

Maurice Thévenet

Quand les petits chefs deviendront grands

© Éditions d'Organisation, 2004.
ISBN : 2-7081-3208-3

Éditions

d'Organisation

Chapitre 8

La conviction

Améliorer l'efficacité du management de proximité c'est s'assurer que la conviction de l'importance de cette fonction existe dans l'entreprise, tant pour les managers eux-mêmes que pour l'ensemble de l'institution dans ses différents modes de fonctionnement et pratiques. Évidemment, au niveau du discours, tout le monde s'accorde à voir dans cette relation managériale un élément majeur de la fonction de management. La pensée unique managériale est suffisamment répandue pour que chacun sache y aller de son couplet sur l'importance des personnes, le nécessaire investissement personnel dans leur gestion, le capital humain, voire l'incontournable « il n'y a de richesse que d'hommes ». Il y a eu suffisamment de milliers d'heures d'information et de formation sur ces sujets pour que le discours ait pris... comme la glace. Mais la réalité n'est peut-être pas aussi simple. Au-delà des affirmations convenues, il existe des tas d'attitudes et de prises de position qui infirment cette orientation. On pourrait en citer une dizaine pour la seule esthétique du chiffre rond. Ce sont dix signaux très fréquents qui montrent que cette conviction n'est pas profondément ancrée, qu'elle n'est pas acceptée, intégrée.

LES DIX PHRASES QUI TUENT L'IDÉE DE MANAGEMENT DE PROXIMITÉ

« Les gens savent ce qu'ils ont à faire. »

Dans le cadre de procédures bien définies, avec des définitions de fonction claires, voilà une affirmation qui crie bien fort que l'on peut se passer de management de proximité : comme si le collectif de travail n'était que l'addition de gens qui savent ce qu'ils ont à faire. Bien entendu, c'est nécessaire mais dans les situations où des professionnels accordent leur expertise, il y a toujours besoin d'une petite chose en plus. Comme dans un orchestre, il ne suffit pas que chacun connaisse parfaitement sa partition.

« Les gens ont des objectifs précis. »

Variante de la précédente qui exprime sa confiance dans les systèmes de définition et évaluation des objectifs qui devraient suffire, sans même avoir besoin de dire aux gens comment le faire, il ne reste qu'à « négocier » ce qu'ils doivent atteindre. Et l'on se retrouve vite dans les effets pervers des organisations par *business units* où chacun travaille tellement bien à atteindre ses objectifs personnels que c'est parfois au détriment du collectif. Là aussi, il y a besoin de management.

La conviction

« Après tout, il y a les RH. »

Puisque nous disposons de services de gestion des ressources humaines compétents, est-il encore nécessaire de faire du management de proximité ? Si les gens ont des problèmes, les outils de plus en plus sophistiqués de gestion des ressources humaines doivent pouvoir les résoudre.

« Maintenant on a du coaching
à tous les étages. »

Pourquoi s'investir dans le management de proximité s'il existe des *coachs*, des professionnels de la relation et des personnes, de surcroît, qui sont bien payés pour s'en occuper. À chacun son travail ! Si en plus l'affectation d'un *coach* se met à devenir un signe de statut pour professionnel surmené, c'est encore mieux.

« Je manage à distance ! »

Par construction, je ne puis faire de management de proximité puisque nos organisations de travail sont telles que je dois manager à distance. Les outils de communication vont pallier la relation de proximité. Après tout, les gens préfèrent ne pas avoir leur chef sur le dos.

Quand les petits chefs deviendront grands

« Ce sont des “divas”. »

Mes collaborateurs sont des « divas », ils n'ont besoin de personne... (comme dit la chanson). Je ne puis donc prendre le risque de faire leur management de proximité pour lequel ils ne me reconnaissent d'ailleurs aucune légitimité.

« D'ailleurs je n'ai pas d'autorité, ils n'écoutent pas ce que je dis. »

Nos relations sont suffisamment difficiles, j'ai suffisamment de mal à faire faire le travail convenablement pour me mettre à faire du management de proximité en plus. Les résultats, ce n'est déjà pas si mal !

« Ils râlent tout le temps ! »

Mes collaborateurs ne sont jamais contents, le moral est bas, ils râlent tout le temps. Rendre visite à mes collaborateurs est toujours un plaisir : quand ce n'est pas en arrivant, c'est en partant... Comment faire du management de proximité dans ces conditions ?

La conviction

« Je ne suis pas managé moi-même. »

Dans cette entreprise, personne ne me manage, pourquoi le ferais-je ?

« De toute manière,
je ne suis pas là pour longtemps... »

Par le jeu de la mobilité, je n'ai pas longtemps à passer dans cette position, pas la peine ni le temps d'investir dans du management de proximité. Il suffit de tenir bon, sans trop de vagues jusqu'à la prochaine mutation.

Avec les chapitres qui précèdent chacun comprend pourquoi ces réactions sincères et spontanées traduisent un manque de conviction sur l'impératif du management de proximité dans nos organisations. La conviction est une détermination personnelle profonde. Elle se situe à ce niveau-là parce qu'il existe des tas de moyens d'assumer sa mission de manager en évitant sa dimension personnelle et relationnelle. Il est difficile de pallier un manque de conviction ; c'est pourtant ce qu'essaient de faire nos organisations avec des résultats mitigés. Elles utilisent en général trois grands moyens.

LES TROIS BÉQUILLES DE LA CONVICTION

La béquille de l'auto-contrainte

Il suffit de montrer à chacun que le management de proximité est nécessaire et qu'il est de sa responsabilité. Comment être un manager moderne sans assumer cette fonction ? Il revient à chacun de s'en persuader et de prendre sur lui pour le faire. Finalement, beaucoup d'outils de management et d'idées dites nouvelles reposent sur cette auto-contrainte. À vous managers de prendre sur vous ! Personne ne peut être officiellement en désaccord avec le besoin d'investissement dans cette fonction et l'on espère que cette conversion va se traduire en une nouvelle force de conviction. Elle n'est souvent que très temporaire, pour le cas où l'acquiescement serait sincère.

Il faut dire que ce discours a deux inconvénients majeurs. À force de nous dire de faire toujours mieux et plus, nous en arriverions à penser que nous ne sommes pas très bons... Ce n'est jamais l'argument le plus persuasif pour faire changer. Cela peut même culpabiliser celui qui souffre au quotidien des problèmes relationnels avec ses équipes (voire à l'extérieur du travail) et qui ne sait avec qui en parler.

Le second défaut, c'est qu'à tellement insister sur cette dimension de la fonction managériale, cer-

La conviction

tains croient que la dimension technique classique vient de passer au second plan. Il n'est jamais facile de lâcher la proie pour l'ombre et l'on a peur dans ce discours de perdre ce qui avait fondé jusque-là non seulement sa valeur professionnelle personnelle mais aussi sa promotion. C'est une situation que l'on rencontre dans de nombreux cas de restructurations.

La béquille des outils

Il n'est pas rare d'entendre des managers dire dans certaines entreprises : « Ça y est, j'ai fini mon management pour cette année ! » Ils expriment qu'ils en ont terminé avec le *pensum* des entretiens d'évaluation des performances. Ils semblent vouloir dire aussi qu'ils vont enfin pouvoir travailler maintenant que tout cela est accompli. Non, le management ne consiste pas seulement à utiliser avec rigueur et discipline les outils imposés par la DRH. Le management de proximité, c'est le quotidien de la relation avec ses collaborateurs. Le management de proximité se sert de l'existence de ces outils, et il ne faut surtout pas en diminuer l'intérêt, mais il ne résume pas qu'à cela.

Parfois, on a tellement bien préparé les personnes à faire un entretien en sachant exactement quelles attitudes, questions, réactions avoir dans toutes les situations qu'ils deviennent des experts dans l'art de guider un entretien selon les canons fixés

Quand les petits chefs deviendront grands

(par on ne sait qui) mais dès qu'ils rencontrent le lendemain la même personne à la cafétéria, ils sont capables de passer sans un regard...

Il faut dire également que les DRH ont tellement multiplié les outils que c'est un vrai travail, pour les managers, de satisfaire à toutes leurs obligations procédurales de GRH : évaluation des performances, gestion des rémunérations, comité de carrière et de mobilité, analyse des besoins en formation, mise à jour des référentiels de compétences, etc. On peut comprendre qu'après avoir renseigné tout cela, ils aient le sentiment, sinon la satisfaction, du devoir accompli...

Dans tous les domaines, il s'agit de traduire ce que l'on fait et doit faire sous forme de *process* formalisés. Il n'est pas étonnant que la tentation soit grande pour les managers d'attendre de l'organisation qu'en matière de management, il en aille de même.

La béquille de la gentillesse

Faire du management de proximité, ce n'est pas être gentil (ce n'est évidemment pas le contraire non plus). Le management de proximité ne relève pas de l'apprentissage de codes relationnels superficiels que beaucoup ont appris à force de stages de communication. Ils savent maintenant se taire quand l'autre parle, le regarder en lui serrant la

La conviction

main, l'appeler par son prénom, voire ne jamais aborder de sujets politiquement incorrects. Ils ont appris à sourire, à laisser leur porte ouverte ou rapporter un petit cadeau pour le service après un déplacement. En s'en tenant rigoureusement à ces codes, ils pensent avec sincérité faire ce qu'il faut pour maintenir dans l'équipe un bon climat, transparent et ouvert.

Le management de proximité n'est pas de cet ordre, il tient à la qualité de la présence et de la relation, de l'engagement pertinent dans la vie sociale d'une équipe, ce qui ne se résume pas à des comportements ou attitudes de façade, aux codes relationnels superficiels des clubs de vacances. Dans un hypermarché, une caissière se plaignait de ce que le directeur du magasin venait lui serrer la main pour lui dire bonjour le matin. Elle expliquait que ce directeur avait envie de faire le fier auprès des clients... Pour de multiples raisons, et après observation du manège en question, cela ne tenait pas. Mais le message était clair : le directeur n'était pas vraiment authentique lors de son passage aux caisses, et elle le ressentait bien.

Dans une grande entreprise internationale, la DRH avait développé une enquête afin d'améliorer la qualité du management de ses cadres, très techniciens, qui ne lui paraissaient pas assumer pleinement la dimension sociale de leur mission. Ils listèrent une longue série d'attitudes et de comportements en demandant aux managers d'évaluer leur degré de

confort pour chacun d'entre eux. Les mieux classés concernaient : être ouvert et transparent, être disponible, avoir le contact facile. Les moins bien classés : savoir dire quand cela ne va pas, motiver les personnes, aborder des questions éthiques liées au travail... En fait, dès que l'on en arrive aux aspects difficiles des relations humaines, quand il ne suffit pas de sourire et de dire « oui », le management de proximité s'avère plus complexe. Il ne suffit plus d'avoir provisoirement créé des relations dignes d'un club de vacances pour faire du management de proximité.

Le problème avec les béquilles, c'est que certes elles aident à marcher quand cela va mal mais qu'on court toujours le risque de ne pas faire l'effort de pouvoir s'en passer. Et finalement, on marche, mais lentement. Le problème des béquilles, c'est aussi qu'il est très dangereux de vouloir utiliser les trois... C'est donc une autre voie qu'il faut emprunter pour renforcer la conviction, tout simplement en valorisant, le mieux possible, cette activité que l'on estime capitale.

LA CLÉ DE LA VALORISATION DU MANAGEMENT DE PROXIMITÉ

Le meilleur moyen de renforcer la conviction, c'est de mieux valoriser le management de proximité, en n'attendant pas le pot de départ en retraite pour

La conviction

reconnaître les mérites de ceux qui l'ont assumé avec efficacité. La plus grande difficulté pour valoriser l'exercice de cette fonction, c'est de considérer qu'elle requiert avant tout l'engagement de tous et surtout des personnes les plus gradées de l'institution. En effet, ce ne sont pas les outils d'évaluation, quelle que soit leur sophistication technique ou psychométrique, qui seront jamais d'un grand secours.

Dans cette grande entreprise européenne, la DRH avait décidé de stimuler l'engagement des managers dans leur activité relationnelle. Pour ce faire, ils avaient considéré que le meilleur moyen serait de l'intégrer dans le système actuel d'évaluation des performances. On essaya donc de formaliser l'activité de management de proximité sous formes de 17 compétences censées traduire un management de proximité de qualité. Le grand nombre de critères était là pour représenter le mieux possible toutes les facettes de l'activité. À l'expérience, on s'est aperçu que chacun de ces critères était assez clair pour tout le monde mais qu'il n'était pas évident que chacun leur attribue le même sens : quand on pense que par souci d'équité et d'homogénéité, toutes les entités européennes utilisaient le même outil en anglais, rien ne permet de dire que de la Pologne au Portugal, les évaluateurs mettaient le même sens derrière chaque critère.

Le deuxième problème était que si chaque critère pouvait se comprendre, les lignes de frontière entre

Quand les petits chefs deviendront grands

les définitions des différents critères n'étaient pas forcément très apparentes. En parlant de sens du dialogue, de transparence, de vision et de *leadership*, il n'était pas toujours aisé de bien positionner chaque compétence dans sa différence avec les 16 autres. Par discipline, l'ensemble des managers se plia à ce nouvel outil et l'analyse montre deux choses. En premier lieu, très peu de besoins d'amélioration des compétences de management de proximité furent exprimées. Dans à peine 10 % des cas, l'évaluateur faisait état d'un réel besoin d'amélioration de l'une ou l'autre compétence : tout allait donc très bien. En second lieu, on s'aperçut que sur une échelle de notation pour chaque critère, la plupart des évaluations se faisaient dans les deux notes supérieures et l'on en venait à suspecter que personne n'avait osé mettre de notes inférieures, par peur de se voir accuser de ne pas travailler sérieusement.

Ce piège des outils est bien réel parce que dès que l'on parle de valorisation, on est inhibé par la question des outils qui devraient garantir une supposée objectivité cautionnée par des instruments de mesure, des compétences prétendues claires dans leur définition, des grilles réconfortantes pour que chacun puisse se cacher derrière le petit doigt de la technicité. Cela renvoie à un débat plus profond qui mériterait une vraie discussion philosophique, tenant à l'importance de la technicité dans notre vision du fonctionnement des organisations.

La conviction

La véritable valorisation se situe ailleurs, dans le quotidien de nombreuses pratiques qui reconnaissent cette dimension de la fonction du manager. La valorisation ne se réduit pas à la détermination des bases objectives qui justifient l'équité des primes. Elle s'opère aussi dans la discussion et la reconnaissance par l'institution de cette dimension du travail.

Dans cette entreprise, on a mis en place un outil qui, bien utilisé, pourrait y aider. Chaque $n + 1$ positionne ses collaborateurs sur un repère à deux dimensions (toujours les mêmes, la production et les relations). Ce positionnement comparatif permet à un $n + 2$ de discuter avec le $n + 1$ de son équipe de « n » et donc de son management au quotidien. La discussion est facilitée parce qu'il faut bien avouer que chaque $n + 2$ a généralement plus de facilité à aborder les questions techniques de production que les problèmes relationnels du management. C'est souvent là que se trouve la clé. Nous avons parlé plus haut des difficultés du management de proximité au quotidien : souvent la question de base est d'avoir l'occasion d'en parler. Ce n'est pas chez soi qu'on peut le faire, il est difficile aussi d'en prendre soi-même l'initiative dans l'entreprise de peur que ce soit perçu comme un aveu de faiblesse. Par contre, c'est à la fonction du supérieur de l'aborder avec la même banalité que les questions techniques du travail.

Quand les petits chefs deviendront grands

Plus largement donc, la reconnaissance se produit quand le management est une question de discussion dans tous ces moments privilégiés, malencontreusement appelés « temps morts », autour d'un café, lors d'un déplacement professionnel ou à la cantine... Parler avec les managers de cet aspect de leur fonction quand il n'y a pas de problèmes, c'est le meilleur moyen de pouvoir en parler avec moins de passion quand les difficultés surviennent.

La clé de la valorisation se situe là : va-t-on considérer que l'exercice du management de proximité est un objet d'échange avec son supérieur hiérarchique ? Pour ce faire, nul besoin d'outils de communication, de procédures sophistiquées définissant des temps, des grilles, voire des incitations financières ou autre, c'est dans la simple relation quotidienne que cela peut s'aborder. Cela demande finalement très peu d'effort de la part de tout le monde. Mais c'est à cette condition seulement que la conviction de l'importance de ce rôle se renforcera ; c'est également à cette condition que l'échange, plutôt que le partage, réduira les tensions et les douleurs que beaucoup ressentent dans l'exercice de ce rôle que l'on ne devrait plus ne reconnaître que quand les collaborateurs se plaignent.