Vers un management d'influence

Autor(en): **Morand, Maxime**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **74 (2016)**

Heft 2

PDF erstellt am: **24.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-823196

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

VERS UN MANAGEMENT D'INFLUENCE

MAXIME MORAND
Provoc-actions
m.morand@provoc-actions.com

S'inscrivant dans le sillage de la théorie des parties prenantes, l'auteur va, dans premier temps, décrire quelques enjeux qui défient les organisations contemporaines où le modèle taylorien est encore prégnant et où l'aversion pour le risque est tenue pour une sacrosainte qualité. Une situation de contradictions et de tensions qui rend caduque l'effectivité d'outils de gestion tels que l'évaluation. Dans un deuxième temps, l'auteur s'efforce de mesurer les conséquences de ces tensions sur l'exercice du management. Les notions d'existence, de potentiel et de créativité sont notamment mises en avant, avec celle de désobéissance responsable, pour affronter les défis.

Mots-clés: parties prenantes, transversalité, évaluation, manager, potentiel, existence, désobéissance.

INTRODUCTION

Peut-on encore manager aujourd'hui? Poser une telle question instille derechef le doute: nous ne pouvons plus, certes, manager comme autrefois, mais l'idée même du management porte-t-elle encore une intrinsèque nécessité? Les managers ont-ils un avenir?

Le monde du travail est traversé par des forces puissantes qui font exploser nos modèles d'organisation. Michel Serres (2012) affirme que cet univers, comme celui de la santé et de l'enseignement, est «comme un iceberg qui tourne, sous nos yeux, dans une mer chaude». L'ours-manager va-t-il s'y noyer après avoir dû quitter la banquise du pouvoir? Le réchauffement climatique des cerveaux est-il aussi en train de faire fondre les rigidités hiérarchiques? Dans un premier temps, nous allons décrire quelques enjeux qui défient aujourd'hui nos organisations. Dans un deuxième temps, nous mesurerons les conséquences de ces tensions potentielles sur l'exercice du management. Nous tenterons de donner à voir les nécessaires préparations mentales qui nous attendent.

1. PREMIÈRE PARTIE: SOUS NOS YEUX, QUELQUES ENJEUX.

Nous voyons bien que nos structures organisationnelles, qui sont encore et toujours néo-tayloristes, ne sont pas vraiment orientées vers les parties prenantes (clients, fournisseurs, alliés, actionnaires et collaborateurs), qui forment pourtant le sommet des organigrammes: (point 1.1). Nous savons aussi que la culture de la performance trouve ses limites dans des objectifs peu réalistes et peu atteignables et dans une appréhension du temps qui ne tient plus la route: (point 1.2). Les personnes et les organisations connectées sont équipées de géniales prothèses

qui nous amplifient et nous simplifient la vie. De par leur souplesse, ces connections digitales déstructurent aussi les organisations actuelles: (point 1.3). Finalement, les discours et les méthodes de management pseudo-humanistes créent une religion de dupes, écartelés entre bonheur et souffrance, pour les humains au travail: (point 1.4).

1.1. La fin des organisations en silos?

De manière quelque peu caricaturale, nous pouvons dire, qu'aujourd'hui, le modèle le plus courant qui architecture nos organisations est celui des silos juxtaposés avec de vigoureuses segmentations et des centres de coûts découpés au plus fin. La transversalité est réduite à une marque soutenue par des fonctions plutôt en support qu'en gouvernance manifeste et forte. De fait, seul le Chief Financial Officer gouverne vraiment. Le Chief Executive Officer étant aussi de plus en plus un ancien CFO ou un produit Mc Kinsey ou assimilé. Les conseils d'administration préfèrent, aux audaces novatrices, l'aversion aux risques, la fiabilité des chiffres et l'optimisation fiscale des résultats. Il en résulte que les managers passent un temps considérable à établir, à analyser et à expliquer une multitude de rapports chiffrés superposés. Donc le manager est managé et manage lui-même par le biais du système comptable. Il est devenu le serviteur dévoré et dévorant du dieu Moloch qui se nomme aujourd'hui *SAP* (aller sur Wikipédia; notre traduction: Système Anti Personnel qui gère toutes les données de manière totalitaire). Il peut éventuellement briller par sa capacité à manipuler le système grâce au jeu des écritures comptables (interco) entre les silos de l'organisation.

Le plus étonnant est que ces organisations, qui se veulent hyper structurées, sécrètent un syndrome qui va presque à l'envers de leur philosophie: la défibrillation des organigrammes est un «Parkinson» constant. C'est notre diagnostic. Les organigrammes sont des tableaux d'aéroport, ils se recomposent sans arrêt. Faut-il y voir, à côté d'un souci méticuleux de réduction des coûts, une volonté sournoise d'effacement des traces des décisions prises auparavant par le management? Histoire de ne pas avoir à rendre des comptes? Si les silos sont la norme, le manager a perdu la crédibilité de la vue d'ensemble, donc tout le monde sait qu'il n'est plus qu'un élément isolé d'un système qui le dépasse tout en le supervisant.

Nous pouvons nous demander si ce modèle en silos avec la prépondérance des CFO est à bout de souffle, ou s'il va encore se renforcer. S'ils se renforcent encore, (pour combien de temps?), les silos vont continuer de fonctionner comme des laminoirs à managers. Pour que les managers puissent devenir de vrais leaders, il faut que la transversalité retrouve sa place centrale.

1.2. La culture de la performance est-elle condamnée?

Depuis trois décennies, la direction par objectifs règne en diligente maîtresse sado masochiste au sein des organisations. La stratégie se décline en plans d'action et ceux-ci font l'objet d'une fixation d'objectifs qui, par le biais des managers, sont donnés à chacun(e). Cela ne marche plus. Parce que le niveau 1 tacle le niveau 2 et vice-versa. En effet, l'incertitude de l'environnement commercial et financier, depuis une dizaine d'années, rend la crédibilité du rythme annuel des objectifs obsolète. Les objectifs, comme les organigrammes, changent si souvent que l'entretien d'évaluation des objectifs est devenu un rituel ridicule ringard et générateur d'un haut potentiel d'injustice.

Les managers se sentent coincés par ce système qu'ils doivent appliquer et qu'on leur applique. Au sens premier, le mot «objectif» signifie: jeter devant soi (*jetare ob*). Jeter devant

soi une hypothèse qui est porteuse ni de sens ni de réalité vraie. Certes, les objectifs poussent à la performance. Mais cette performance finit par excentrer tout le monde. On finit par se jeter hors de soi-même dans un jeu artificiel. Manager, dans ce contexte, crée de l'artificialité et souvent de la souffrance. Surtout que les objectifs individuels et les parts variables de rémunération individualisée finissent par détruire l'esprit de solidarité dans une équipe. Donc manager devient un acte potentiellement destructeur de l'esprit d'équipe dont le manager est responsable.
Au moment où, clairement, les clients achètent du sens et de l'expérience et cherchent à se reconnaître dans l'attractivité de la marque, de la réputation des produits et des services, il faut laisser la direction par objectifs dans son donjon dogmatique afin de libérer des idées créatrices de vie authentique.
En fixant des indicateurs sensés, partagés entre tous, le manager devient un leader sertisseur des compétences à offrir aux clients internes et externes.

1.3. Avec l'arrivée de personnes connectées et alignées: quelles conséquences?

La nuée d'oiseaux qui dessine un ballet impressionnant et génial en laissant chaque membre imiter plus ou moins ses congénères tout en gardant ses distances et en imprimant des mouvements de déploiement et de concentration symbolise bien, selon Thierry Crouzet (2006) les organisations à venir. La digitalisation déhiérarchise le monde du travail. Il n'y a pas de manager chef dans une nuée d'oiseau. La nuée est à la fois refuge et renforcement, protection et conquête d'espace infini. Elle n'a pas de forme prédéfinie et sa durée est imprévisible. La forme même des espaces de travail, le rapport au temps de travail, la nature des contrats sont bouleversés. À dire vrai, la juxtaposition des modèles, leur croisement matriciel existe encore très fortement, notamment dans les organisations administratives. Mais l'éclatement est sous nos yeux. Le nombre de contrats indéterminés diminue fortement (Aux USA, moins de 50 % des emplois?).
Les générations en interaction reconfigurent nos schémas pour les déployer en dessins improbables. Nous sommes tous des Y, même en étant des seniors, les Z vont tous nous gober aussi. Tous nous voudrons être alignés à leurs modes de vie, donc il faudra soigner cet alignement entre les parties prenantes et les comportements qui favorisent cet esprit de service indépendant. Le manager qui veut encadrer ces oiseaux devra le faire sans filet. Il sera peut-être un oiseau expérimenté qui pousse au mouvement et qui veille à la force sécuritaire du groupe. Un leader qui se distinguera par le fait qu'on ne pourra plus le distinguer!

1.4. Un pseudo-humanisme sera-t-il démasqué?

Pour être à la mode, les managers, les formateurs et les coaches s'initient à créer du bien-être au travail. Nous sommes responsables, presque inconsciemment, d'une sorte de schizophrénie. Celle-ci n'arrive pas à relier la réalisation de soi et d'autrui avec le travail et sa pénibilité inhérente. Ce tiraillement engendre de plus en plus une grande souffrance.
Le business du développement personnel (un succès d'édition formidable), le business des employeurs qui créent des emplois souvent momentanés et le business des ressources humaines et des consultants qui proposent des méthodes de mieux-vivre et de survivre en entreprise: tous ces business nécrosent le management. En effet, les organisations gèrent le changement perpétuel en modifiant la substance des métiers pour les transformer trop souvent en

emplois précaires. Seuls les grands managers pensent garder leur légitimité professionnelle, souvent en dévalorisant celles et ceux qui, pensent-ils, résistent au changement. Peut-être ces résistants veulent-ils aussi, légitimement, garder leurs compétences et leurs expériences? En insistant lourdement sur le changement, les managers oublient de mettre en valeur les talents manifestes ou cachés des personnes qui leur sont confiées.

Dans le même mouvement, tout un langage managérial use de la corde sensible de l'approche humaine et valorisante. Les valeurs sont accrochées au ciel de la réalisation de soi par le travail. Après avoir donné ses bras et sa tête, sous le prétexte de trouver du bonheur au travail, il est demandé de donner son cœur aussi.

Ainsi les managers sont-ils devenus des suceurs de faux sentiments (personne n'est dupe, heureusement).

Le mot «travail» vient de tripalium, instrument d'entrave voire de torture. Et nous avons été chassés du paradis pour bosser à la sueur de nos fronts. Utiliser un langage pseudo-humaniste pour promettre le paradis au travail est juste un esclavage cérébral déguisé et une création d'attentes impossibles à combler. Il n'est pas juste de tout donner à son employeur, à son manager, en vue de générer des produits et des services et des résultats. Où est la vie en dehors de la bulle managériale?

Dans ce contexte, le manager doit quitter cette imposture pseudo-humaniste, pour créer des conditions de préservation de la personnalité, des compétences et du potentiel de chacun(e).

2. DEUXIÈME PARTIE: CONSÉQUENCES POUR LE MANAGER, DÈS AUJOURD'HUI.

2.1. Passer des rôles à l'existence.

Dans une approche à la fois psychanalytique et théologique, Eugen Drewermann (1993), en première partie, met, de manière critique, en question les personnes qui veulent devenir manager pour la raison principale qu'en occupant un poste et en exerçant le rôle demandé, cela leur permet de mettre de côté leurs angoisses existentielles. Exister signifie: parler et agir à partir de son être propre. Difficile parce qu'on ne vous demande pas d'exister au travail mais de remplir un cahier des charges et des objectifs et de se laisser évaluer en conséquence. Pour sûr, il y a un curseur entre les rôles à remplir et l'existence à manifester. Les enjeux que nous avons décrits dans la première partie vont pousser les managers vers plus d'existence. Sa personnalité et son potentiel, sa capacité à montrer qui il est vraiment seront essentiels dans la nouvelle répartition des pouvoirs.

2.2. Passer des besoins et des objectifs à atteindre à la création d'un partenariat.

Si la relation entre manager et managés reste au niveau de la satisfaction des besoins réciproques et des objectifs fixés, cette subordination va continuer de créer des rapports inégaux et déséquilibrés. Même avec des niveaux de responsabilités différents, il s'agit, dans le seul registre professionnel, de partager la même aventure: un projet commun qui va placer le manager dans la subsidiarité (le manager enclenche sa direction pour soutenir et libérer les énergies des personnes qui sont au front) et le partenariat (l'intelligence étant, de par la digitalisation, notamment, largement partagée). Ce qui va aussi rapprocher le manager de la réalité.

Nous savons tous, que, finalement, une fois les grandes lignes posées, le travail appelle une capacité de bricolage intelligent pour que et le terrain et le cerveau interagissent. Ce bricolage ne peut se réaliser que par une immersion dans la nuée des possibles.

2.3. Passer des compétences au potentiel.

Un article de la *Harvard Business Review* commis par Claudio Fernandez-Araoz (2015) nous alerte. Il affirme notamment que «le potentiel est aujourd'hui plus important que l'intelligence, l'expérience et les compétences». La traduction mentale que nous en avons faite dit que des compétences nous en trouvons tant que nous en voulons sur le «marché de l'emploi». La différence, pour devenir manager-leader, notamment, se réalise par le potentiel des personnes. Quatre éléments du potentiel, parmi d'autres, ont retenu notre attention:
La curiosité: selon nous, cela engendre la nécessité de voir et de comprendre les situations avec un grand angle de vue. La transversalité exige la curiosité, la curiosité crée la transversalité.
La perspicacité: d'après notre intuition, cela réclame d'avoir l'œil attentif pour savoir où œuvrer au cœur du grand angle. La perspicacité permet le bricolage exact.
L'engagement: nous pouvons suggérer que cela signifie que la distance hiérarchique est abolie au profit d'un réel investissement dans la réalité des projets et des personnes. L'engagement révèle le leader impliqué et impliquant.
La détermination: cela voudrait dire, d'après nous, que la difficulté appelle une sécurité fondamentale pour affronter les problèmes avec une énergie communicative. La détermination fait face et ne se dérobe pas.
Le manager d'aujourd'hui déjà est appelé à favoriser, en lui et autour de lui, l'émergence concrète de ces éléments du potentiel.

2.4. Passer du crayon rouge au crayon bleu

Soufflée par Hamel et Prahalad (1995), nous avons essayé de convertir leur métaphore du crayon rouge, biffer les coûts, et du crayon bleu, générer des idées et des revenus, en une référence éthique pour les organisations. Grosso modo, les managers de tous les étages consacrent plus de 85 % de leurs énergies à écrire leur rôle au crayon rouge. Parfois le temps d'une retraite, quelques séquences et quelques projets, le crayon bleu de la créativité passe-t-il au taille-crayon pour un éventuel usage fort modéré.
Un manager est attentif à équilibrer l'usage des deux crayons. Curieusement, s'il est à l'écoute, il court le beau risque de constater que les membres de ses équipes manient bien l'écriture au crayon bleu! Dans le temps des réunions, éthiquement, il serait bien d'avoir au moins 40 % de crayon bleu!

CONCLUSIONS: VERS UN MANAGEMENT D'INFLUENCE

Nous définissons un manager comme une personne qui, de par son potentiel, par ses modes opératoires concrets, par sa parole et par son action, *influence* les personnes et les structures en vue de la réussite des personnes et des structures. Cette influence lui permet de mettre du flux au sein des personnes et des organisations (*in-fluere*).
Cette capacité d'influence provient de son leadership fondé dans son existence personnelle et professionnelle, de son désir de servir de sertisseur des potentiels autour de lui, il revendique la transversalité au service d'une gouvernance ouverte et intégrée.

Dans les organisations, pour imposer le style de management qui va tendre à un vrai leadership, il faudra, pour le bien de tous, oser mettre en œuvre une sorte de *désobéissance responsable*. Le manager ne peut plus être le simple relais de systèmes de contrôle et d'injonctions de grands managers dogmatiquement sous pression. Il faut oser des sortes de «coups d'état intelligents» qui manient l'humour, l'excès de pertinence, une curiosité et une perspicacité qui frisent l'impertinence. Curieusement, cela fait partie d'un bagage avéré: lorsque nous étions responsables du centre d'évaluation des futurs dirigeants pour une grande banque suisse de crédit, il y avait une dimension à évaluer: la faculté à s'imposer. Celle-ci était définie comme le fait de savoir être consistant et cohérent dans son argumentation, en étant aligné avec sa personnalité, sans jeux de rôle. Il était exigé, en plus, que ce futur manager devait avoir l'expérience de savoir sortir du cadre donné, et si nécessaire, être capable d'interpréter des directives selon les nécessités du moment, voire les mettre entre parenthèses ou ne pas les appliquer si besoin!

Si vous voulez être un manager-dirigeant, à quoi servez-vous si vous êtes un répétiteur des ordres de l'organisation? La valeur ajoutée du manager est donc dans l'interprétation habile du plan pour le faire dialoguer avec la réalité à affronter. Donc, il faut oser l'autorité personnelle.

La racine du mot «autorité» signifie faire devenir l'autre «auteur». L'autoriser à devenir plus lui-même. Le manager a donc la mission d'augmenter le potentiel des personnes qui bénéficient de son autorité.

Dans le Nouveau Testament, le pouvoir se décline en deux mots, sans idée de dominance: *exousia* (rayonnement intense) et *dunameis* (dynamique de la mise en œuvre du rayonnement). Le manager ainsi évitera de devenir un élément réputé toxique dans une organisation.

Le manager d'aujourd'hui, dans notre monde, doit peut-être retourner à ces racines – là, ses propres racines. Celles-ci sont novatrices et toniques parce que fondées hors des modes de management.

Ces racines vivifieront le déploiement de la force vive de votre management pour oser piloter dans de nouveaux enjeux.

Peut-être la nuée d'oiseaux viendra-t-elle ainsi nicher dans votre grand arbre.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

CROUZET Thierry (2006). *Le Peuple des Connecteurs*. Bourin éditeur.

DREWERMANN Eugen (1993). *Fonctionnaires de Dieu*. Éditions Albin Michel.

FERNANDEZ-ARAOZ Claudio (2015 [2014]). «La recherche des talents au 21 ème siècle», *Harvard Business Review*, déc.-janv.

HAMEL Gary, C.K. PRAHALAD (1995). *La Conquête du Futur*. InterÉditions 1995.

SERRES Michel (2012), *Petite poucette*. Éditions Manifestes, Le Pommier, 2012.