

Management et entreprises

(première partie)

Les dysfonctionnements de l'entreprise moderne sont aujourd'hui connus et ses conséquences identifiées : perte de productivité, d'initiatives et mal-être humain. La question n'est plus tant de faire l'analyse d'une situation dégradée que d'en travailler les options de sortie.

Ces dernières années, la productivité s'est considérablement améliorée au travers d'outils et de techniques de gestion : gestion des stocks, gestion financière, gestion logistique. Mais, au lieu de travailler sur la question sociale et de considérer le « facteur humain », comme une question à part entière et possédant sa logique propre, les entreprises ont tenté d'appliquer leurs pratiques de gestion techniques aux humains : gestion quantitative (plans sociaux générant ensuite une précarité salariale) ; « contrôle-commande » des salariés ; forte directivité du travail, sous couvert d'objectifs qualité ; contrôle accru et constant via un reporting abondant ; etc.

Ces méthodes ne sont pas efficaces car elles nient des spécificités de la nature humaine : besoin de sécurité et d'appartenance, mais aussi d'autonomie et de reconnaissance, en contrepartie à un engagement responsable.

Malgré les efforts pour cacher les difficultés et les discours pour laisser penser que tout va bien dans le meilleur des mondes, les symptômes de mal-être fleurissent dans les entreprises et l'engagement des salariés diminue régulièrement. L'entreprise n'est d'ailleurs plus un modèle attractif pour les jeunes, qui se détournent des filières de formation technique dont elle a besoin.

Un « facteur humain » ignoré

Si, historiquement, de gros efforts ont été faits et des outils inventés pour améliorer l'efficacité et la productivité de l'entreprise en terme de gestion et de production, on ne peut pas en dire autant concernant le volet humain. Les grandes « stratégies RH », telles que *People First*, adressent plus les à-côtés de la relation salariale que le cœur du travail et sa plus-value humaine. En effet, aucune de ces stratégies n'a réellement questionné le fonctionnement des équipes.

La seule évolution profonde et notable fut finalement celle de l'individualisation des salariés. Toutefois, au lieu d'amener de la finesse dans le management des équipes, l'individualisation s'est surtout concentrée sur l'évaluation individuelle et son corollaire : l'augmentation de salaire. L'individualisation salariale, bras armé des directions, a surtout

contribué à isoler les salariés les uns des autres et à nourrir des peurs via un modèle de management considéré comme compétitif.

Revers de la médaille pour les directions, cette stratégie a concentré les attentes en terme de reconnaissance des salariés sur leurs variations de salaires. Bilan : une politique salariale coûteuse mais qui, malgré tout, génère 80% de mécontents !

Isolement et mal-être quand la force de l'entreprise vient pourtant d'un travail en équipe, augmentation de l'attente salariale et du mécontentement, telles sont aujourd'hui en réalité les « plus-values » de cette stratégie d'individualisation. Vous avez dit « gain de productivité » ?

Des salariés potentiellement mobilisés, mais aussi en attente

Le constat est clair : le management des hommes dans l'entreprise est désuet et n'a pas accompagné les évolutions des attentes ou des usages de la société. Aujourd'hui, les salariés sont à la recherche de liberté d'interventions et de propositions. Ils souhaitent devenir co-producteurs, à leur échelle, des fonctionnements de l'entreprise et non de simples pions sur un échiquier contraint et dont les perpétuels mouvements semblent parfois même aller contre les intérêts de l'entreprise.

Ce constat, loin d'être négatif, pourrait être une véritable opportunité pour l'entreprise si elle décidait d'accompagner ces nouvelles attentes.

Aujourd'hui, une part importante des gains de productivité est probablement inconsciemment bloquée par les directions elles-mêmes. L'entreprise ne sait pas s'adapter pour tirer profit de ses forces humaines et corriger ses dysfonctionnements. Ancrée dans son modèle managérial historique, la tendance reste aux modifications structurelles lourdes et coûteuses qui, sans pour autant toujours régler les problèmes antérieurs, en apportent de nouveaux supplémentaires. Les équipes passent alors un temps précieux à redécouvrir, puis à tenter de corriger, avec des moyens d'actions réduits.

La difficulté à avancer par ajustements fins peut s'expliquer par deux raisons principales. La première est l'isolement et le manque de confiance des directions face aux équipes qu'elles dirigent. Quant à la seconde, elle est à rechercher au sein même des fonctionnements de l'organisation.

Si le modèle compétitif instauré dans l'entreprise est probablement efficace pour maîtriser ses troupes, il l'est beaucoup moins en terme de loyauté, de réelle coopération et d'apaisement des enjeux de pouvoir. Ces limites réelles contraignent les directions à rechercher des solutions par l'entremise de « *cabinets d'expertise en stratégie d'entreprise* », qui ne connaissent pas plus qu'elles la réalité des difficultés rencontrées. Leurs

produits de sortie ressemblent souvent à des plans ultra-rationnels sur le papier, séduisants pour les directeurs, mais dont la pertinence se perd dans la diversité des personnes et des histoires qui composent l'entreprise.

La seconde raison est probablement aussi importante : l'organisation hiérarchique de l'entreprise ne permet pas la remontée d'information.

La structuration des relations et des actions dans l'entreprise est essentiellement fondée sur un modèle hiérarchique, c'est à dire un modèle dans lequel le pouvoir vient d'en haut. Hérité des militaires ou des religions, c'est un modèle performant de démultiplication des consignes, des ordres. Par rapport à d'autres modèles plus horizontaux, il permet une transmission rapide et efficace de l'information entre une direction et un nombre significatif d'exécutants. Pour autant, ce modèle possède aussi sa faille en favorisant l'information descendante à l'information montante et en filtrant ainsi les possibilités de contribution volontaire issues de sa base.

Cette faiblesse du système hiérarchique n'est pas nouvelle. Les syndicats ont bien été initialement autorisés par les patrons parce qu'ils leur permettaient de faire remonter les attentes de la base et faire ainsi, baisser la « température sociale » pouvant gripper l'entreprise de temps à autre. Mais si le syndicalisme reste un modèle pertinent pour représenter les salariés dans leur ensemble sur des questions collectives, il n'a pas plus que la direction la capacité à appréhender l'entreprise avec la finesse que possède chaque équipe qui la constitue. Il existe bien là aussi une limite.

L'information descend, mais pourquoi ne remonte-t-elle pas ?

Pour une raison simple : elle n'est pas travaillée de la même façon en amont. Par définition, une direction est formée et organisée pour réfléchir, échanger et communiquer. Chacun a son rôle et ses prérogatives, sous la houlette d'un chef qui est le garant du respect des règles. Un service, dirigé par un manager, est d'abord structuré pour une tâche précise, certainement pas pour discuter de ses propres fonctionnements ou attentes, et encore moins pour réfléchir collectivement, ensemble. Les réunions de services, quand elles ont lieu, évitent d'ailleurs soigneusement ce genre de débat !

Le maillon essentiel, dans cette chaîne hiérarchique, est le manager intermédiaire (*middle-management*). C'est lui qui se trouve à la croisée de son équipe et de sa propre hiérarchie et c'est aussi lui qui sert de filtre au système, sans véritablement l'avoir souhaité d'ailleurs. D'un côté, il reçoit des consignes claires d'une hiérarchie assez restreinte en nombre. De l'autre, il entend ses différents subordonnés exprimer des remarques et des questionnements, avec potentiellement des attentes diverses. Au final, son rôle d'arbitre le pousse naturellement en faveur des consignes claires venant de sa hiérarchie, et ce malgré les contradictions qu'il observe entre

une direction et le terrain. Nous pourrions penser qu'il s'agit simplement d'une question de loyauté ou de subordination du manager vis-à-vis de sa hiérarchie. Il est plus probable que la cause principale soit plutôt à rechercher du côté d'une limitation des risques, dans une situation où ni le temps, ni les outils disponibles ne lui permettent de faire mieux.

La force présumée de la structure hiérarchique devient ainsi sa principale faiblesse. Dans l'incapacité à s'adapter et à trouver ses propres réponses, la structure va vivre au rythme de soubresauts, de changements engagés de façon non concertée avec les principaux intéressés. Malgré la complexité toujours croissante de son environnement et des fonctions qui la constituent, l'entreprise se met alors à fonctionner en boucle ouverte, avec toutes les dérives et les écueils que nous avons évoqués précédemment.

Un autre fonctionnement est-il possible ?

Il n'y a pas de fatalité, pour peu que l'on ait l'ambition de reconnaître les limites observées aujourd'hui et que l'on souhaite y mettre fin pour la bonne marche de l'entreprise. La littérature managériale fait d'ailleurs largement état d'un changement d'orientation indispensable dans nos façons de travailler en matière de gestion des équipes et des hommes. Les entreprises, les grands Groupes se heurtent aux limites du modèle actuel, qui les empêche d'avancer, de progresser.

La croissance externe et la bonne santé des marchés ont souvent masqué la faiblesse des fonctionnements internes et les pertes de compétitivité afférentes. Aujourd'hui, les entreprises regrettent le désengagement des salariés, le manque de profits industriels, craignent les risques psychosociaux, mais continuent toutefois à rechercher la compétitivité en pensant chiffres et non en se mettant à l'écoute des humains qui y travaillent.

Nous ne pouvons souscrire à une telle stratégie qui nie la centralité du salarié dans le fonctionnement de l'entreprise et affaiblit nos entreprises, faute de prise de conscience et d'imagination nécessaire pour redresser la situation.

Des pistes de réflexion et des expérimentations existent pourtant ailleurs pour répondre aux limites du modèle hiérarchique et au mal-être montant dans nos entreprises. Ces méthodes reposent sur un management plus coopératif qui consiste à animer des groupes en travaillant sur l'esprit d'équipe et non en maintenant la concurrence entre individus. Ces approches rééquilibrent ainsi l'apport respectif entre le « haut » et le « bas » de l'entreprise et visent à partager un objectif commun, un objectif fédérateur qui puisse porter l'ensemble du collectif et le nourrir.

A suivre ...