cette personne ne peut pas se faire une image valorisée d'elle-même et elle continuera à « manager » en sachant dans son for intérieur qu'elle n'en est pas capable, d'où l'installation graduelle d'une perception négative d'elle-même et l'incapacité de dire tout haut ce qu'elle pense dans le silence de son mal-être.

En troisième lieu, un manager qui, jugeant que la politique R.H. est une hérésie, sanctionne quand même, va vite se retrouver face à des forces qu'il ne maîtrise pas. Ces forces sont soit sa hiérarchie, soit un syndicat, ou parfois les deux. Un compagnon sanctionné alors qu'il pense jouir de l'impunité que la politique de l'entreprise a instaurée, ne va pas rester inactif face à cette « injustice » qui s'abat sur lui, et il en parlera à un supérieur du manager de proximité, ou il ira tout simplement voir un syndicat, qui s'engouffrera avec délectation dans la brèche afin de déstabiliser encore un peu plus la Direction.

Le management s'apparente parfois à ce que nous vivons lors de l'éducation de nos enfants, et c'est toujours un étonnement de se rendre compte dans les entreprises des comportements personnels, mais il est vrai que nombre de comportements adultes mis en place dans des situations critiques sont des comportements enfantins non remis à jour, mais simplement maquillés du fard de l'adulte.

La « paix sociale »

Pour illustrer par un exemple ce que nous venons d'évoquer, dans une entreprise alsacienne du Bas-Rhin, ma surprise fut grande de me rendre compte du fonctionnement laxiste de celle-ci, alors que j'avais travaillé déjà pour plusieurs entreprises du Haut-Rhin où j'avais trouvé une rigueur managériale plus germanique que latine, qui permettait au manager d'utiliser son autorité comme il se doit. Dans cette entreprise, située aux abords d'un « grand ensemble » créée dans les années soixante, dont la population dominante issue de l'immigration se retrouve en partie dans la population ouvrière, des façons de faire avaient été imprimées du fait de cette population, amenant le Directeur de Ressources Humaines à mettre en place une « politique de paix sociale » ainsi que la qualifiait le Directeur de cet établissement lui-même, mais qui en fait s'apparente plus à une politique démagogue de personnes qui n'osent pas prendre leurs responsabilités et se réfugient lamentablement derrière cette étiquette « sociale » si française ; mais après tout, l'art de se déculotter est très hexagonal.

Les managers de proximité, n'ayant pas d'autorité et surtout n'étant pas soutenus par la Direction Générale et la Direction des Ressources Humaines, ont petit à petit laissé faire et baissé les bras face à leurs équipes, malgré un Directeur de Production qui ne ménageait pas ses efforts pour que « ses chefs d'équipe » soient respectés en tant que tels. Je devais avoir tous les managers de proximité dans une série de formations au management, mais à chaque session que j'ouvrais, ne venait que la moitié des effectifs.

Je ne comprenais pas pourquoi la moitié des participants ne venait pas, et quand je demandai au Responsable de la formation, il ne parut pas étonné. Les choses étaient comme ça, les gens faisaient ce qu'ils avaient envie de faire, et ces managers ne venaient pas en formation car ils ne voyaient pas l'intérêt de venir. Quand une entreprise en arrive à un tel point de laxisme, c'est grave ; quand des managers de proximité décident de ne pas se former, de ne pas évoluer, de ne pas utiliser l'autorité qui leur revient, et que l'entreprise les laisse faire, sans réprimande ni sanction, il est loisible de se poser des questions quant à la mise en place d'une telle politique.

Les managers qui ne venaient pas aux formations employaient des contre-pouvoirs face à leur hiérarchie qui ne les reconnaissait pas, qui ne les légitimait pas et à bien y regarder c'était leur seule façon d'utiliser un tant soi peu l'autorité qu'ils ne savaient utiliser dans le cours normal de leur mission.

Les consultants avec lesquels je travaillais et qui eux mettaient en place des outils Lean ramaient fort pour essayer de faire adhérer les personnes et pour les faire travailler au quotidien avec ces dits outils. Lorsque l'un d'entre eux s'inquiétait du rendement trop faible de ces outils Lean par rapport à la normale et qu'il ne comprenait pas pourquoi les personnes avaient tant de mal à utiliser ces outils, il fut très surpris de ma réponse, mais après analyse se rangea à mon idée, parce que le simple fait d'évoquer le frein qui était mis lui remémora nombre de comportements qu'il avait vus mais qu'il n'avait pas identifiés comme vecteurs de ralentissement. Le seul frein à tout progrès était le comportement des acteurs de l'entreprise, comportements qui étaient dictés par une politique précise et surtout, qui vivaient en toute quiétude avec la bénédiction du Directeur qui fermait les yeux pour ne pas voir la réalité (ou qui ne s'intéressait pas à ce qui se passait dans l'entreprise hormis aux chiffres de production ?). Toujours est-il qu'après l'analyse que nous en fîmes, ce consultant me demanda ce qu'il fallait faire et je lui dis que le seul moyen de faire évoluer les comportements n'était pas d'agir sur les acteurs de l'entreprise en eux-mêmes, mais d'agir sur l'équipe de direction afin que celle-ci change sa perception des choses et par conséquent, ses manières de faire.

Lorsque je présentai ma façon de voir les choses au Directeur Général, celui-ci encaissa le coup, surtout quand je lui dis que c'était la première fois que je voyais des managers décider de ne pas venir en formation ; « Pas dans mon entreprise ! » s'exclama-t-il, visiblement étonné.

« Si, dans votre entreprise », lui rétorquai-je et d'ajouter : « je travaille pour d'autres entreprises alsaciennes et je m'attendais à retrouver la même rigueur chez vous que chez elles, et je dois avouer que c'est la première fois en dix-huit ans de carrière que je me trouve confronté à une entreprise où les gens décident de ce qu'ils veulent faire ! » Et pour l'achever un peu plus, je terminais : « Même dans les entreprises du Sud de la France que nous ne disons pas rigoureuses, je n'ai jamais trouvé ce genre d'attitudes ». En bon Alsacien il avala la couleuvre sans trop montrer l'émotion dans laquelle il était et malgré le soutien que m'apportaient les autres Responsables en appuyant mon argumentaire, il fit tout pour minimiser, voire dédramatiser la situation. Comme il m'agaçait beaucoup à couper les cheveux en quatre et à ne pas vouloir voir l'évidence, ma diplomatie flamande me fit tenter quelque chose afin de lui faire prendre conscience de son rôle, et je lui dis simplement ce que les Japonais disent à bon escient, à savoir que « le poisson pourrit toujours par la tête ». Il avala tant bien que mal l'arête, dit « oui-oui » à ma proposition, l'approuva même en disant que c'était tout à fait ce qu'il fallait pour que les choses changent et ne donna jamais suite.

Voilà un simple exemple de pouvoirs inversés quand une politique d'entreprise est assez perverse pour ne pas faire fonctionner normalement des codes établis, avec toutes les justifications possibles dites à demi-mot : « vous savez avec cette population il vaut mieux marcher sur des œufs », politique frustrante pour certains responsables qui avaient conscience de la nécessité de mettre en place, de respecter et faire respecter des règles précises pour tout le monde, même s'ils savaient que le bouleversement opéré alors les mènerait parfois au bord du précipice. Un « bon manager » ne doit pas avoir peur de côtoyer parfois le gouffre. Et ce cas d'école, je l'ai retrouvé dans d'autres entreprises à des degrés moindres, mais suffisants pour que le management n'ait pas l'utilité qu'il devrait avoir. Une entreprise où la balance ne penche que d'un côté ne peut prétendre d'une part à motiver au mieux son personnel, d'autre part n'atteindra jamais la performance dont elle serait capable.

La suite de cette anecdote est aussi très instructive quant à l'irréalisme que peuvent avoir des dirigeants face à des situations qu'ils créent et ne maîtrisent plus au bout de quelque temps, mais qui au lieu d'essayer de reprendre les rênes, s'en remettent à un hypothétique changement qui remettra les choses en ordre (un « leader » doit être optimiste et réaliste, mais en aucun cas optimiste et utopiste). Le projet de la maison mère était de déplacer cette entreprise de Strasbourg vers une ville voisine, et le directeur du site tablait sur ce déménagement pour changer les manières de faire. Résultat, l'entreprise déménagea avec toute sa population, et ce déménagement se passa de telle façon que les problèmes qui existaient sur le site de Strasbourg furent amplifiés et d'autres s'ajoutèrent, liés au déménagement et aussi à la crise ; avec pour finalité que le directeur qui n'avait pas voulu que nous travaillions sur les outils du changement fut licencié. Un nouveau directeur tint quelques mois avant de partir et la directrice qui le remplaça ne resta pas en poste plus longtemps avant d'être elle-même licenciée. L'entreprise déposa le bilan, quatre-vingt-dix-sept personnes furent licenciées et une mise sous tutelle de la justice. Il y a deux ans encore, cette entreprise se targuait d'être numéro un mondial dans son domaine !

Réactions en fonction du type de manager

Face à ce type de situation, chaque manager va mettre en place des comportements qui correspondront à sa personnalité. Schématiquement, en reprenant les quatre typologies évoquées précédemment, nous verrons apparaître les comportements suivants :

Un manager de type Dominant qui se rend compte qu'il n'a pas toute latitude pour agir, répondra à la dépendance que nous lui imposons par une oppo-

sition qui peut devenir belliqueuse si le stress est amplifié ou continu. Étant donné que la hiérarchie lui impose de ne pas réprimander et encore moins de sanctionner, le manager Dominant ira à l'encontre de ce qui lui est dit, mais rarement de manière directe, et la plupart du temps, il trouvera aussi l'espace de liberté, que la hiérarchie laisse vacant, pour s'engouffrer dedans et mettre en place tant bien que mal des moyens coercitifs, certes « illégaux », mais qui lui permettront d'utiliser l'autorité dont il se sent légitime. Ce faisant il limite la casse et permet à son équipe de fonctionner de façon plus normale que les autres équipes, avec le risque d'être montré du doigt et remis dans le rang par la force d'inertie de la majorité.

Dans une entreprise de ce type, alors que les managers (des chefs d'équipes) en venaient à évoquer ce manque de sanction inhérent à l'entreprise, et ce depuis de nombreuses années, je leur demandais comment ils s'y prenaient pour garder leur autorité. Leur réponse était à l'image du bon sens que les managers devraient toujours avoir : leur hiérarchie ne leur donnait ni le droit ni les moyens de sévir en cas de besoin, donc ils se passaient de leur hiérarchie et avaient établi au sein de l'atelier une « loi » qui ne sortait pas de l'atelier et qui leur permettait de sanctionner sans que leur chef d'atelier le sache, et comme celui-ci était fort éloigné des préoccupations du terrain, tout se passait le mieux du monde.

Le décalage était frappant entre cet atelier et d'autres ateliers où régnait une toute autre « loi », et cela pouvait fonctionner parce que ces chefs d'équipes avaient tout simplement créé une coalition afin de surseoir aux carences d'un tel système. Quand je questionnais leur chef d'atelier sur son ressenti, la satisfaction qu'il exprima au regard de la performance de « son atelier » était étonnante, il ne cherchait pas à comprendre pourquoi cet atelier fonctionnait mieux que les autres, c'était d'une limpidité telle qu'il ne se rendait pas compte que tout le travail était mené par des chefs d'équipe qui, ayant créé une affiliation entre eux, étaient capables de remédier aux carences qu'un tel système alimentait.

Quand tout va bien, le satisfécit managérial est chose courante chez les managers autres que ceux de proximité, qu'ils soient agents de maîtrise ou cadres, parfois il est justifié parce que le chef d'atelier fait vraiment un travail en profondeur avec ses chefs d'équipe, parfois il ne l'est pas, parce que le chef d'atelier laisse ses chefs d'équipe se débrouiller (« se démerder » disent généralement les chefs d'équipe) et en retire les bénéfices aux yeux de la Direction ; souvent sa justification est qu'il les laisse autonomes, mais nous l'avons déjà vu, l'autonomie ce n'est pas cela.

C'était le cas de cette responsable formation du ministère de l'intérieur que je rencontrais afin de mettre en place des formations d'animation de réunions. À l'entendre tout était parfait, la machine était bien huilée, je n'aurais aucun souci, tout était pensé pour faciliter les choses aux formateurs qui intervenaient. Elle était disserte sur son service qu'elle savait si bien mener et sur ses collaboratrices qu'elle savait si bien encadrer. Et c'était vrai, le service fonctionnait à merveille! Sauf qu'en tant que Responsable, elle ne faisait strictement rien et laissait ses deux collaboratrices prendre en charge de A à Z le service: de l'envoi des convocations, à la mise en place des plannings avec les formateurs, en passant par la logistique (café et croissants au démarrage, les pauses, le restaurant du midi, l'approvisionnement en boissons pour la journée, le matériel nécessaire, etc.) et tout le travail administratif avant et après formation, etc. Voilà une Responsable qui pouvait pérorer devant ses interlocuteurs puis aller faire ses courses ou autre l'esprit tranquille, la maison était bien gérée par ses subordonnées qui, pour n'importe quel problème survenant, se débrouillaient entre elles sans en référer à leur « chef ». Et elles étaient d'une efficacité redoutable. Quand la « chef » était (parfois) dans son bureau, elle n'en sortait pas. Mais dans son bureau ou hors de son bureau, cette Responsable n'avait aucune utilité réelle que de pointer et de toucher son chèque en fin de mois.

Cas extrême! Pas tant que ça. Même en dehors de la fonction publique ce genre de manager peut exister. Le plus étonnant est qu'il y en a qui arrivent à faire toute une carrière de cette façon!

Un manager de type Expressif va réagir au stress de la dépendance par le dévouement, mais un dévouement provenant d'un ressentiment vis-à-vis de la hiérarchie. Ce manager peut être dans la négociation à outrance en cas de problème avec quelqu'un, ou à d'autres moments il pourra se noyer dans un discours par lequel il essaiera de faire fléchir l'autre par l'émotion qu'il tente de créer, ou encore il manipulera l'autre, ou passera de la pommade, etc. Dans tous les cas il essaiera de régler le problème qu'il ne peut pas régler normalement par le reproche ou la sanction en affichant une sûreté de lui qui pourra l'emmener facilement dans une inconsistance comportementale qu'il tentera de masquer par des excès de flatterie pour arriver à ses fins. Il tentera constamment de faire trembler la corde sensible chez autrui, et si celui-ci ne réagit pas comme tel, il alimentera encore plus son ressentiment qu'il étendra en plus du ressentiment vis-à-vis de la hiérarchie par un ressentiment vis-à-vis de certains compagnons. Un manager Expressif qui accumule du ressentiment pourra devenir extrêmement manipulateur proportionnellement au degré d'injustice qui le fera agir. Gare à celui (ceux) qu'il a dans le collimateur.

Un manager de type Consensuel va réagir à partir de la frustration qu'il ressent de ne pas être à la hauteur de la tâche ou bien du manque de confiance que sa hiérarchie entretient envers lui par des comportements de soumission et de docilité à l'encontre de sa hiérarchie. Cette dernière lui interdit de faire des remontrances et il juge cela très bien car ce n'est pas dans sa nature de s'opposer à autrui, mais le paradoxe c'est qu'il ressent qu'il y a un déséquilibre dans ce qui lui est imposé de faire. Toute la dichotomie est là: il sait que manager entraîne à se confronter à l'autre à un moment ou à un autre, c'est la norme, et c'est naturel, mais il se sait incapable de se confronter à autrui sans vouloir l'admettre ouvertement et de ce fait, par une attitude projective de rejet de la faute sur l'autre, il en veut à sa hiérarchie de ne pas lui faire confiance. Cette attitude projective lui permet d'atténuer le sentiment de dévalorisation qu'il ressent lorsqu'il n'arrive pas à maîtriser une situation.

Le manager Consensuel est celui des quatre qui est le plus enclin à rentrer dans ses émotions. De plus, comme il a besoin d'être utile aux autres, c'est tout naturellement qu'il va devenir obéissant à ce que lui impose la hiérarchie et va s'attacher à faire avancer son équipe lentement mais sûrement dans le cadre qui lui est délimité, sans se rendre compte qu'il ne peut pas mener à bien sa mission avec de telles limitations. C'est plus un manager qui subit, qu'un manager qui s'adapte. C'est aussi le manager qui va faire à la place de l'autre si l'autre lui donne une fin de non-recevoir, et dans ces entreprises, c'est une typologie que nous trouvons communément chez des managers de premier niveau.

Le grand danger vient quand ce type de manager accumule frustration sur frustration, avec le risque de se comporter de façon négativiste, soit en s'em-bourbant dans le nihilisme, c'est-à-dire en n'ayant plus foi en rien et en se recroquevillant sur lui-même, c'est un moindre mal; soit en ayant un comportement destructeur de négation de tout ce que fait l'entreprise, une critique permanente de tout ce qui vient de la Direction: les objectifs irréalistes, les moyens qui manquent, le temps qu'il n'a pas, la charge de travail supplémentaire, le personnel non motivé, les délais trop courts, les chefs qui s'en foutent, la Direction qui vit dans sa bulle, etc.

Un manager de type Analysant va réagir à partir de la culpabilité qu'il ressent de ne pas avoir toutes les cartes en main pour mener à bien sa mission et risque de rentrer dans un perfectionnisme, qui pour certains les amènera à mettre en place des comportements contre-managériaux: vouloir tout maîtriser, donc ne pas faire confiance en autrui, ne pas déléguer et devenir critique envers autrui en ne permettant pas d'être remis en question. Le fait qu'il ne puisse « légitimi-

mement » sanctionner lui fait percevoir le danger de ne pouvoir travailler selon des critères qualitatifs précis, le mécanisme sous-jacent qui fait jaillir ce danger est simplement la crainte qu'il ressent d'être critiqué par sa hiérarchie s'il ne mène pas à bien sa mission.

Plus le décalage qu'il ressent sera grand entre les règles qui lui sont imposées et qu'il sait imparfaites et l'idée qu'il se fait de sa mission, plus cela renforcera cette culpabilité de ne pas pouvoir donner le meilleur de lui-même et lui imposera des comportements rigides et tatillons qui seront sa réponse afin de surmonter l'antagonisme provenant de l'environnement.

Le manager Analysant possède un tel idéal de réalisation qu'il ne peut être efficace qu'à la condition que l'environnement de travail soit structuré de façon à lui donner toute latitude et tous moyens afin de remplir sa mission. Pour lui, les règles sont les règles et le respect de celles-ci conditionne la bonne marche de l'atelier. Le faire évoluer dans un environnement qu'il sait « injuste » du fait du déséquilibre reconnaissance positive/reconnaissance négative, l'amène à se remettre inconsciemment en question : il sait bien qu'il n'a pas toutes les cartes en main, mais son « idéal » est tel que celui-ci met en marche des forces sous-jacentes hors de son champ de conscience, engendrant ce sentiment de culpabilité, qui à la longue l'amènera à se rigidifier au point de mettre une distance entre lui et les autres, distance tant psychologique que physique.

Ce bref aperçu des comportements envisageables dans un tel contexte montre une fois encore que le manager qui peut le mieux tirer les marrons du feu, même dans une entreprise où les dysfonctionnements managériaux sont institutionnalisés, est bien le manager de type Dominant qui est celui qui s'adapte le plus facilement et le plus rapidement à des situations diverses, tout en étant celui qui ne baissera jamais les bras face à l'adversité. Malheureusement, ce type de manager se trouve plus souvent à des niveaux autres que chez des managers de proximité. Ce type Dominant est facile à repérer, car il ne reste pas des années durant au même stade, mais évolue d'une façon ou d'une autre dans l'entreprise et s'il ne peut pas évoluer au sein de l'entreprise, c'est celui qui va voir ailleurs afin d'être certain de continuer toujours son évolution.



Mécanismes d'échec en fonction du type de manager

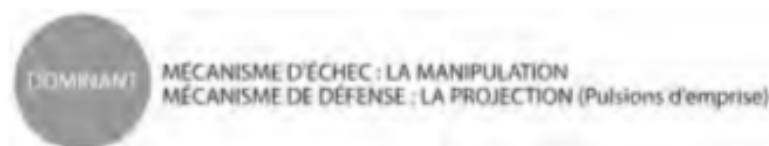
Bien que nous ayons vu que le type le plus enclin à s'en sortir était le manager Dominant, cela ne veut pas dire que parce que vous aurez décelé un Dominant susceptible de devenir chef d'équipe vous aurez trouvé la perle rare qui deviendra le manager idéal. Même un Dominant peut se retrouver dans une situation bloquée, ou avec une équipe qui réussit à déjouer toutes les stratégies, même les meilleures, mises en place.

Une personne quelconque qui se retrouve dans une situation qui la dépasse va utiliser des mécanismes particuliers afin de se sortir au mieux de la situation problématique, avec le risque, en cas d'insuccès, de mettre en place ce que nous appelons un mécanisme d'échec, c'est-à-dire un comportement qui va l'amener dans une impasse. Chaque typologie fonctionne avec un mécanisme d'échec particulier.

Un manager de type Dominant qui se trouve dans une situation bloquée et qui ne parvient pas à s'en sortir malgré les stratégies qu'il élabore, risque d'en venir à manipuler émotionnellement ses équipiers les plus faibles, ou ceux qu'il sait (ou croit savoir) bloquer la situation. Il va alors se servir d'un mécanisme de défense bien connu en psychologie, que nous appelons la projection.

La projection est un mécanisme inconscient qui consiste à attribuer à autrui ses propres tendances, ses désirs, ses pulsions qu'une dynamique inconsciente interne empêche de reconnaître comme siens. C'est donc une méconnaissance de la réalité. Dans le cas du Dominant, la projection va être pulsionnelle : le Dominant agit à partir de pulsions d'emprise (domination de soi, domination de l'autre et domination de l'action).

Il va alors avoir tendance à manipuler émotionnellement ces personnes pour les pousser à l'erreur ou pour les humilier, en pensant que ce sont elles qui se font mal toutes seules, et bien sûr en utilisant cette attitude survalorisée, il va se mettre à dos les personnes incriminées avec toutes les conséquences que nous pouvons imaginer : mise en place de contre-pouvoirs des compagnons contrebalancés par une politique « marche ou crève » du manager, etc. D'où une montée dans la violence si rien n'est fait pour arrêter ce processus.



Un manager de type Expressif qui se trouve dans une situation bloquée et qui ne parvient pas à s'en sortir aura tendance à se laisser submerger par ses émotions négatives et perdra le contrôle de ses faits et gestes (gaffes, erreurs involontaires) en pensant que personne ne l'apprécie. C'est ce mécanisme d'échec mis en place qui conduira certains à réagir afin de se protéger de cet afflux d'émotions négatives par l'emploi d'un mécanisme de défense qui est la compensation.

La compensation permet de remplacer un sentiment intolérable (infériorité, culpabilité) par un sentiment inverse (supériorité, mérite). En premier lieu le manager Expressif ressent la dévalorisation de ne pas arriver à ses fins, de ne pas être apprécié à sa juste valeur, et par ce mécanisme de compensation, il va adopter une attitude survalorisée qui le montrera sûr de lui et maître de la situation. Mais bien sûr, tout cela n'est qu'apparence, mais ô combien il est dangereux pour celui qui s'en rend compte et essaie de déchirer ce voile d'apparence.



Un manager de type Consensuel qui se trouve dans une situation bloquée et qui ne parvient pas à s'en sortir aura tendance à attendre que l'objet de son stress disparaisse comme par enchantement, en pensant que c'est en n'agissant pas que les problèmes s'évanouiront. Sa tendance première sera de chercher à s'isoler afin de reprendre pied, avec pour corollaire des comportements qui vont vite le desservir : il remettra les choses à plus tard (procrastination), il se lancera dans des activités improductives qui lui permettront de se réassurer

avec l'illusion d'être actif (passe-temps), il évitera tant que possible l'interaction avec les compagnons (retrait), etc.

Ces comportements vont avoir des conséquences négatives rapides, à savoir que les équipiers vont être prompts à le remettre en questions et à lui faire comprendre qu'il n'est pas à la hauteur de la tâche.

Le manager Consensuel va alors utiliser ce mécanisme de défense qu'est la projection, mais avec une dynamique différente de celle du manager Dominant. La projection consistera dans ce cas à attribuer à autrui ses propres tendances (faiblesses, incapacités, limitations, etc.) : « vous pensez que je suis nul, c'est vous qui êtes nuls », « vous pensez que je suis incapable, c'est vous qui êtes incapables sinon on n'en serait pas là ». Et toute l'énergie qu'il possède va être mise au service de ce jeu de ping-pong qui consiste à renvoyer la faute que l'autre vient de me jeter au visage. C'est sans fin, improductif et surtout source de conflits qui resteront larvés parce que jamais résolus.



Un manager de type Analysant qui se trouve dans une situation bloquée et qui ne parvient pas à s'en sortir aura tendance à imposer sa méthodologie, sa vision des choses avec intransigeance (de manière despotique : « c'est moi le chef ! ») parce qu'il pense que les autres ne sont pas à la hauteur (incapables, stupides, fainéants, etc.). C'est d'ailleurs la justification qu'il donne quand nous l'interrogeons, par exemple sur ses carences en matière de délégation.

Il ne délègue pas parce que les personnes ne font jamais comme il espérait qu'elles fassent : pas assez bien fait, toujours trop rapidement, pas comme ça devrait être fait (jamais la bonne méthode). Il a en partie raison, car à être trop tyrannique, il conduit plus facilement les personnes à mettre en place des contre-pouvoirs et quand un travail est donné à quelqu'un, celui-ci sera plus enclin de mal le réaliser s'il a quelque ressentiment à l'encontre de son manager.

Le manager Analysant va lui aussi mettre en place comme mécanisme de défense la projection, mais ce sera en premier lieu à partir de « l'idéal » qu'il se fait de lui-même, et par conséquent « l'idéal » qu'il se fait de la tâche et que les autres ne peuvent réaliser car ils en sont incapables. Personne n'est aussi bien que lui et ne fait aussi bien que lui. En conséquence, comme il ne peut

faire confiance en personne d'autre qu'à lui-même, le comportement d'échec qu'il va instaurer sera le sur contrôle.

Le manager Analysant sera derrière tout le monde à regarder ce qui est fait, critiquant tout ce qui n'est pas réalisé comme il a décidé que cela devait l'être. Il va alors devenir de plus en plus distant, froid, impersonnel, négligeant systématiquement le point de vue des compagnons, ayant tendance à les faire rentrer dans des émotions négatives qui renforceront son *a priori* envers ces personnes : rien ne le rebute plus que des personnes trop dans l'affectif.

ANALYSANT MÉCANISME D'ÉCHEC : LE SURCONTROLE
 MÉCANISME DE DÉFENSE : LA PROJECTION (idéal réalisable)

Ces comportements d'échec peuvent ne pas avoir trop de conséquences s'ils sont mis en place à l'occasion d'un événement exceptionnel (et de manière exceptionnelle). Cela devient problématique lorsque des managers sont constamment dans de telles pratiques. Des schèmes de comportements vont alors devenir habituels avec pour conséquence que les compagnons vont savoir ce qui va se passer alors que le manager, totalement enfermé dans son stress, ne se rendra même pas compte de son comportement répétitif.

D'une part cela n'est pas propice à la reconnaissance de son statut (encore moins de son leadership) par ses troupes, les collaborateurs affectivement touchés par ces comportements mettront en place pour certains des contre-pouvoirs ou bien se tairont pour les plus faibles, et d'autre part cette faille va permettre aux plus malins de s'y faufiler afin de manipuler leur manager. Manager son manager est un sport où certains excellent.

Les Délégués du Personnel qui prennent le pouvoir

Situation inédite que je viens de rencontrer pour la première fois en vingt-cinq ans de carrière, dans une entreprise pratiquant la « paix sociale » et où certains délégués du personnel ont trouvé le moyen d'utiliser de façon inédite leur « pouvoir de nuisance » en instituant entre autres un « droit de grève permanent » qu'ils utilisent, ainsi que des employés, sans que la direction puisse (ou veuille, ou ose ?) faire quelque chose.

Ce droit de grève permanent se concrétise de la sorte : un manager de proximité donne une tâche à exécuter à un collaborateur, mais si cette tâche ne convient pas à celui-ci, il utilise son « droit de grève permanent » en refusant de faire ce que son manager lui demande. Le manager de proximité se retrouve donc dans une impasse, sans aucune autorité, car même s'il avertit son supérieur hiérarchique, celui-ci sera impuissant à faire quelque chose. La seule parade trouvée par l'entreprise est de ne pas payer les heures chômées, quand celles-ci sont effectivement signalées. Pas de sanction ! Ces délégués du personnel ont conquis le pouvoir sur la hiérarchie, et comme disait un délégué syndical à la radio, « la lutte en force c'est dans notre ADN, on ne va pas changer ça ! ».

Vous pouvez penser que ce que je vous raconte est de la pure fiction et pourtant cela se passe chez nous, en France, à l'heure où j'écris, début 2017. Mais après tout, est-ce un cas isolé ?

Le contexte : une entreprise qui au départ était publique et l'est restée plus de quarante ans, devenue privée depuis déjà plusieurs années mais qui traîne encore les stigmates de son ancien statut à savoir une structure protégée où la rentabilité n'était pas demandée au personnel, où les sanctions sont encore aujourd'hui inexistantes dans certains secteurs, alors que dans d'autres ça commence à bouger un peu, où il n'y a pas de communication entre les différents secteurs de l'entreprise, d'où des façons de travailler qui ne sont pas harmonisées et où les flux d'information entre le siège et les directions régionales se font de façon étrange puisque les managers de terrains sont unanimes pour dire que les objectifs institués en haut lieu ne se matérialisent parfois pas sur le terrain. Il est indéniable que ce que veut la direction générale et ce qui se concrétise à la base est parfois très éloigné. Dans cette entreprise, certaines manières de faire se perpétuent donc immuablement malgré le changement de statut et malgré les vœux de l'actionnaire principal et de la direction centrale.

Comment a-t-on pu en arriver à une situation aussi ubuesque, où certains se comportent de manière tyrannique et malveillante, amenant des managers de proximité à vivre des épisodes douloureux, qui multipliés dans le temps en amène quelques-uns à perdre pied, tant ils se sentent délaissés par une hiérarchie impuissante à réguler et régler de telles situations ?

Je connais les failles de cette entreprise, certaines perdurant depuis dix ans que je travaille avec elle. Le responsable de la formation m'avait parlé de problèmes que rencontraient des managers de proximité d'une région donnée et j'avais fait une proposition pour tenter de les rendre plus performants dans leur pratique managériale, avec comme mise en garde qu'il faudrait travailler avec toutes les strates de managers afin d'instituer une cohérence dans la chaîne

de commandement, une des failles récurrentes étant celle de responsables qui laissent venir des employés leur exposer leur problème, et parfois les traitent, alors que le manager de proximité n'est pas au courant et découvre un peu tard qu'un de ses collaborateurs l'a squeezé en allant voir son supérieur. Donc des responsables qui délégitiment les managers de proximité, et ce de façon répétitive. La suite logique de ce processus « pervers » est que quand un employé a réussi à faire régler son problème par le n+2, voire le n+3, il va vite le dire aux autres qui s'empressent de suivre le même chemin. La fameuse politique de la porte ouverte « sans condition » que certains responsables mettent en pratique sans se rendre compte de l'impact dévastateur que cela peut avoir sur les managers de proximité quand le processus est dévoyé. C'est une des facettes de cette « paix sociale » quand elle est appliquée sans bon sens.

Pourtant, la politique de la « porte ouverte » c'est bien, mais seulement lorsque le manager respecte certaines conditions, entre autres, ne pas régler le problème de la personne en direct mais prendre contact avec le manager de proximité pour comprendre pourquoi le collaborateur n'a pas suivi la chaîne hiérarchique, et en dernier lieu, faire que ce soit ce manager de proximité qui traite la problématique, même s'il faut qu'il se fasse aider par sa hiérarchie.

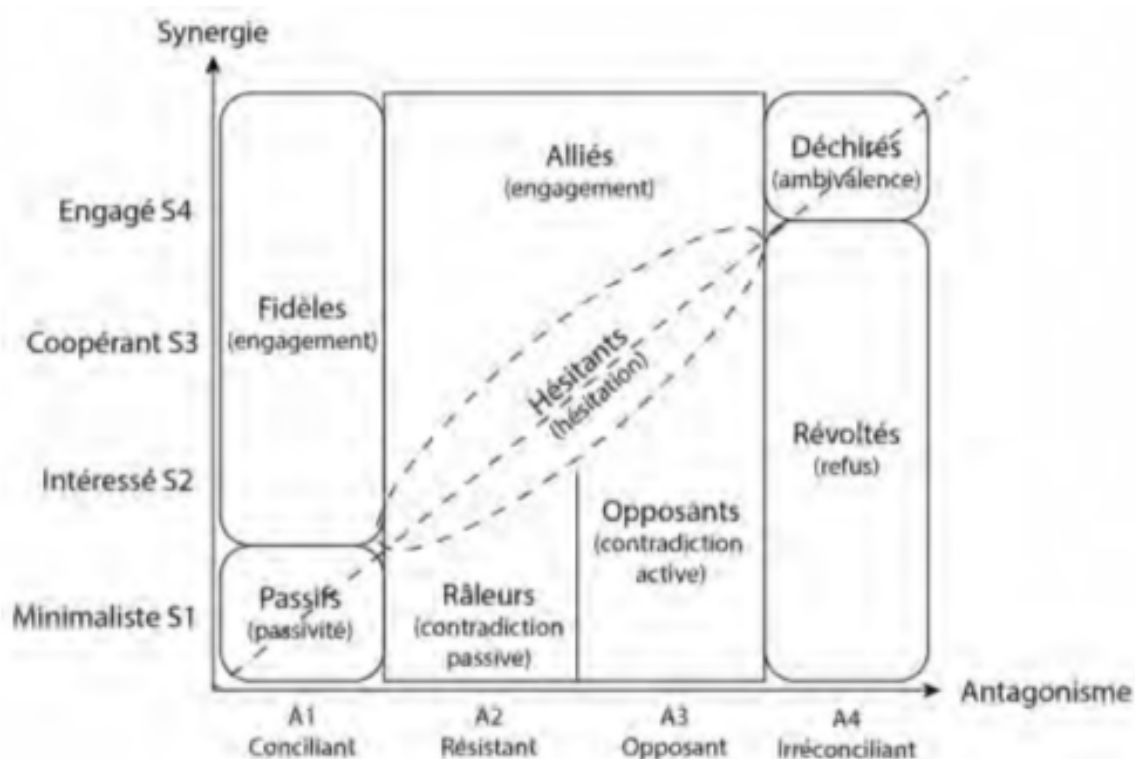
La « paix sociale », je l'ai déjà longuement évoquée dans le cas précédent. Pour qui est-elle cette « paix » qui rend parfois infernale la vie des managers de tous niveaux, et bien sûr celle des managers de proximité encore plus. Une entreprise est normalement une communauté où chaque acteur doit avoir sa place, son importance et une utilité complémentaire de celle des autres, alors que la « paix sociale » mal gérée, ne peut que créer des clivages issus des forces contradictoires en opposition. Des individus qui ont dans leur ADN cette seule capacité à s'opposer par la force, ne peuvent créer une communauté, ni ne peuvent vivre dans une communauté sans la pervertir. Bien sûr la direction a sa part de responsabilité dans cet état de fait, mais l'opposition ici ne vient pas d'une direction despotique, au contraire, il y a plus de laxisme qu'autre chose dans cette entreprise, et en tout cas je n'ai jamais eu vent d'un responsable serrant trop la vis à son équipe, au point de déclencher des contre-pouvoirs en signe de défense.

Je me trouvais donc face à neuf managers de proximité que la RH avait choisi à cause des problèmes répétitifs qu'ils rencontraient dans leur pratique quotidienne avec certains de leurs collaborateurs. L'entrée en matière du stage commença de façon ambiguë, l'un des stagiaires demandant à la responsable RH du secteur qui faisait l'ouverture, pourquoi ils avaient été choisis pour ce stage nouveau qui n'existait pas au catalogue de l'entreprise. La responsable très gênée essaya d'apporter une réponse qui ne convainquit personne, aug-

mentant la défiance de ces managers envers leur hiérarchie globale et les renforçant dans leur certitude que c'étaient eux le problème et qu'ils avaient été choisis en conséquence.

Lorsque la responsable fut partie nous commençâmes le stage, les participants me demandant indirectement de valider que c'étaient eux qui posaient problème, ce que bien sûr je ne fis pas, me contentant de leur faire part de mon expérience de l'entreprise et des problématiques que je voyais perdurer depuis dix ans. Bien sûr l'idée que je m'étais faite d'eux au travers des échanges que j'avais eus avec certains responsables était celle de managers n'ayant pas toute capacité de gérer leurs collaborateurs et à qui il fallait donner des outils pour le faire pleinement.

Le premier travail que je leur proposais était de visualiser leur équipe sur un diagramme (sociodynamique), afin de se rendre compte de la répartition des collaborateurs sur une échelle allant d'activement favorable (les alliés) à activement défavorable (les révoltés).



Mon but était d'avoir une idée de la force d'opposition que chacun pouvait rencontrer et du nombre de personnes hostiles (les opposants) ou activement hostiles (les révoltés), ce qui était primordial afin de trouver des stratégies à

mettre en œuvre afin de faire que cette force d'opposition perde en intensité et en puissance.

La disparité des diagrammes me fit constater que ce n'était pas le nombre de personnes en opposition qui était important, mais plutôt le « pouvoir de nuisance » des rares personnes positionnées dans le cadran « révolté ». Les deux stagiaires vivant les situations les plus dramatiques avaient chacune une personne « protégée » dans ce cadran et ça suffisait à leur pourrir l'existence.

Pour comprendre plus finement la problématique je demandais à chaque participant de commenter son diagramme, les problèmes rencontrés, les types d'opposition, etc. À partir de ces différents récits, le stage bascula dans une autre dimension.

Ce que j'entendis dépassait parfois l'entendement à tel point que le compte rendu qu'en fit un stagiaire me laissa littéralement « cloué sur ma chaise », tant l'évocation de son tourment quotidien, du fait d'une seule personne, était ahurissant, non par son seul agissement, mais surtout par l'impuissance de la hiérarchie à régler le problème, le directeur du secteur confirmant cela lorsqu'il fit la clôture du stage et que ce stagiaire lui demandant comment il pourrait régler ce problème : « je suis désolé, je ne peux rien faire ! » répondit pitoyablement ce directeur. Les managers qui avaient vécu deux jours difficiles, car se rendant compte que ce n'était pas eux le problème, mais l'entreprise qui laissait pourrir des situations qu'elle aurait dû contrôler depuis longtemps, repartirent encore plus dépités par l'aveu de faiblesse de leur direction. Comment être serein quand même le directeur ne maîtrise pas les choses.

Un autre stagiaire avait lui aussi un problème majeur avec une personne en particulier, personne avec laquelle il avait travaillé sans difficulté durant de nombreuses années et qui se mit en opposition quand elle devint délégué du personnel. Je ne sais pourquoi cet antagonisme émergea à partir de ce moment, toujours est-il que ce manager, en fin de carrière, en vient à regarder sur le planning qui est présent quand il prend ses fonctions, pour savoir s'il va pouvoir aller dire bonjour aux équipiers, et ce seulement les jours où le délégué n'est pas là, délégué qui le prend à partie de façon rude et irrespectueuse devant ses collègues, avec injures et dépréciations diverses à la clef.

Qu'un manager débutant se trouve dans une telle situation, on peut se dire qu'il manque d'expérience, de maturité, mais quand ce sont des managers déjà aguerris, il faut se poser des questions sur pourquoi en sont-ils là ? Je leur fis passer un questionnaire de comportement managérial qui ne révéla pas de faille particulière chez eux, que je validai en leur faisant faire des jeux de rôles

à partir de situations vécues en entreprises. Chaque stagiaire choisissant une situation à laquelle il avait été confronté, aucune situation n'étant jouée deux fois. Bien sûr je filmai les prestations pour en faire une analyse plus fine. Le constat fut que les managers que j'avais avec moi tenaient bien leur rôle, et même si nous n'étions pas dans la réalité de l'entreprise, ces managers se comportaient comme de vrais managers. Rares furent les remarques que je pus faire et aucune ne révéla une erreur dans leur pratique managériale.

Une des choses les plus surprenantes est la capacité de cette entreprise à « mettre au pas » les nouveaux venus, c'est-à-dire à formater des personnes qui parfois viennent d'autres entreprises et qui essaient d'instituer des manières de faire nouvelles ou différentes, mais qui assez vite en arrivent à se conformer aux pratiques, parfois dépassées, de l'entreprise. N'étant pas sociologue des organisations, je ne peux malheureusement pas expliquer cette capacité de formatage, qui est un handicap majeur pour que cette organisation évolue dans le bon sens, c'est-à-dire sorte enfin de ses pratiques héritées d'un autre statut et d'un autre âge.

Le problème majeur que ces managers rencontrent provient, en plus, de l'influence négative que peuvent avoir certains employés sur leurs pairs, ce qui augmente leur précarité managériale face à leurs équipiers, influence que la hiérarchie n'arrive pas à contrecarrer, laissant ces managers de proximité bien seuls dans leur pratique quotidienne. Pour illustrer le désarroi que certains éprouvent, l'un d'entre eux nous raconta qu'un jour, dépit par les agissements de ce délégué qui lui était devenu hostile, il répondit à la question « comment ça va ? » que lui posait son responsable, par un « pas bien ! » catégorique, qui fit immédiatement tourner casaque à son hiérarchique sans que celui-ci dise un seul mot. « Je l'ai vu filer sans rien dire » avoua ce manager désabusé. Et pour augmenter encore leurs craintes, ces managers se rendent compte que l'exemple d'une chaîne hiérarchique faible, incite de plus en plus d'employés à se syndiquer, augmentant le rapport de force de ces derniers et des syndicats les plus radicaux.

Comment venir en aide à des managers de proximité quand leur hiérarchie, et la direction même, est impuissante à régler les situations déviantes rencontrées sur le terrain. Fort de ce constat mon stage devenait, à mes yeux, inopérant dans sa forme initiale. Les récits des uns et des autres s'alimentant en anecdotes similaires donnaient une signification nouvelle à leurs expériences : c'était une évidence : le problème n'était pas eux !

Un jeune manager avait trouvé une solution pour ne pas se mettre en danger face à son équipe, il passait un maximum de temps dans son bureau, n'inte-

ragissant avec ses équipiers que quand il jugeait cela vraiment nécessaire. Il savait bien que cette manière de faire n'était pas la meilleure, mais plutôt que de se faire « allumer » tous les jours, il se protégeait comme il pouvait.

Ce constat commun sur les failles de l'entreprise eut pour effet de les décupabiliser en tant que personnes se pensant responsables de leur dérive, mais augmenta en proportion leur méfiance vis-à-vis de leur hiérarchie et leur mal-être en tant que managers non soutenus. Pourtant le plus difficile pour eux était de se rendre compte que tous ils aimaient leur entreprise et savaient que malgré ses faiblesses c'était une bonne entreprise, qu'une poignée d'individus leur rendait malheureusement invivable.

La clôture du stage les renforça un peu plus dans leurs convictions maintenant bien structurées que l'entreprise ne pouvait apporter de réponses à leurs problématiques. Le directeur du secteur concerné, venu interroger les stagiaires sur leurs deux jours, ne se doutait pas de ce qui s'était passé, et croyait faire une fermeture normale de stage. Quelle ne fut sa surprise de se trouver confronté à des stagiaires qui lui posèrent des questions embarrassantes, au point qu'à certaines il ne pouvait montrer que son impossibilité d'y répondre. Le pauvre « ramait » littéralement, essayant de trouver des arguments aussi neutres que creux, qui ne firent qu'ajouter à la désillusion des stagiaires. L'exercice fut tellement difficile pour lui que, les managers partis, nous entrâmes dans une discussion sur ce qui s'était passé durant ces deux jours et il admit ne pouvoir rien faire face à cette situation qu'il regrettait, lâchant au détour d'une phrase : « si j'avais su je ne serai pas venu », tant l'exercice avait été éprouvant pour lui. Pourquoi ces délégués prenaient le pouvoir ? Une partie de l'explication fut peut-être avancée quand il m'expliqua que l'entreprise avait fait licencier un représentant syndical, qui avait contre-attaqué et réussi à se faire réintégrer par un autre jugement de tribunal. Sa réintégration ne pouvant se faire dans le secteur géographique dans lequel il était, l'entreprise avait dû lui trouver un poste dans un autre secteur, obligeant cette personne à faire un déplacement tous les jours pour se rendre au travail, celui-ci lui octroyant des primes liées aux allers-retours et autres contraintes que cela entraînait, à tel point que le directeur m'avoua que ce représentant syndical gagnait plus que lui (la lutte des classes a des limites que l'argent fait passer au second plan).

Ce cas nouveau pose le problème du statut des syndicats dans nos entreprises où certains adoptent un comportement responsable et négociateur afin que tous les acteurs sans exception y gagnent quelque chose, tandis que d'autres perpétuent la « tradition de 1895 » en s'opposant systématiquement à tout ce qui vient de la direction, la bonne vieille lutte des classes, illustrée dans cette entreprise par des comportements indignes de représentants du personnel.

L'un par exemple dans une réunion avec les responsables de la direction qui parlant des autres managers les appelle « vos subalternes »; des délégués qui prennent des délégations quand ils ne veulent pas exécuter une tâche, ou même qui vont plus loin en prenant une mission, sachant que celle-ci est bien rémunérée, et qui, au lieu de la faire, se mettent en délégation mais se font tout de même payer la mission qu'ils n'ont pas réalisée, l'entreprise devant trouver un remplaçant qu'elle paiera une deuxième fois pour la mission effectivement accomplie (sans réclamer les sommes indûment perçues au délégué qui n'a pas fait le travail). Ou encore ces délégués qui inondent les réunions de questions inutiles et redondantes qui empêchent de traiter les problèmes vraiment importants. Et tant d'autres aberrations que l'entreprise ne contrôle pas et qui démoralisent tout le monde, à commencer par les managers de proximité qui sont en première ligne pour prendre des « coups » sous formes d'injures, de dénigrement, de rabaissement et autres comportements ubuesques de la part de quelques individus extrémistes et non représentatifs, phagocytant les espaces de liberté laissés par une direction incohérente et dépassée par les événements, qui se sentent fortes parce que protégées, inattaquables et qui alors se comportent avec tous les excès de ceux à qui l'on octroie un pouvoir et qui en abusent à outrance par manque d'éthique et d'intelligence sociale et relationnelle.

Quelle sera la suite ? Je ne sais pas encore. Je sais seulement que cette intervention a fait des remous. Ces remous annoncent-ils un tsunami qui va permettre de travailler en profondeur sur les failles organisationnelles et managériales de l'entreprise, ou bien une simple tempête où tout le monde courbe l'échine en attendant que des cioux plus cléments reviennent ?

Le management dans les parcs d'attractions

Le management de proximité dans les parcs d'attractions possède une particularité que nous ne retrouvons pas dans l'industrie, où le manager travaille avec des personnes relativement stables, des collaborateurs qui pour la plupart restent dans la même équipe durant des années. Les éléments « instables » sont pour lui les personnes en intérim, mais celles-ci posent relativement peu de problème, la plupart des intérimaires espérant que la mission qu'ils remplissent soit pour eux le tremplin qui leur permettra d'accéder à un contrat à durée indéterminée au sein de l'entreprise. Dans les parcs de loisirs qui n'ouvrent qu'une partie de la saison, les enjeux sont tout autres, car le personnel est saisonnier, et le manager de proximité aussi.

Cette conformation particulière ne remet pas en cause les principes managériaux en règle générale, mais le manager se trouve confronté à des situations qui sont inconnues dans un univers managérial « normal ».

Le principal problème provient de la motivation particulière de certains saisonniers qui viennent essentiellement travailler pour toucher un salaire et qui se moquent royalement de ce que l'entreprise leur demande de faire, avec parfois des comportements individualistes incompatibles avec la mission qui leur est demandée, créant des situations lourdes à gérer dans les équipes constituées.

Les exigences de ce personnel saisonnier sont particulières, ne serait-ce que par le rapport qu'ils doivent avoir face au public.

La première exigence provient du fait que, face à un public qui vient dans le parc en ayant payé son entrée, il faut avoir un comportement irréprochable, chaque employé d'un parc d'attractions est un représentant visible de ce parc. Symboliquement il est le parc. Un manager de proximité, avec un pouvoir extrêmement restreint, peut avoir des difficultés face à certaines personnalités qui refusent de respecter les règles édictées par l'entreprise.

La problématique du manque de sanction peut alors s'appliquer sous certaines conditions, rendant encore plus dangereux le rôle du manager. Dans un parc du sud de la France, lors de la saison estivale, les caissières eurent une fâcheuse propension à démissionner. Il suffit d'une simple maladresse d'un manager pour faire démissionner les quelques caissières restantes, ce qui amena les managers de proximité à devoir effectuer à tour de rôle des vacations de caisse afin de pallier ce manque qui ne pouvait être comblé rapidement. Il faut un minimum de temps pour former une caissière et cette formation se fait avant ouverture du parc. Lorsqu'on a le nez dans le guidon, il devient quasiment impossible de former le personnel puisque chacun occupe un poste spécifique et que le temps devient compté (surtout quand il fait beau et que les vacanciers affluent).

Lorsqu'en début de saison, les sanctions peuvent être données, il est encore loisible de se séparer d'un saisonnier qui ne fait pas l'affaire, mais plus la saison avance, moins cette alternative devient possible, et il faut faire avec le personnel en place.

La seule possibilité pour que le manager se sorte d'une telle situation est qu'il ait un responsable « consistant » c'est-à-dire un manager qui soit capable de se rendre compte de ce qui se passe dans l'équipe et qui peut, le cas échéant, venir légitimer l'autorité de son manager de proximité. Que ce soit

dans n'importe quel type d'entreprise, si la « chaîne de commandement » est forte et cohérente, les problèmes de management sont limités et résolus, en revanche si comme je l'ai déjà dit, le manager de deuxième niveau laisse son responsable d'équipe se « démerder », alors tous les désagréments sont possibles et les problèmes ne seront résolus qu'à la condition que le manager de proximité possède une personnalité assez assertive pour résoudre lui-même les problèmes qui surviennent.

Là encore, le recrutement joue son rôle. La particularité des parcs d'attractions est que le recrutement se fait quelque temps avant l'ouverture. Si le parc existe depuis plusieurs années, il n'est pas rare qu'une partie de son encadrement de proximité provienne de son propre vivier : employés de la saison précédente qui sont promus et anciens responsables d'équipes qui sont reconduits dans leur fonction. Le processus est identique à ce qui se passe en entreprise : le bon employé peut devenir manager.

La seule différence était que certains parcs accompagnaient ces nouveaux managers par des formations spécifiques en plus des formations basiques faites dans le parc même, alors qu'il est extrêmement rare dans une entreprise de voir un futur manager suivre un cursus de formation afin de le préparer à sa future mission. Il n'est d'ailleurs pas rare en entreprise de trouver des managers faisant leur première formation au management après plusieurs années de pratique. Le plus extraordinaire étant ces managers qui font passer des entretiens d'évaluation annuelle à leurs collaborateurs et qui viennent suivre une formation spécifique quatre voire cinq ans après avoir commencé leurs premiers entretiens. Cela montre l'implication des Directions et des DRH de ces entreprises et le peu de crédit qu'elles sont capables d'accorder à leurs employés. Mais il est vrai que la France est le pays du « système D », il faut bien perpétuer la tradition. Pourtant cet « amateurisme » se paie chaque jour, sans pour autant qu'il soit remis en question, jusqu'au jour où un consultant appuie là où ça fait mal. Mais encore faut-il l'écouter.

En revanche, le recrutement du personnel n'a rien à voir quand il s'effectue dans une entreprise ou dans un parc d'attractions. La nature du temps de travail et la spécificité des acteurs font que la différence est colossale.

La saison de recrutement du parc d'attractions va amener des candidatures multiples qu'il va falloir rencontrer dans un minimum de temps avec un coût minimum. Le recrutement devient alors plus de l'abattage que du recrutement sérieux, surtout quand les postulants sont nombreux. Cela va bien sûr influencer sur la qualité du personnel recruté et parfois les surprises sont grandes (surtout

en négatif). Charge aux managers de se débrouiller avec ce que les RH leur donnent, et c'est ce qu'ils font, avec bien sûr plus ou moins de bonheur.

Une difficulté souvent rencontrée par ces managers de proximité, est leur capacité à « vendre » leurs compétences en dehors d'un parc d'attractions, alors que leur expérience peut être aussi riche que celle d'un manager d'industrie. Mener des « canards boiteux » durant toute une saison forge une expérience indéniable qui peut avoir sa valeur ailleurs que dans les entreprises de loisir. Mais là aussi nous tombons sur l'un des travers bloquant de notre société hexagonale, la frilosité et le manque de projection face à un manager qui n'a travaillé que dans un type d'activité et qui reste « marqué » par cette expérience. Le pragmatisme anglo-saxon nous manque cruellement avec pour corollaire cette tendance lorsque les gens sont sur des rails à ne pas les faire dévier et à toujours vouloir qu'ils avancent sur la même voie ; à ne pas voir qu'ils pourraient aussi faire bien dans d'autres domaines d'activité.

Le manager à temps partiel

Lorsque je parle de manager à temps partiel, je veux parler des managers qui ne sont pas à 100 % dans leur fonction de manager. Cela peut paraître paradoxal, mais dans certaines entreprises, le manager de proximité est aussi à temps partiel un ouvrier. Le taux de chaque activité est variable en fonction de l'entreprise, cela va être 20 % du temps en qualité de manager et 80 % du temps en productif pour certaines entreprises alors que dans d'autres cela peut être 80 % du temps manager et 20 % du temps productif. Toujours est-il que les personnes confrontées à cette façon de faire ont encore plus de difficulté dans leur mission managériale que si elles étaient encadrantes à temps plein.

La difficulté majeure est qu'elles doivent avoir un professionnalisme extrêmement poussé afin de ne pas être mises en défaut par les collaborateurs qui travaillent avec elles. Ce professionnalisme s'entend par une autorité sapientale (de la compétence) découlant d'une pratique et d'une connaissance du métier sans failles qui leur permettent de produire avec une qualité et une performance au moins égales voire plus grandes que celles de leurs collaborateurs afin de ne pas être remises en question sur leur façon de travailler.

La seconde difficulté est l'autorité en général qui est plus facilement remise en question par les collaborateurs du fait de cette part professionnelle parfois importante où la personne est au même niveau que les autres. Il est alors nécessaire que le supérieur de ce manager de proximité légitime constamment

celui-ci afin que l'équipe se rende compte de la considération et de la place qui lui sont données.

Ce type de manager, aussi confortable soit-il pour les entreprises, me paraît totalement hérétique dans le sens où il ne correspond à aucune logique stratégique sérieuse, hormis financière. Je ne comprends pas que des entreprises en soient encore à pratiquer de telles méthodes qui ne peuvent s'avérer aussi efficaces que celle qui consiste à mettre en place un management digne de ce nom, même au premier niveau. Économiquement les entreprises s'y retrouvent vu l'infime coût auquel cela leur revient, pour certaines d'entre elles ce type de manager étant même rémunéré de façon identique à un ouvrier, cela amène à se poser la question de « pourquoi des personnes acceptent-elles de jouer ce jeu en échange de trois fois rien ? Voire de rien du tout ! ».

Dans certaines entreprises cette question reste sans réponse car les personnes ne monteront jamais dans la hiérarchie, et elles le savent, et quand nous les interrogeons elles se demandent parfois elles-mêmes pourquoi elles font cela. Les comportements sont fréquemment irrationnels et dans ce cas encore plus, mais ils existent. Cela montre que la motivation des personnes n'est parfois pas là où nous l'attendons et de surcroît pourfend la vieille croyance qui veut que seul l'argent ait un pouvoir motivateur.

Tout cela est brinquebalant ! Est-ce un manager à temps partiel ou un ouvrier à temps partiel ? Le fait qu'il ne soit ni l'un ni l'autre en étant l'un et l'autre montre toute l'ambiguïté d'une telle situation. Comment, en étant manager une partie de son temps, peut-on remplir une mission d'encadrement, tout en ayant un objectif de production à respecter, souvent le même que les ouvriers ? Certains y arrivent ! Et d'autres, à force d'avoir été pressurisés, démissionnent avec parfois des conséquences difficiles à vivre pour eux. Si la démission est prise comme la conséquence d'une incapacité à remplir sa mission, la personne démissionnaire aura parfois beaucoup de mal à se relever. Mais comme j'entends parfois le dire : « c'est son problème ! ». Et le coût humain n'étant pas apprécié d'un point de vue comptable, les entreprises ne se préoccupent pas de la difficulté qu'elles imposent à ces personnes souvent incapables de juger *a priori* de ce qui va leur arriver, pressenties qu'elles sont par leur hiérarchie d'être la personne adéquate et qui se laissent embringer dans cette aventure avec des fortunes fort diverses.

Le manager de proximité africain

Il me paraît intéressant d'évoquer brièvement une expérience que je viens d'avoir en Afrique, du fait de l'étrangeté parfois de ce que j'ai vécu et de similitudes managériales évidentes entre managers de continent différents, mais aussi parce que je me suis rendu compte là-bas que beaucoup de français travaillant en ligne directe avec les managers de proximité ou autres, étaient fort démunis pour comprendre comment les gérer, comment les amener à faire les choses, sans tomber dans des travers autoritaristes pouvant avoir des relents colonialistes pour ces derniers.

Certaines usines africaines ne ressentant pas les effets de la crise occidentale vont être immanquablement investies par des français en quête de travail et j'imagine le désarroi de ces personnes face à une psychologie diamétralement opposée à la nôtre, et les erreurs qui peuvent en découler.

Même chez des personnes ayant une expérience du travail en Afrique, le seul bon sens ne suffit pas car le bon sens est basé sur des structures mentales formatées, qui ne sont pas identiques en Europe et en Afrique. Je m'en rends compte à longueur d'années avec des consultants français sortant d'écoles d'ingénieur, pour qui la psychologie humaine est une chose presque « ésotérique », ceux-là même qui en Afrique cherchent à plaquer des process occidentaux, et se trouvent confrontés à des comportements qu'ils ne comprennent pas, qu'ils n'arrivent pas à faire évoluer, et qui ne permettent pas à leur mission de prendre tout son essor.

Cela ne veut pas dire qu'il faille avoir étudié la psychologie pour pouvoir être à même de comprendre des managers africains. La « séméiologie du sens commun » comme l'appelait l'un des mes professeurs à l'université, ce que Howard Gardner appelle l'intelligence interpersonnelle, et qui est cette capacité qu'ont des personnes de comprendre l'autre, de s'adapter à lui, d'être tolérant quant à ses différences, d'être coopératif, et que l'on devrait retrouver chez tout manager ou chez tout consultant, est indispensable pour pouvoir sortir de ses propres limitations psychologiques personnelles et pour travailler efficacement avec des personnes d'horizons différents.

Je ne prétends pas faire un portrait du manager africain type, il ne doit pas y en avoir, tant les ethnies et les cultures sont différentes sur ce continent. Mon expérience africaine s'est déroulée au Cameroun, et je ne vais pas non plus vous brosser les traits du manager camerounais typique. Pareillement que sur ce continent, le Cameroun est peuplé d'ethnies très différentes en mentalités. Par contre, les managers que j'ai rencontrés avaient des points communs et des envies communes, c'est plutôt cela que je vais évoquer.

Le choc est grand pour quelqu'un qui n'a jamais travaillé ailleurs qu'en Europe de se trouver confronté à ce mélange de rigidité et de grand bazar que j'ai trouvé à Douala. Ce mélange d'archaïsme et de modernisme que j'ai trouvé dans l'entreprise pour laquelle j'ai travaillé. Comme s'il n'y avait pas de juste milieu, chose étonnamment étrange pour un français habitué à vivre dans un pays de plus en plus exsangue, qui recherche toujours ce juste milieu en tout, ce qui l'empêche trop souvent de se démarquer et de faire preuve de créativité.

Ma mission consistait à travailler sur les comportements managériaux avec deux populations différentes : des cadres dirigeants et des managers de proximité. L'entreprise, sans la citer, est un des fleurons de l'industrie camerounaise, voire africaine, présente aussi dans plusieurs pays de ce continent. Ma première vision de l'entreprise me surprit à la mesure de quelqu'un qui se trouve face à un bâtiment ultra moderne, digne des constructions que l'on peut trouver à La Défense, façade en verre avec de fines poutrelles d'acier, équipé d'accès par serrures biométriques, et qui, une fois passée la porte, se retrouve dans des locaux disparates, et parfois vétustes pour certains, avec des appareils mobiles de climatisation, mais pas dans tous les bureaux, ce qui, par des températures de 32° extérieurs en hiver ne laisse que peu de fraîcheur à ceux n'ayant pas la chance d'être « climatisés ».

Cette vision dichotomique de l'entreprise m'a suivi durant tout mon séjour. Sur l'un des sites de production où je travaillais, c'était exactement le même phénomène qui se passait, une alternance de machines ultra modernes et d'autres d'une autre époque, certaines fonctionnant encore avec des courroies apparentes sans aucune protection, les poulies tournant toute la journée au plus près des personnes passant à proximité, dans un bruit et une chaleur renforcée par les cuves surchauffées, et bien sûr personne ne portant d'EPI³.

Mon premier tour d'usine me permit d'appréhender ce qui allait m'accompagner durant toute la suite de mon séjour, cette alternance de moderne et d'archaïque, de volonté d'aller de l'avant dans une nonchalance troublante. Éric Costa, un collègue consultant en performance industrielle et comme moi « expat », me fit faire la première visite du site. Comme moi c'est un « bon petit blanc » venant de la métropole, mais contrairement à moi, avec une expérience africaine étoffée. Lorsque nous arrivions quelque part, certains opérateurs s'affairaient étrangement. Éric, qui travaillait avec eux depuis quelques mois me dit que c'était simplement notre présence qui modifiait les comportements de ces personnes. D'autres n'étaient pas troublés par notre présence et travaillaient à l'économie avec cette indolence toute africaine.

3. Équipements de Protection Individuels.

Ma première rencontre avec un manager de proximité me fit entrevoir un parallèle avec ses confrères français : le besoin d'être reconnu de manière affectivement forte, pas une simple reconnaissance du travail accompli, mais une reconnaissance impliquant l'identité même de la personne, sa valeur, son utilité, etc.

La notion de chef est forte en Afrique. Les tribus, même si elles nous paraissent être plus un phénomène culturel ancien, ont encore une influence sur toute la vie sociale. Il y a donc toujours des réminiscences de management à l'ancienne, renforcées probablement par cette histoire en partie commune avec la France et la Grande-Bretagne, avec le chef qui sait, qui est sage, donc qui détient le pouvoir, et les autres qui n'ont qu'à écouter et à s'exécuter. Ce management ne reconnaît pas l'autre pour sa contribution, encore moins pour la valeur qu'il peut avoir. Il fallait donc que je « prêche la bonne parole » afin de faire évoluer les mentalités qui seules peuvent aider à modifier les comportements des managers.

Le responsable dans l'entreprise, avec lequel j'étais en rapport direct, est un français habitant là-bas depuis une quarantaine d'années et qui me disait qu'il y avait beaucoup d'intelligences individuelles mais qu'il était difficile de canaliser autour d'un projet commun. La mentalité des personnes est que chacun s'intéresse à ses propres affaires et se fiche totalement du reste. Il prenait pour exemple les routes : « au départ il y a un petit trou, que tout le monde voit, mais chacun passe à côté en se disant que ce n'est pas son problème, les mois passant la route devient un champ de mines ou tout le monde évite les trous sans rien faire pour les boucher ».

J'ai été fort étonné par les managers de proximité que j'avais en formation, ils étaient très demandeurs de ces nouvelles pratiques managériales où ils savaient avoir une place plus glorieuse que celle que leur attribue la hiérarchie habituellement. De plus, certains m'ont carrément bluffés quand j'ai su qu'ils embauchaient à 5 heures du matin et que je les voyais arriver après leur journée de travail à 13 heures dans la salle de formation (sans avoir mangé) pour se former jusqu'à 18 heures avec moi. Ils étaient amusés quand je leur disais qu'en France on ne verrait jamais ça et que d'ailleurs c'était interdit. « Oui mais nous on a envie d'apprendre » répliquaient-ils. « Mais vous pourriez apprendre lors de journées consacrées seulement à la formation, comme en France ? ». Leur réponse fut sans appel et d'un pragmatisme et d'un réalisme crus : « Vous venez de loin, ça coûte tellement cher à l'entreprise, qu'on est content d'être dans le programme ».

Les managers de proximité qui suivaient ma formation étaient donc vraiment motivés. Pour eux, c'était un cadeau que leur offrait l'entreprise, un cadeau

qui les légitimait, qui montrait l'importance que l'entreprise leur reconnaissait. Qu'importe que cette formation se fasse après les heures de travail, l'important pour eux était d'apprendre, de travailler sur eux-mêmes, d'évoluer. Le message que l'entreprise délivrait depuis quelque temps étant qu'elle devait être et rester une entreprise phare du continent africain, ils se sentaient partie prenante de cette vision et fiers de travailler pour l'un des fleurons industriels de l'Afrique. Le sentiment d'appartenance cher à Maslow prenait tout son sens, toute sa vigueur et vivait intensément à travers les comportements de ces managers. Cette fierté de travailler pour une entreprise reconnue est encore plus forte là-bas que chez nous. Une différence notable entre employés camerounais et français est que d'un côté les personnes se sentent reconnaissantes voire redevables envers l'entreprise qui leur permet de vivre alors que de l'autre côté, les personnes exigent toujours plus de tout en minimisant leur contribution. C'est l'éternelle question entre le droit et le devoir.

Ce parallèle avec les managers de proximité français qui est ce côté très affectif qui les caractérise, fait qu'il faut les apprivoiser, sans manipulation, de manière authentique. Lorsqu'ils se sentent en sécurité ils peuvent alors donner le meilleur d'eux-mêmes. Est-ce une caractéristique universelle, je ne sais pas mais c'est frappant de remarquer malgré la différence de cultures cet élément commun à cette population, tant en France qu'au Cameroun.

Une autre caractéristique importante que j'ai constatée au Cameroun, que ce soit pour les managers ou toutes les personnes à qui l'on donne un peu d'autorité, est l'importance que cela leur donne vis-à-vis des autres. Une réflexion d'une Camerounaise qui attendait comme moi à l'ambassade à Paris que l'on nous octroie notre visa pour entrer au Cameroun, illustre parfaitement ce sentiment d'importance. Lassée d'attendre que le préposé aux visas revienne nous donner notre fameux sésame et parlant avec un Camerounais obligé de venir faire son visa à Paris, alors qu'il travaillait au Luxembourg, elle dit en parlant des employés de l'ambassade, d'un ton allègre et sonore : « Ici ils sont tous ambassadeurs ! ». Donner de l'autorité amène ces personnes à s'investir dans leur activité en se créant une personnalité liée à leur fonction. Et là ils sont les « maîtres du monde ». J'ai retrouvé ce comportement à maintes reprises et même avec des personnes n'ayant *a priori* aucune autorité mais qui se sentent investis d'un pouvoir de par leur fonction.

Je pense entre autres à Vincent, notre chauffeur, qui d'autorité prenait la plupart du temps la priorité même quand il ne l'avait pas. Il avait deux « expats » à bord, cela lui suffisait pour se sentir supérieur aux autres automobilistes et je vis jusqu'où cela pouvait aller lors de son intervention péremptoire face à un agent de sécurité qui ne voulait pas nous laisser entrer sur un site parce que nous n'avions pas de badge et qu'il engueula vertement et de manière plus que

retentissante, arguant que nous étions des « expats » allant voir la Direction, donc que nous n'avions pas besoin de badge. Il était si véhément, que l'agent de sécurité qui avait tout à fait raison de ne pas nous laisser entrer, ouvrit la barrière tout penaud.

En travaillant avec ces managers je pensais que ce côté affectif développé provenait en droite ligne de ce passé colonial qui laisse encore des traces dans les comportements des personnes, même celles qui n'ont jamais connu cette époque. Il est sûr qu'en tant que « blanc » la plupart des personnes avec qui j'ai travaillé avaient un comportement très respectueux, sans toutefois que je puisse discerner si ce respect était véridique ou de façade. Durant mon séjour j'ai d'ailleurs lu un article d'un intellectuel camerounais qui sur son blog préconisait de faire revenir les blancs pour prendre en main les entreprises camerounaises. J'ai oublié de préciser que l'entreprise dans laquelle je travaillais avait été créée et est toujours tenue par un groupe français.

En qualité de consultants français, les managers de proximité avec lesquels nous avons travaillé, Éric et moi-même, étaient très réceptifs à ce que nous disions, même lorsque des nouvelles manières de faire étaient proposées ils n'y étaient pas hostiles comme c'est parfois le cas en France. Le plus gros handicap qu'ils peuvent avoir est d'être rompu à la discipline du « système D ». Je pensais que nous étions champions dans ce domaine, mais lorsque vous travaillez en Afrique, vous vous rendez vite compte que nous sommes, nous français, des « enfants de chœur » par rapport à eux.

Un exemple : sur une machine qui avait été installée il y a peu, des durites réservées à la vapeur avaient la fâcheuse tendance de se déchirer sous la pression et sous la chaleur. Les managers en charge des équipes étaient prompts à trouver une solution afin que ces durites ne viennent pas perturber la production avant que le constructeur ait envoyé des tuyaux parfaitement résistants. Avec de vieux chiffons et du fil de fer, ils réussissaient à colmater les déchirures et permettaient à la machine de fonctionner. Très bien me direz-vous ! Sauf que pour eux, le fait de bidouiller quelque chose qui permettait de continuer à produire équivalait à avoir réparé la machine. Éric qui essayait de leur faire comprendre la notion de maintenance autonome de notre point de vue occidental, se heurtait à des discours très pragmatiques du genre : « Au moins on n'arrête pas la production et en plus ça tient ! ».

Ces managers réagissaient avec une façon de voir africaine bien ancrée car présente partout. Quand je parlais de grand bazar au début de cette section, c'est en partie cela que je voulais évoquer. Tout se bidouille parce que les

moyens manquent souvent et qu'il faut faire durer les machines, les voitures, les motos. De ce fait, ils ont acquis une maîtrise du système « D » d'un haut niveau, il n'est qu'à voir certains engins motorisés rouler pour se rendre compte, effrayé, mais émerveillé quand même, que ça roule. On ne sait pas comment ça tient, mais ça tient. C'est l'Afrique.

Éric avait donc bien du mal à faire comprendre aux managers de proximité qu'une réparation de fortune n'était pas une réparation conforme aux standards en vigueur et qu'ils devaient apprendre à respecter lesdits standards édictés. En les voyant incrédules devant les arguments d'Éric, me venait à l'esprit une scène d'*Out of Africa*, lorsque Karen Blixen demande à son valet de mettre des gants blancs pour servir à table et que ledit valet regarde ses mains sans comprendre pourquoi il faut se ganter les mains pour servir. Où est la logique pour lui ? Bien sûr cela n'a rien à voir avec des standards industriels à respecter, mais dans leur schéma mental, ils ont beaucoup de mal à comprendre l'utilité du standard et ne voient que le pragmatique de leur action : la machine continue à fonctionner. De ce fait, pourquoi demander au constructeur de se pencher sur un problème de tuyau ne résistant pas, puisqu'ils arrivent à réparer avec trois bouts de chandelle !

Faire évoluer un schéma mental n'est pas chose simple, que ce soit en France, en Afrique ou ailleurs. Les limitations que chacun d'entre nous a peuvent parfois être un frein plus ou moins fort à une ouverture d'esprit qui permet de sortir ou de modifier ces modèles mentaux desquels nous sommes en partie prisonniers.

La mission avec ces managers de proximité semblait donc plus ardue qu'une mission du même type en France. Même si les standards sont parfois difficiles à faire admettre et mettre en place dans les entreprises hexagonales, les managers reconnaissent relativement facilement l'utilité d'un standard. Le problème se corse quand il faut définir ce standard. Il y a alors souvent une guerre entre les équipes qui ont des standards différents, du type : « pourquoi ce n'est pas notre standard qui est pris ? ». Là, nous nous trouvons face à des personnes incrédules sur l'utilité du standard en lui-même.

Les voir évoluer dans le temps, et mettre peu à peu en place des standards, sans la résistance que l'on trouve parfois chez nous dans les entreprises, m'amène à me poser la question du « pourquoi cela semble si aisé alors qu'ils ne comprennent pas l'utilité d'un standard » ? Entendons-nous, je ne veux pas dire qu'ils ne sont pas intellectuellement capables de comprendre mais plutôt que leur schéma mental ne les prédispose pas à entrevoir l'utilité d'une telle pratique si éloignée de leur pratique journalière dans leur vie professionnelle.

La chance qu'ils ont par rapport à leurs collègues Français est je pense une ouverture d'esprit paradoxalement plus grande à de nouvelles pratiques que ce que nous entrevoyons dans nos entreprises hexagonales. La crainte de perte des acquis n'existe pas chez eux, d'après ce que j'ai constaté. La problématique majeure lorsqu'il y a un changement quelconque est parfois chez les managers de proximité et les opérateurs, cette peur liée à la perte de leur expertise qui amène les personnes à freiner des quatre fers pour que le changement ne s'opère pas, ou tout du moins pas trop vite. Dans le cadre de cette mission camerounaise je n'ai pas ressenti cela.

Certains mettent en avant la plus grande passivité des ouvriers africains par rapport aux ouvriers français. Je pense personnellement que cette passivité est apparente, plus liée à un modèle mental qu'à autre chose, mais je ne suis pas un spécialiste en ce domaine. Une anecdote peut illustrer cela. J'évoquai ci-dessus l'influence de la hiérarchie tribale encore aujourd'hui en Afrique. Parmi les managers de proximité certains n'avaient en dehors du travail aucun pouvoir dans leur famille, dans leur communauté ou dans leur village et commandaient des « chefs de tribu » qui eux étaient dans l'entreprise de simples opérateurs, voire étaient sous l'autorité de managers qui dans leur propre « tribu » n'étaient que de simples citoyens. Cette dichotomie ne semble pas perturber les liens sociaux et hiérarchiques au sein de l'usine. Qu'en serait-il en France ?

Quand on voit ces cohortes de jeunes diplômés qui ne veulent pas prendre d'emplois « subalternes » qu'ils jugent inadéquats avec leur diplôme... J'ai rarement vu autant d'opérateurs diplômés qu'au Cameroun. La force des modèles mentaux est indéniable aussi dans la représentation et la valeur que l'on accorde au travail en fonction de la valeur subjective que l'on s'accorde soi-même. Tout comme les Asiatiques, les Africains ne rechignent pas à occuper des emplois « subalternes » partant d'un principe simple : mieux vaut avoir un travail quitte à commencer plus bas et progresser que d'espérer commencer tout de suite en haut.

Deux avantages à cela : une personne commençant à travailler comme opérateur se fera une image plus juste de ce qu'est le monde de la production et de par cette vision ne dirigera pas de la même façon qu'un manager qui n'a jamais vécu cette expérience ; deuxièmement le fait de progresser depuis plus bas dans la hiérarchie prouve une volonté et une capacité d'adaptation que n'a peut-être pas celui qui commence directement en tant que manager. Certains diront, oui mais en Afrique ils prennent ces emplois pour avoir du travail, c'est vrai, mais d'une façon plus réaliste qu'en France. Ils acceptent des emplois subalternes parce que contrairement à la France, cela leur permet de

faire vivre une famille entière : frères, parents et autres qui ne travaillent pas. Comme dit le vieil adage : « nécessité fait loi », mais cela ne les dévalorise pas et de façon réaliste ils savent qu'en étant dans l'entreprise il peut y avoir opportunité de progression.

C'est ainsi que je pense que ces modèles mentaux africains même s'ils sont prégnants et pesants dans un contexte industriel moderne, étonnamment peuvent aussi avoir un aspect positif parce que plus permissifs à des pratiques qui n'entrent pas dans ce modèle, voire qui sont antinomiques. L'Afrique est encore peu polluée par une pensée industrielle comme c'est le cas en Europe, baignée qu'elle est depuis plus d'un siècle et demi dans cette ère industrielle.

L'opposition tradition/modernité que l'on met souvent en avant pour « valider » la lenteur à se sortir de son marasme de l'Afrique est probablement erronée dans l'ensemble. La difficulté à émerger est vraisemblablement plus à voir sur un plan socio-tribal et concerne surtout la propension qu'ont certains hommes à s'accaparer le pouvoir (et les richesses) et à vouloir le garder au détriment des autres. Nous ne sommes plus là dans la tradition au sens littéral mais plutôt dans le clanisme, proche dans son essence du clientélisme à la française. Tout le système est basé sur des éléments venant de la colonisation mêlés au système traditionnel (féodal).

De fait les managers ont tendance à ne s'investir que dans leur périmètre, ce qui est normal, mais sans encore se rendre compte que cet investissement est utile de façon globale. Je pense à ces managers d'il y a quelques décennies, qui hormis leur atelier n'étaient pas conscients que l'entreprise est un grand tout ou chacun est en interconnexion avec les autres et où tout hiatus à une incidence à quelque niveau que ce soit sur la chaîne de production.

Le manager camerounais est encore dans cet état d'esprit. Mais nous sommes loin de l'individualisme français, ce caractère « gaulois » qui nous montre rebelles, indisciplinés mais capables tout de même de faire œuvre commune. Ici, pas de rébellion, pas d'indiscipline, seulement une indifférence à ce qui n'est pas son propre intérêt.

Pour illustrer cela, il suffit de monter dans une voiture pour se rendre compte que la psychologie camerounaise est fort éloignée de la nôtre. Si je rencontre une personne poussant une carriole sur la route, en bon français je vais râler, je vais klaxonner et faire un écart pour ne pas la renverser. À Douala j'ai vu notre chauffeur appuyer sur le klaxon sans freiner, obligeant un pauvre type à courir avec sa carriole vers le bas-côté au risque de tout faire choir. Quand effaré je demandais à Éric si ce genre d'incident arrivait souvent,

il me répondit qu'ici c'était normal et que sur le chemin que nous empruntions pour aller à l'usine ou au siège social, il y avait très souvent des personnes qui se faisaient écraser.

Voilà le challenge à mettre en place : faire que les gens s'investissent dans un projet commun.

Le management à mettre en place dans l'entreprise africaine doit, comme partout ailleurs, tenir compte des cultures et des schémas mentaux des personnes. Comme ailleurs, plaquer un modèle de management nord-américain (puisque la plupart des modèles viennent de là), sans l'adapter à la culture et aux personnes ne peut pas donner de bons résultats. Comme pour les modèles que nous mettons en place en occident, l'entreprise africaine a besoin d'une hiérarchie réduite mais surtout d'une hiérarchie de proximité efficace qui va créer le lien entre les membres de l'équipe et la chaîne hiérarchique. Loin du modèle africain de chef de tribu, ce genre de management peut fonctionner grâce à cette flexibilité mentale des acteurs de l'entreprise, à condition je le répète que ces acteurs soient reconnus à leur juste valeur pour la contribution qu'ils apportent à l'entreprise et qu'ils soient suivis.

Sortir du carcan de « chef » donnant ses ordres, délaisser enfin un type de management paternaliste « clanique » et faire participer tous les acteurs de l'entreprise à quelque place qu'ils sont, dans une communauté élargie guidée par une vision et une culture commune à l'entreprise, sont des ingrédients indispensables afin de faire accéder l'entreprise africaine à un niveau autre qu'actuellement, avec des acteurs prenant conscience du projet global dans lequel ils évoluent. Ces éléments sont d'ailleurs quasi universels à toutes les entreprises aujourd'hui pour sortir du lot, croître et pour pérenniser leurs atouts, il est indispensable de faire évoluer encore et toujours le personnel à quelque niveau qu'il soit.

Chapitre 8

Manager de proximité : mode d'emploi

Processus d'accompagnement

Un processus en 8 étapes :

- Première étape : trouver la personne adéquate au poste.
- Deuxième étape : faire une projection de « comment va-t-il s'intégrer dans l'équipe » et l'interroger sur son ressenti.
- Troisième étape : de quels outils (formations – logistique) va-t-il avoir besoin pour mener à bien sa nouvelle mission ?
- Quatrième étape : communiquer avec l'équipe sur la nomination prochaine du nouveau chef d'équipe (questions – réponses).
- Cinquième étape : que dois-je lui apporter en qualité de supérieur hiérarchique (réfléchir et le faire parler) ?
- Sixième étape : présentation du nouveau manager à l'équipe.
- Septième étape : donner des objectifs au manager, observer son intégration et sa façon de faire, mener la politique de la « porte ouverte » sous conditions.
- Huitième étape : réajustements et mise en place de feedbacks ritualisés avec le manager.

Première étape

Trouver la personne adéquate au poste est toujours une chose complexe. Nous avons déjà parlé longuement de cette difficulté que la plupart des responsables ne prennent pas en compte lorsqu'ils pensent à la personne qui pourrait tenir ce poste. La facilité est souvent de mise à cause de cette « évidence » qu'ont encore trop de responsables de croire que le meilleur technicien fera un bon manager. Il faut absolument bannir ce préjugé stupide qui crée bien des soucis par la suite.

Dans tous les sports, pour bien jouer et gagner contre l'adversaire, il faut recruter des joueurs professionnels, mais aussi des managers et des coachs professionnels. Tout manque de professionnalisme (tout amateurisme), à quelque niveau que ce soit, se paie rubis sur l'ongle. Il y a des précédents sportifs pas si éloignés que cela qui montrent la véracité de cet état de fait.

Dans l'entreprise, c'est la même chose, chaque atelier doit se battre à son niveau contre son adversaire (qui ici n'est pas l'autre atelier mais le concurrent direct). Si nous voulons avoir une équipe battante, il faut mettre à sa tête des managers battants, et non pas, comme nous pouvons le voir parfois, un responsable battant dont le n-1 est batteur (il part les coups comme il peut, éteint des feux à droite et à gauche, s'agite beaucoup pour parfois peu de résultats) et le n-2 est battu (il subit tout ce dont son manager direct le charge et ce que l'équipe lui assène comme coups). Les managers battants doivent se trouver à tout niveau hiérarchique, même (et surtout) à ce poste crucial qu'est le management de proximité.

La personnalité du futur manager est donc importante. En conséquence le premier critère à prendre en compte est cette personnalité de base. Voici quelques indications et traits de caractère afin de repérer le futur élu. Reprenons nos quatre catégories :

Le Dominant

Motivation principale : se confronter à des défis, atteindre ses objectifs et obtenir des résultats.

Désir profond : dominer (lui-même – les autres – les événements) et être indépendant (responsable et autonome).

Motivation d'autrui : par l'exemple, par sa détermination, par sa force de caractère (il aime prendre en charge les événements).

Valeurs pour l'entreprise : focalisé sur les objectifs, recherche des résultats tangibles, déterminé dans ses façons de faire, prises de décisions et d'initiatives aisées, sens de l'urgence, rapidité d'exécution, capacité à la résolution de problèmes, créativité, instigateur du changement.

Points faibles : réfléchi parfois en même temps qu'il agit, peut devenir impatient et agressif.

Réactions au stress prolongé : autoritarisme, contradictoire, logique (froide), inflexibilité, « inhumanisme ».

L'Expressif

Motivation principale : communiquer de façon libre sans contraintes ni règles, se faire accepter (aimer) par autrui, voire séduire.

Désir profond : être reconnu (admiré), être influent, être original (différent d'autrui), être unique.

Motivation d'autrui : par les compliments et la reconnaissance qu'il donne, par la bienveillance et le climat serein qu'il crée.

Valeurs pour l'entreprise : soude l'équipe, gère les tensions et les conflits, encourage les collaborateurs, s'adapte facilement au changement, exprime facilement ses sentiments (pas d'ambiguïté).

Points faibles : optimisme pouvant frôler l'irréalisme (l'utopie), reconnaissance pouvant devenir de la flagornerie.

Réactions au stress prolongé : désorganisation, imprudence dans ses prises de décisions, trop de sûreté de soi affichée, optimisme outrancier (irréalisme).

Le Consensuel

Motivation principale : la sobriété, l'accommodation aux autres, la stabilité en tout.

Désir profond : trouver une harmonie entre les événements et les personnes, minimiser les changements.

Motivation d'autrui : par sa gentillesse, son honnêteté, sa constance qui le rendent sécurisant.

Valeurs pour l'entreprise : capacité à tenir un rythme constant, respect de l'autorité et des règles édictées par elle, prévisible dans ce qu'il fait.

Points faibles : peu de prise de décision, résistance au changement.

Réaction au stress prolongé : se soumet à l'autorité, devient pugnace, s'enferme dans sa bulle.

L'Analysant

Motivation principale : agir sérieusement, suivre les règles édictées, faire les choses le plus parfaitement possible.

Désir profond : besoin de comprendre, savoir où il va, trouver l'exactitude en tout.

Motivation d'autrui : par des arguments logiques et des démonstrations factuelles.

Valeurs pour l'entreprise : consciencieux, cherche à obtenir la qualité, recherche des solutions logiques, sans état d'âme, esprit d'analyse.

Points faibles : rigidité et systématisme dans sa façon d'analyser et d'évaluer, tendance à trop utiliser des méthodes éprouvées quitte à ce qu'elles soient obsolètes, critique vis-à-vis des autres.

Réaction au stress prolongé : extrême prudence, perfectionnisme pouvant devenir tatillon, anxiété, froideur.

MANAGER ANALYSANT	EN POSITIF	EN NÉGATIF	MANAGER DOMINANT	EN POSITIF	EN NÉGATIF
	Perfectionniste Analytique Logique Factuel Précis Sérieux Réfléchi Prudent	Pointilleux Indécis Possessif Critique autrui Craint la critique Rigide Soumis aux règles		Ambitieux Énergique Décidé Direct Indépendant Exigeant Créatif Compétent	Égoïste Impatient Dominateur Soumis Manipulateur Intransigent Dur Rigide
MANAGER CONSENSUEL	EN POSITIF	EN NÉGATIF	MANAGER EXPRESSIF	EN POSITIF	EN NÉGATIF
	Méthodique Calme Rassurant Discipliné Flexible Conciliant Fiable Patient	Timide « Transparent » Fataliste Conservateur Résistant au changement Crainitif Passif		Enthousiaste Optimiste Amical Stimulant Réactif Sociable Communicatif Tonique	Désorganisé Indiscipliné Prétentieux Volubile Irritable Manipulateur Irréaliste

En fonction du type de manager voulu, une typologie conviendra le mieux, comme indiqué sur la figure suivante :



Ces deux tableaux montrent qu'un manager Dominant sera adéquat dans un univers industriel où le résultat, la mise en place de nouvelles méthodes de travail et l'adaptation au changement, voire la créativité, sont importants.

Un manager Expressif sera adéquat dans une équipe qu'il faut souder et à laquelle il faut donner une identité, mais aussi dans une équipe déstructurée qu'il faut au préalable reconstruire en recréant des interrelations positives entre les personnes et où il faut initier des méthodes d'affrontements (des idées) qui éviteront les conflits.

Un manager Consensuel sera adéquat dans une équipe très autonome qui n'a pas besoin d'un leader fort mais plus d'une personne capable de jouer les régulateurs entre les collaborateurs et quelqu'un de sécurisant en période de doute, avec la mise en garde qu'il n'y ait pas de leaders naturels Dominants qui auront tendance à le « bouffer tout cru ».

Un manager Analysant sera adéquat dans une équipe peu autonome qui a besoin d'un leader fort, mais surtout structurant, afin que le travail soit organisé de sorte qu'il n'y ait aucun espace de liberté laissé vacant et que les personnes aient des objectifs clairs et des tâches planifiées les guidant au plus près.

Deuxième étape

Une fois la personne choisie, il faut se poser la question : comment va-t-il s'intégrer à l'équipe ? Il est important de se projeter afin d'envisager les différentes possibilités comportementales que la personne va utiliser, mais aussi d'anticiper la réaction des membres de sa future équipe. Pour ce faire, il est indispensable de bien connaître la personne choisie et de bien connaître également les différents membres de l'équipe. Si ce n'est pas le cas, il est important de ne pas bâcler la première étape et d'avoir la plus grande certitude quant à la personnalité adéquate à la situation : type d'équipe, situation de changement ou pérennité, structuration ou autonomie, etc.

Troisième étape

De quoi va avoir besoin le nouveau manager pour mener à bien sa mission ? En termes de formation, penser à balayer tout ce qui pourrait l'aider : formation au management de base ou spécifique sur un domaine précis, formation informatique, voire des formations plus axées sur le développement personnel, comme la communication ou les méthodes d'assertivité, etc. Ne pas oublier non plus ses besoins logistiques qui peuvent être divers : un ordinateur dédié, un bureau, un accès intranet spécifique, une adresse mail, un vélo pour parcourir l'usine, etc. : tout ce qui va lui permettre de travailler normalement. La règle d'or étant que si nous voulons que quelqu'un tienne ses objectifs il faut que l'entreprise lui en donne les moyens. La réalité est parfois toute autre, à l'image de ces managers de premier niveau d'équipes commerciales d'une Société d'auto-routes que je formais à la conduite des entretiens annuels et qui n'avaient pas de lieu spécifique afin de faire passer leurs entretiens. La volonté politique de la Direction se heurtait à la réalité du terrain. Ces managers travaillaient avec leurs collaborateurs dans des bungalows recevant la clientèle, bungalows constitués d'une seule et unique pièce. Comment s'isoler des clients et des collègues ? Les managers ont donc dû s'adapter (se démerder) comme ils le pouvaient, leurs directions respectives n'ayant aucune solution à leur apporter.

Même si tout ce dont aurait besoin le manager n'est pas envisageable dès son arrivée, il faut tout de même ne pas l'oublier quand il a commencé sa nouvelle mission, parce que cela aussi est fréquent dans les entreprises : nous disons au futur manager tout ce que nous allons faire pour lui, il commence à travailler, et là, surprise, il ne voit plus rien arriver. En termes de signes de reconnaissance négatifs il n'y a pas mieux.

Quatrième étape

Communiquer avec l'équipe sur la nomination prochaine du nouveau chef d'équipe. Il est important de prévenir les personnes, même si elles savent déjà qu'elles vont avoir un nouveau manager et qu'elles le connaissent.

À cela trois raisons :

- la première, montrer l'implication de la hiérarchie dans ce processus, ce qui permettra de commencer à légitimer le nouveau manager (il est reconnu par la direction) ;
- la deuxième, informer les membres de l'équipe en leur permettant de poser des questions quant à cette nouvelle nomination (instaurer une réunion d'expression où les gens vont pouvoir donner leur opinion et où vous pourrez répondre à leurs interrogations) ;
- la troisième, présenter le futur manager, car s'il n'est pas connu il est bon de donner quelques indications aux personnes qui vont devoir travailler avec lui, et s'il est connu, il est important que le discours du manager puisse contrebalancer les croyances et les préjugés des membres de l'équipe.

Cinquième étape

Que dois-je lui apporter en qualité de supérieur hiérarchique ? Voilà la question que le Responsable doit se poser au regard de son futur manager. Ce questionnement implique de réfléchir à la manière d'une part de légitimer ce nouveau manager, mais aussi de voir comment mon comportement en tant que supérieur hiérarchique va lui permettre de mener au mieux sa mission tout en lui permettant de progresser.

Il ne faut pas se leurrer, tous les managers ne sont pas capables d'avoir cette capacité de se remettre en question en se posant cette question. Certains managers considèrent que leur subalterne doit se débrouiller avec ce qu'il donnera ou fera. C'est vrai et faux ! C'est vrai car il est indispensable que le futur manager soit capable d'autonomie, mais c'est faux car il faut parfois amener ce manager de premier niveau à apprendre ce qu'est l'autonomie sans le jeter tout à coup dans la fosse aux lions. La croissance du manager de premier niveau passe aussi par la capacité de son « chef » à l'amener sur le chemin de l'autonomie. La notion « maître-élève » se trouve à toutes les strates de l'entreprise.

Que l'on jette dans la fosse aux lions un manager de type Dominant, il y a moindre mal, car cette typologie de personne a besoin de se confronter aux difficultés, aux problèmes ; elle grandit grâce à l'adversité et aux combats gagnés.

Par contre avec un Expressif, qui fonctionne plus sur un registre « affectif », il est indispensable de créer le lien qui l'aidera à se sentir reconnu, épaulé, sous peine de le voir devenir à outrance « séducteur » et « manipulateur » s'il ressent l'équipe comme non réceptive ou poseuse de problèmes.

Avec un Consensuel aussi, il est indispensable de créer un lien qui le fera se sentir épaulé et légitimé par sa hiérarchie. Si ce lien n'est pas établi, le Consensuel aura tendance à rester au plus proche de l'équipe, si l'équipe l'accepte. Si l'équipe ne l'accepte pas, les risques de laisser-faire verront le jour en fonction des oppositions affichées.

Et au final, avec un Analysant il n'est possible de le mettre dans la fosse aux lions que si l'ensemble de l'atelier: process, procédures, etc., est structuré et que le manager Analysant adhère à cette structuration. Si ce n'est pas le cas, le manager Analysant structurera à sa façon les choses de façon abrupte et sans participation des équipiers, au risque de déplaire à la plupart avec toutes les conséquences que cela implique.

Sixième étape

Pour présenter le manager à l'équipe lors d'une réunion, il n'y a pas besoin de faire une grande messe, mais néanmoins il est important que ce nouveau manager soit introduit dans ce monde étranger qu'est l'équipe. Charge à lui, une fois présentation faite, de trouver les moyens de s'intégrer au mieux.

Le fait de présenter le nouveau manager est un pas de plus dans la légitimation de celui-ci. Un Responsable qui prend un peu de temps pour cette démarche montre l'intérêt qu'il a à cette nomination et l'importance que revêt pour lui ce premier chaînon de Maîtrise.

Cette étape est rarement pratiquée. Souvent parce que l'utilité de cette présentation est remise en cause par la perte de temps qu'elle engendre. Un responsable ne perd jamais son temps quand il se trouve pour quelque raison que ce soit devant les opérateurs, à plus forte raison quand c'est pour montrer son soutien et son intérêt vis-à-vis du nouveau manager. Ce prétexte souvent énoncé laisse perplexe lorsque l'on se rend compte de la perte de temps que certains usent en réunionite aiguë à longueur d'année.

Septième étape

Le responsable va donner des objectifs au manager et observer son intégration et sa façon de faire, tout en laissant sa porte ouverte, mais sous conditions si

besoin est, c'est-à-dire en mettant certaines règles afin de ne pas être dérangé n'importe quand.

La politique de la porte ouverte peut amener les gens à ne plus penser qu'il peut y avoir des moments où leur hiérarchique est occupé à autre chose et qu'il vaudrait mieux attendre un peu, sauf urgence extrême, avant de le déranger. L'exemple le plus cocasse m'est arrivé dans le bureau d'une Responsable R.H. qui avait instauré cette politique de la porte ouverte, politique qui marchait tellement bien que, porte ouverte ou fermée, les gens entraient dans le bureau parfois simplement pour lui faire la bise.

Alors que j'étais en entretien d'accompagnement avec elle, et que nous avions fermé la porte afin de ne pas être dérangés, celle-ci s'ouvrit tout à coup sans prévenir, une tête passa et se tourna vers mon interlocutrice. « Je déränge ? » demanda la personne. « Oui ! » dis-je sèchement, et la personne entra quand même pour dire bonjour et embrasser la Responsable, en me regardant avec des yeux grands ouverts mais comme si ce que j'avais dit n'était que du vent. Je sus plus tard qu'il avait compris par ma voix et mon regard glaçant que son comportement n'était pas le bienvenu, mais l'habitude était si bien ancrée, qu'il fit malgré tout ce qu'il faisait si naturellement tous les jours : entrer dans le bureau sans frapper et sans se soucier de qui pouvait y être et pourquoi.

Ce type de comportement est normal si nous n'érigeons pas de règles précises, il vaut mieux alors énoncer ses propres règles et les faire comprendre à ses collaborateurs afin de ne pas se trouver envahi par des habitudes qui sont dures à faire changer lorsqu'elles sont bien implantées.

En fonction de l'intégration du nouveau manager, le Responsable agira en conséquence avec pour finalité de le laisser le plus autonome possible dans sa mission.

Huitième étape

L'intégration peut amener le responsable à procéder à des réajustements afin que le nouveau manager prenne le plus rapidement possible ses marques. Ces réajustements peuvent être de natures diverses, portant sur la communication, le management en lui-même, le rappel de règles, etc. En fait tout ce que le Responsable décèle comme éléments pouvant perturber les manières de faire ou les relations avec les pairs et les employés. Il faut toutefois être vigilant à laisser la personnalité du nouveau manager émerger en ne l'étouffant pas sous un monceau de contraintes qui desserviraient son épanouissement.

Avec ces réajustements, il faut que le Responsable mette en place des feedbacks ritualisés avec le nouveau manager. Le manque d'informations est une des plaies de l'entreprise. Parfois parce qu'il y a trop d'informations, mais la plupart du temps, parce que les managers oublient tout simplement de dire les choses qu'ils devraient dire à certaines personnes définies.

La consistance managériale passe par là : les flux d'information tant ascendants que descendants doivent être les plus performants possible. Instaurer un rituel afin de transmettre les informations importantes est un moyen de ne pas en omettre. C'est le même principe que les rituels mis en place lors de changements de postes entre les managers, voire les prises de poste avec les membres de l'équipe : nous donnons les informations nécessaires pour que la continuité du travail se fasse de façon la plus fiable possible.

Trouver le manager idéal

Le repérage du futur manager se fait de la même manière si la personne est dans l'entreprise et évolue vers un poste de manager, ou si un recrutement est nécessaire pour la rechercher.

Je suis constamment confronté à ce problème dans les entreprises où j'interviens et je me rends compte d'erreurs commises qui pourraient être fortement relativisées avec un peu plus de préparation et quelques repères indispensables.

Première question à se poser : « Quel est son parcours ? »

Une analyse sérieuse de comment il en est arrivé à devenir un technicien tellement compétent que nous voudrions le mettre dans une fonction à responsabilité est nécessaire. La seule manière dont il est arrivé à ce stade donne des indications sur la personne en termes de motivation et d'attitudes qui en découlent. La motivation étant dans ce contexte la capacité d'engagement et de mobilisation de ses ressources (volonté), donc ce qui va orienter les conduites de la personne. Les attitudes sont à considérer comme l'orientation générale de la manière d'être face à certains éléments du monde extérieur. C'est un état d'esprit, une disposition qui oriente les actes. Deux attitudes jouent un rôle important, l'estime de soi (la confiance en soi) et les aspirations de la personne.

Je le martèle encore ! Il faut prendre garde à cette croyance trop simpliste qui consiste à croire que si une personne est devenue un bon technicien elle sera un bon manager. Qu'en est-il de ses motivations profondes et de ses attitudes. Un bon technicien l'est peut-être tout simplement parce que le métier qu'il fait

l'intéresse à un point tel qu'il y engage toute son énergie. Mais sa motivation est-elle d'aller encore plus loin et de délaisser cette technicité pour laquelle il vit ? Son idée, quand il a commencé à progresser dans le métier, était-elle déjà de devenir un jour responsable ? A-t-il depuis longtemps une projection sur l'avenir avec des rêves qu'il veut atteindre ?

Le premier indicateur est donc de le faire parler de ce qu'il pensait devenir quand il était plus jeune et de sa vision de l'avenir, voire de ses rêves afin de savoir ce qu'il s'est construit intérieurement comme scénario de vie. Et quand nous écoutons ce scénario il est important de comprendre comment la personne se situe : est-elle active en générant elle-même les actes et les opportunités qu'elle saisit à la volée afin de progresser, ou bien est-ce une personne active passive, qui n'agit que lorsque nous l'avons sollicitée et qui donc ne provoque pas les opportunités, ou encore est-ce une personne passive qui en est arrivée là plus par souci de perfectionnisme qu'autre chose.

Prenez ces trois catégories et faites les devenir managers. Elles n'ont rien à voir les unes avec les autres, elles viennent de planètes différentes.

Deuxième question à se poser : « Quelle est sa façon de réagir face aux problèmes ? »

Là aussi je me rends compte du vide existant en matière de recrutement d'un manager de proximité. Rarement, même pour des managers qui travaillent couramment avec la personne pressentie pour devenir manager, rarement donc, ils se posent la question de comment la personne se sort des problématiques quotidiennes. C'est pourtant primordial, car un manager de proximité qui n'est pas obligé de gérer différentes problématiques dans une journée, je ne connais pas.

Est-elle capable de prendre du recul et de garder la tête froide ? L'analyse qu'elle fait du problème est-elle bonne ? Pas assez fouillée ? Trop fouillée ? Baisse-t-elle les bras avant de se reprendre ? Se noie-t-elle dans une goutte d'eau ? etc. Il suffit d'observer la personne sur le terrain pour avoir une idée précise de comment elle fonctionne face à une problématique donnée.

Troisième question à se poser : « Comment participe-t-elle à la résolution du problème ? »

Prend-elle tout à sa charge ? Est-elle capable de faire participer les membres de l'équipe en cas de besoin ? Va-t-elle chercher des informations dans l'équipe ou ailleurs pour résoudre le problème ? Délègue-t-elle la résolution des pro-

blèmes ? Etc. Là aussi il est important de comprendre comment la personne agit au quotidien.

La quatrième interrogation est de comprendre le type de personnalité du futur manager en termes de relation avec les autres.

Comment vit-il dans l'équipe ? Comment se comporte-t-il avec les personnes ne faisant pas partie de son équipe ? Est-il plus extraverti qu'introverti ? Comment réagit-il quand il est occupé et que nous le dérangeons ? Comment réagit-il quand nous lui demandons un coup de main, un conseil ? S'il est pris à parti par un de ses collègues, quelle est sa réaction ? Faire le tour des questions que nous pouvons nous poser en fonction de la connaissance de l'équipe et de l'environnement dans lequel le manager va évoluer.

Les interrelations avec autrui amènent au cinquième questionnement : « quelle est sa personnalité ? »

Est-il plutôt Dominant : va facilement vers les personnes connues ou inconnues, est direct dans sa manière de parler, sans crainte de dire ce qu'il a à dire, donne facilement des directives, voire des suggestions même à son supérieur, a un regard franc et soutenu en toutes occasions, sa poignée de main est ferme, son discours est rapide, sonore, ses idées sont émises de façon synthétique (parfois à l'excès).

Est-il plutôt Expressif : va facilement vers les personnes connues et inconnues en employant un discours adapté à celui qu'il rencontre, exprime facilement ses idées sans formalité et ses sentiments, a un regard franc mais non inquisiteur, sa poignée de main est adaptée à la personne, son discours est abondant (parfois à l'excès car il peut s'écouter parler) avec des variations de tonalité et une gestuelle abondante.

Est-il plutôt Consensuel : observe les personnes inconnues et décide s'il va les aborder ou non, écoute plus qu'il ne parle en gardant ses opinions pour lui, a un regard irrégulier, voire timide, qui se dérobe devant une personne trop insistante, sa poignée de main est douce, son discours est assez lent avec un timbre de voix moyen et peu de gestuelle.

Est-il plutôt Analysant : observe les personnes inconnues et décide s'il va les aborder ou non, parle de manière factuelle d'une façon souvent conformiste, ne partage jamais ses sentiments personnels, son regard est irrégulier parfois fuyant, parfois figé, son discours est lent, toujours avec une posture stricte voire austère.

Le type de personnalité va induire le sixième questionnement : quel rapport à l'autorité possède le futur manager, tant en termes de gestion de sa propre autorité que vis-à-vis de l'autorité hiérarchique. Reprenons les quatre typologies afin de discerner les comportements probables.

Le Dominant est une personne qui possède naturellement des capacités à l'autorité, mais qu'il faut parfois étouffer un peu, au risque, sous certaines conditions, de le laisser devenir autoritariste voire « inhumain ».

De tous les types c'est probablement celui qui possède le plus de potentialités managériales avec un petit bémol qui est sa capacité à abattre du travail et à avancer si vite qu'il a tendance à en laisser plus d'un sur le bord de la route s'il ne se retourne pas de temps en temps, d'où le côté « inhumain » que nous pouvons lui trouver.

Dans l'extrême, il peut devenir un manager « marche ou crève », alors qu'en période « normale » c'est plutôt un manager qui donne l'impulsion, qui fait ressortir les talents individuels, qui encourage les personnes à prendre des initiatives et des responsabilités, qui sait facilement régler les problèmes et est rarement à court de ressources en cas de problèmes, tout juste rappelons-le, met-il parfois trop de pression sur les gens en étant trop exigeant par rapport à leur volonté et leurs talents, et de ce fait, peut dresser les gens les uns contre les autres, voire contre lui.

Son rapport à la hiérarchie se fera sur la base de ses valeurs dominantes et le manager respecté sera celui qui saura affronter les événements même difficiles avec courage et sans faiblir, qui aura toujours des ressources pour se tirer des mauvais pas, qui sera tourné vers le futur et l'action, qui décidera facilement et ne craindra pas de se tromper (puisqu'il a la capacité à retomber sur ses pattes), donc un responsable qui a du caractère. Si ce n'est pas le cas, le manager Dominant aura une tendance naturelle à manager son propre manager, voire à le manipuler si besoin est.

L'Expressif lui aussi possède des ressources naturelles afin de manager, mais plus par sa capacité à créer le lien avec autrui, qui peut l'amener à utiliser des stratégies de « séduction » pour arriver à ses fins.

Ses capacités managériales vont d'ailleurs être essentiellement humaines, permettant aux personnes sous sa conduite de travailler ensemble dans les meilleures conditions avec une cohésion maximale entre toutes les personnes formant l'équipe. L'Expressif dénoue les conflits, concilie les intérêts, réduit les divergences, encourage les personnes à travailler ensemble, il crée aussi un

climat convivial et sait être à l'écoute des compagnons, son défaut principal étant de parfois trop écouter et de vouloir trouver un terrain d'entente à tout prix quitte à niveler par le bas, ou à perdre du temps dans la résolution d'un désaccord ou d'un conflit.

Son rapport à la hiérarchie se fera sur la base de ses valeurs dominantes et le manager respecté sera celui qui saura créer le rapport positif à autrui et aura tendance à travailler dans une certaine détente, mais surtout sera tolérant au regard de son inorganisation naturelle et de son penchant iconoclaste.

Le Consensuel est le type qui possède le moins de ressources managériales par le simple fait qu'il a trop tendance à fonctionner de manière linéaire en évitant à tout prix les écueils, les embûches et autres désagréments naturellement présents dans une journée de travail. L'excès de prudence est l'une de ses faiblesses mais aussi le besoin de recevoir des directives de sa hiérarchie, ces deux déficiences ne pouvant l'amener à l'autonomie nécessaire pour un manager actuel.

Le Consensuel a aussi tendance à être trop « gentil » avec pour conséquence des difficultés, voire une impossibilité, à dire « non ». Il est donc souvent victime de sa gentillesse. C'est le manager qui fera à la place de l'autre parce qu'il n'a pas osé lui demander de faire, ou bien parce qu'il ne veut pas surcharger autrui. Il aime faire plaisir à l'autre et se trouve ainsi manipulé par les personnes qui, ayant compris sa faiblesse, s'en servent à leurs propres fins.

Face à sa propre hiérarchie, le Consensuel peut avoir tendance à être trop en demande de reconnaissance pour son travail, et parfois même il se soumet trop, de crainte d'affronter son supérieur. Cette typologie est probablement la plus répandue chez les managers de proximité.

L'Analysant quant à lui est un manager parfois très procédurier qui se sentira bien dans un environnement structuré : procédures de travail, agendas formels et qui aura besoin de collaborateurs qui font leur « devoir » et qui ne sont surtout pas trop dans l'affectif.

Le paradoxe est que le manager Analysant a besoin que les personnes reconnaissent son travail et la valeur de celui-ci, donc lui est dans l'affectif par rapport à ses propres manières de faire.

Sa manière de travailler de façon très structurée et linéaire fait aussi qu'il va parfois subir et mal vivre le changement si celui-ci est trop rapide. Sa capacité d'adaptation au changement est facilitée si celui-ci est graduel, sans brusque-

rie. Une de ses limitations est le rapport à l'autre, l'Analysant est plus à l'aise dans la communication écrite que dans la communication directe, qui parfois est perçue comme froide et distante du fait qu'il parle beaucoup à partir de faits, avec des arguments logiques, imprimant une relation manquant de chaleur. De plus l'Analysant demande à son interlocuteur d'argumenter, de rentrer dans les détails, de connaître sur le bout des doigts son sujet.

Son rapport à la hiérarchie se fera sur une base cognitive : manager qui réfléchit avant de parler, qui s'attache au factuel et aux détails, qui est réaliste et qui permet la structuration nécessaire à son bon fonctionnement en tant que manager subordonné. Si ce n'est pas le cas, le manager Analysant pourra se sentir insécurisé du fait qu'il lui est imposé de structurer par lui-même un environnement vierge, ce qu'il aura beaucoup de mal à faire tant il se retranchera dans des pratiques stéréotypées parfois fort éloignées de la réalité de l'entreprise.

Conclusion

Contrairement à la vision traditionnelle du management de proximité, il est indispensable aujourd'hui de revoir la perception de celui-ci afin d'appréhender son importance dans la chaîne managériale.

Continuer à nier les conséquences parfois négatives qu'un management de proximité non maîtrisé peut engendrer, s'apparente à laisser un militaire lambda commander un groupe d'hommes allant au combat : les chances de réussite, de mener à bien leur mission, sont maigres, et c'est irresponsable de promouvoir cette personne à ce poste sans qu'il y ait été formé, et sans se préoccuper de ses capacités à prendre cette responsabilité.

Les entreprises ont de plus en plus besoin de structuration afin de se sortir du marasme général dans lequel l'industrie se démène. Cette structuration ne doit pas se résumer seulement à des pratiques industrielles ou organisationnelles, mais doit aussi prendre en compte l'adéquation Homme/emploi.

Un bateau qui fait face à la tempête demande d'avoir des marins expérimentés, mais surtout que ces marins soient guidés par une chaîne de commandement infaillible qui prend les bonnes décisions en temps réel et structure l'intervention de chacun dans une complémentarité indispensable à la réussite de l'action.

Laisser les marins se débrouiller seuls dans la tempête, fussent-ils tous expérimentés, peut avoir un résultat catastrophique si aucun d'entre eux ne prend à un moment le leadership afin de coordonner l'action de chacun. De même, mettre une personne inadéquate au poste de commandement le plus proche des marins ne pourra pas donner les résultats escomptés.

Dans l'entreprise cela peut être encore pire du fait qu'elle n'est en aucun cas une structure militaire, donc que les personnes ont plus de latitude de ne pas suivre les directives qui leur sont données.

Pourtant, dans n'importe quel cas, se sortir de la tempête requiert les mêmes recettes et les mêmes ingrédients : la chaîne de commandement doit être soudée, cohérente, sécurisante pour que chaque membre donne le meilleur de lui-même de façon homogène dans un travail d'équipe permettant de se sortir au mieux de la situation problématique dans laquelle ils se trouvent.

Voilà l'enjeu actuel : mettre en place dans l'entreprise une chaîne managériale digne de ce nom, tout simplement en prenant plus de précautions dans l'accès au poste de manager de proximité, ce qui ne pourra qu'apporter un surcroît de cohérence dans l'organisation et la marche de l'entreprise.

Au niveau humain, le fait de mettre la personne la plus adéquate possible à cette fonction charnière procède de l'humanisme le plus naturel qui consiste à faire évoluer les collaborateurs en fonction de leur personnalité, de leurs capacités et de leurs potentialités, donc de leur permettre une évolution qui peut parfois demander des efforts, mais qui ne risque pas de mettre l'individu en porte-à-faux ou pire dans l'incapacité de mener à bien la mission qui lui a été dévolue.

Une vigilance accrue à ce niveau est indispensable, mais aussi la prise de conscience que de perdurer dans ce schéma réducteur que le bon technicien fera un bon manager est un non-sens qui coûte aussi de l'argent à l'entreprise. Un recruteur indépendant qui se trompe dans un recrutement est vite sanctionné par son client.

Pourquoi l'entreprise accepte-t-elle que ses « recruteurs » internes, managers ou collaborateurs R.H. soient capables d'aussi peu de discernement et de bon sens dans leur fonction, si ce n'est parfois de manque de professionnalisme ?

Ce point, qui peut paraître futile si nous le traitons simplement de manière superficielle, s'avère bien plus complexe quand nous l'analysons en profondeur.

J'espère que cet ouvrage vous aura fait prendre conscience de l'importance de s'assurer du bon recrutement du manager de proximité, recrutement qui doit revêtir la même qualité que celui qui s'adresserait à un Responsable.

Le niveau hiérarchique n'est en rien un critère de supériorité, un recrutement quel qu'il soit requiert autant de professionnalisme de la part du recruteur que ce soit pour un manager de proximité ou pour un Directeur.

Chaque niveau managérial a son utilité, qui, si elle n'est pas respectée, met tout l'édifice en danger.

Postface

Il y a parfois des expériences qui vous laissent un goût amer, non parce qu'elles sont des échecs mais parce que l'on peut avoir l'impression de n'avoir pas su captiver l'attention et de parler dans le vide, voire de prêcher dans le désert. Après la publication de la première édition de ce livre, je fus convié à participer à une convention réunissant des dirigeants salariés d'entreprise dans laquelle je devais évoquer cette population bien particulière que sont les managers de proximité. Je savais d'avance que ça n'était pas gagné, les dirigeants d'entreprise étant souvent bien éloignés de la base managériale, mais mon but étant de faire réfléchir tous les acteurs de la chaîne hiérarchique à l'importance d'un bon management de proximité, et l'idée de pouvoir m'exprimer devant les « leaders » me paraissait séduisante.

Tout comme dans l'entreprise, nous autres consultants sommes classés en fonction de notre hiérarchie dans le monde du conseil, à partir de la reconnaissance que nous donnent les dirigeants. Il y a donc les consultants reconnus, lus, écoutés voire adulés, que je nommerai les « top consultants », jusqu'aux consultants sans grade, sans reconnaissance particulière, ce que je suis (ce n'est pas péjoratif pour moi). Dans un pays aussi élitiste que le nôtre, les consultants reconnus sont ceux qui travaillent exclusivement avec les « top managers », moi qui travaille la plupart du temps avec des managers de proximité ou des managers intermédiaires, je ne peux être reconnu au même titre que ces « top consultants ». C'est un constat plus risible que dramatique, qui fait partie de notre « patrimoine professionnel » hexagonal où même la valeur est hiérarchisée.

Mon intervention lors de cette convention se solda par quelques questions posées par une dirigeante d'entreprise, mais aucun autre dirigeant n'eut d'intérêt à me questionner. Je ne pense pas que mon exposé fut inintéressant, c'est simplement le sujet qui ne motivait probablement pas les participants, bien que

l'instigateur de cette convention fût convaincu de la nécessité de faire prendre conscience à ces patrons de l'importance du management de proximité, à tel point qu'auparavant il m'avait invité à réaliser une interview pour Canal Académie dans l'émission dont il était en charge.

L'élitisme est une bonne chose, tant qu'il est capable de prendre en considération ce qui ne fait pas partie de son « sérail », de s'ouvrir à d'autres disciplines et à d'autres personnes afin de ne pas se scléroser dans une sorte d'autisme sécuritaire et de cloisonnement contre-productif. Hélas les clivages sont culturellement « naturellement » entretenus chez nous pour bien garder des chapelles hermétiques aux « non élus ». Sans aller jusqu'à l'extrême du système des castes que l'on trouve toujours à l'œuvre en Inde, il y a encore trop de dirigeants qui fonctionnent dans un système fermé qui ne voient pas l'entreprise dans cet ensemble complexe qu'est la conjugaison d'êtres humains avec chacun leur expertise plus ou moins élaborée, au service de stratégies et d'enjeux commerciaux et qui, hormis leurs subalternes directs, sont encore ignorants de l'importance de chacun dans l'entreprise, surtout des managers de proximité, préoccupés qu'ils sont par les tâches « supérieures » qui les occupent.

Cette ignorance est moindre dans les entreprises dont les dirigeants sont aussi les créateurs, probablement parce que les enjeux ne sont pas les mêmes ; l'entreprise est sienne, alors qu'un dirigeant salarié est seulement de passage et de plus, est le subalterne d'un PDG.

Ainsi donc certains intervenants « croulèrent » sous les questions, surtout un consultant étranger spécialisé dans les séminaires pour « top managers » et le dirigeant d'une entreprise de télécom qui se taillèrent la « part du lion ». Le constat de cette disparité m'amusa secrètement autant qu'il me navra, mais pour paraphraser Vauvenargues : « je me console de n'avoir pas les grands talents, comme je me console de n'avoir pas les grandes places. Je pense être au-dessus de l'un et de l'autre par mon professionnalisme⁴. »

Même si les changements s'opèrent tout de même assez majoritairement dans les pratiques managériales des entreprises, notre pays a bien du mal à évoluer avec rapidité et à s'adapter à de nouvelles exigences. Ce que nous reprochent de nombreux observateurs étrangers est de parler beaucoup mais d'agir peu, c'est malheureusement une réalité qu'il faut voir crûment. Les discours des responsables d'entreprises sont souvent très novateurs alors que leurs comportements sont parfois totalement traditionnels, voire opposés à ce qu'ils évoquent.

4. « On doit se consoler de n'avoir pas les grands talents, comme on doit se consoler de n'avoir pas les grandes places. On peut être au-dessus de l'un et de l'autre par le cœur. » Vauvenargues, *Réflexions et maximes*, 1857.

La « relation client/fournisseur interne » des normes qualité ISO a mis en avant l'importance de chacun dans l'entreprise, cela fait des décennies que cette notion est apparue, de telle sorte que maintenant ce devrait être une notion presque naturelle pour la plupart des entreprises. Le problème est que si cette notion est bien ancrée, elle l'est seulement de manière intellectuelle, tout le monde comprend bien cette notion d'interrelations entre les acteurs de l'entreprise mais pour que cette notion devienne opérationnelle et concrète elle doit passer d'un niveau intellectuel à un niveau sensitif, émotionnel. L'élitisme positif ne peut être effectif qu'à cette condition et a pour corollaire de s'écarter de l'élitisme corporatif que nous connaissons trop avec ses chapelles hermétiques. L'élitisme positif permet de tirer les collaborateurs vers le haut, contrairement à l'élitisme corporatif qui crée une barrière pour tous ceux qui ne sont pas « élus ». Il faudra bien qu'à la longue, la majorité des dirigeants d'entreprise prenne conscience de cette « lapalissade » que l'entreprise c'est avant tout la réunion d'individus où chacun a sa place et sa fonction aussi sérieuse que celle du voisin, quel que soit son niveau dans l'organisation et que, pour que tout fonctionne le mieux du monde, il faut une chaîne hiérarchique efficace et bien sûr où chaque membre est reconnu pour ce qu'il est, et pour sa contribution à la marche de l'entreprise.

Trop souvent les dirigeants d'entreprise fustigent à bon escient nos dirigeants politiques qui s'évertuent depuis trop longtemps à freiner la croissance des entreprises par des mesures inadaptées, incohérentes voire parfois obsolètes, mais aussi par leur manque de courage (et de lucidité ?) pour initier des réformes vraiment efficaces en regard de la législation du travail. Mais sorti de ces accès projectifs envers les politiciens, les dirigeants d'entreprise sont-ils capables de remettre en question leurs propres manières de faire et de concevoir l'entreprise d'aujourd'hui ? Ce constat si simple que l'entreprise c'est avant tout une réunion d'Hommes qui chacun doit œuvrer afin que l'entreprise gagne et progresse constamment est-il intégré par tout le monde ? J'en doute et c'est bien dommage. Même si ces dirigeants vous expliquent qu'ils ont un service RH pour s'occuper des aspects humains dans l'entreprise, en qualité de dirigeants leur intérêt vis-à-vis de l'humain ne peut que rejaillir d'une manière ou d'une autre sur la RH, sans qu'ils aient à s'immiscer dans la conduite de ce service. « Le poisson pourrit toujours par la tête ». Je me répète parce qu'hélas c'est une triste vérité. Les dirigeants qui savent que l'humain fait l'entreprise sont toujours à mes yeux plus valeureux au sens littéral du terme que ces dirigeants qui misent tout uniquement sur la stratégie, à l'image de ces généraux des temps anciens qui pour gagner une bataille étaient capables d'envoyer à « l'abattoir » tous les soldats qu'ils jugeaient bon de sacrifier au nom de la victoire. La concurrence aidant, j'ai l'impression que ces dirigeants stratégiques ne sont pas près de disparaître avant longtemps. Heureusement j'ai aussi

l'impression que de plus en plus de dirigeants ont acquis ce que j'appellerai une conscience humaniste qui leur permet de ne pas perdre de vue cet état de fait que l'entreprise c'est avant tout une communauté humaine où chacun possède une valeur pour l'organisation à condition qu'il soit bien formé à son poste et qu'il soit encadré avec bon sens par des managers de proximité ayant une personnalité adéquate au management, formés eux-mêmes aux pratiques du management et reconnus par la chaîne hiérarchique.

Allons, soyons optimistes ! Les hommes politiques nous font miroiter, non pas une refonte du Code du travail, mais une plus grande souplesse dans la négociation face à certaines problématiques que pourrait rencontrer l'entreprise. Il est évident qu'il vaut mieux aborder le monde du travail sous cet angle, la refonte du Code du travail eut été un chantier titanesque et de tellement longue haleine qu'il serait probablement voué à l'échec. La négociation en France est une alternative intéressante car elle va devoir apprendre aux personnes (dirigeants, managers et syndicalistes) à vraiment négocier, c'est-à-dire à trouver des accords consensuels et non plus à s'opposer en restant chacun sur ses certitudes aveugles. J'appelle cela de tous mes vœux, car si les mentalités évoluent dans le sens de la négociation, immanquablement elles évolueront aussi dans le sens de la reconnaissance de chacun.

Vivement demain !



Bertrand DUSÉHU est psychologue social de formation. Il a lui-même été manager pendant de nombreuses années.

Consultant spécialisé dans l'accompagnement et la formation des managers de différents niveaux, il dirige son propre cabinet de conseil et formation en ressources humaines.

Ses actions ont pour objectif de faire évoluer les comportements des personnes.

Il intervient auprès d'entreprises de tailles diverses et de domaines variés, en France et au Cameroun, dans le cadre de formations en management ou de coaching de managers, mais aussi auprès d'un public de particuliers, par l'entremise de bilans de compétences ou d'accompagnement au reclassement.

Contact : b.d.conseil@free.fr

Site Internet : <http://bdconseil.wix.com/dusehu>



Préresse : GERESO Édition 2017

Achevé d'imprimer par La Manufacture - 52200 Langres - en Février 2017
N° d'impression : - Dépôt légal : Mars 2017 - *Imprimé en France*



GERESO

ÉDITION

Le manager de proximité

**Le management opérationnel au cœur
de la performance de l'entreprise**

Hommes et femmes de terrain, à la fois gestionnaires et encadrants, les managers de proximité constituent la courroie de transmission entre la direction et les salariés.

En première ligne pour faire partager les objectifs, mais aussi contrôler, évaluer, motiver les collaborateurs et faire accepter le changement, leur rôle est loin d'être évident.

Concilier cette mission de management avec leur propre contribution à l'activité de l'entreprise : tel est le défi qu'ils doivent relever au quotidien !

Fort de ce constat, l'auteur explique aux managers de proximité comment révéler et exercer leur leadership, tout en gagnant en efficacité, en autonomie et en responsabilité.

À l'appui d'exemples concrets et d'analyses de situations vécues, cet ouvrage propose une nouvelle vision du management opérationnel, en (re)plaçant le manager de proximité au cœur de la performance de l'entreprise.

Bertrand Duséhu

est psychologue social de formation. Manager pendant de nombreuses années, il est maintenant consultant spécialisé dans l'accompagnement et la formation des managers de différents niveaux. Il dirige son propre cabinet de conseil et formation en ressources humaines.

*Existe aussi en
version papier*