

Extrait

Best Practices du Management

Les méthodes à l'ancienne
ont-elles de l'avenir ?



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023710793

Free

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

www.bookiner.com

Usage libre de droit (non marchand) avec mention «Bookiner.com»

BEST PRACTICES DU MANAGEMENT

Les méthodes à l'ancienne ont-elles de l'avenir ?

- . **Le retour des petits chefs**
- . **Un déficit chronique de syndicats**
 - . **The double Bind**
- . **Des individus frustrés et stressés**
- . **L'autoritarisme ou comment vieillir dans sa tête**
 - . **Le retour du service minimal**
- . **Dure, dure, la conduite du changement**
 - . **Une surveillance qui pèse**

Conditions d'usage libre de droits

Tout contenu gratuit ou payant peut être utilisé avec l'obligation d'indiquer la mention «Bookiner.com». L'acquéreur sur le site bénéficie d'un usage libre de droits à titre **PERSONNEL** (individuel, familial et privatif) dans un cadre exclusivement non marchand, non concurrentiel et non grand public. Il est autorisé à installer ce fichier sur tout équipement informatique et télécoms dont il est propriétaire ainsi que pratiquer éventuellement une duplication, un téléchargement, ou un envoi sous forme de fichier, à un maximum de 5 postes/utilisateurs internes. Ce droit ne s'applique pas à l'utilisateur qui reçoit gratuitement un contenu payant, lequel ne peut aucunement le diffuser autour de lui sans risquer de tomber sous le coup de la loi portant sur le copyright et/ou s'exposer aux conditions restrictives du droit d'auteur et de la protection intellectuelle.

Le retour des petits chefs

D'après la Fondation européenne, le harcèlement professionnel concerne près d'un salarié sur dix, soit plus de 2 millions de personnes en France. Alors que le management exige de plus en plus d'aptitude au dialogue, de capacité de persuasion, d'écoute et de qualités de savoir-être, les comportements hiérarchiques brutaux voire humiliants ont repris leur droit de cité. Alors que plus l'on exerce de responsabilités plus on doit faire appel à un vrai sens des relations humaines, les attitudes autoritaires de «petit chef» refont surface sous forme de harcèlement moral. Pour Dominique Vastel, directeur de Sociovision-Cofremca, *«Les entreprises, essentiellement à cause de la pression à court terme comme des impératifs boursiers, sont en train de réintroduire des logiques autoritaires de fonctionnement hiérarchique»*. D'après lui, il semble que les fondamentaux du management moderne, c'est-à-dire la concertation plus que le commandement, n'aient pas vraiment réussi à pénétrer toutes les entreprises françaises. Il souligne, en outre, que le petit chef ne cherche pas l'empathie envers son équipe mais se contente seulement d'user de moyens contraignants pour se faire obéir au premier degré, car sans résultat *«C'est logique, il se fera lui-même engueuler»*. Si pour Marie-France Hirigoyen, auteur à succès, *«Les petits chefs sont moins nombreux mais on les remarque plus qu'avant»*, le constat du paradoxe économique actuel est très clair pour Michel Lallement, chercheur au Cnam, pour qui *«Dans tous les secteurs, les chefs font subir à leurs salariés une contradiction ingérable : ils exigent de la qualité mais ne contrôlent que la quantité.»*

Un déficit chronique de syndicats

Le terreau sur lequel s'épanouissent les petits chefs est, semble-t-il, le résultat direct de la perversion du management moderne, nouvelle économie comprise. Ces derniers profiteraient d'abord largement de l'affaiblissement de la solidarité entre salariés considérant comme l'affirme Loïc Scoarnec, président de l'association Harcèlement moral stop !, que *«L'individualisme est la meilleure arme (du petit chef)»*. Une seconde raison se fonde sur la *«Généralisation de la peur dans l'entreprise qui devient un véritable système de management»* selon l'avis de Christophe Dejours, directeur du laboratoire de psychologie du travail au Cnam. Selon lui, la première peur est celle *«De la précarisation, c'est-à-dire la peur permanente d'être licencié si l'on n'est pas jugé performant. La seconde est liée à l'évaluation permanente des salariés et de leur rentabilité»*. Il est vrai que dans un tel contexte personne n'a vraiment envie de se griller auprès de la direction et ce, d'autant plus, comme le souligne L. Scornec que *«Le petit chef sait qu'il ne sera jamais inquiété. Les témoins de leurs exactions préfèrent se taire plutôt que de risquer de compromettre leur évolution de carrière»*. Ainsi les petits chefs profiteraient de ce climat de tension et de méfiance généralisée pour asseoir leur autorité, alors même que *«Tout pouvoir mérite un contre-pouvoir»* d'après le sociologue Henri Vacquin. Dans ce rapport de force entre un management sous pression et des salariés précarisés, ce dernier remarque que c'est justement les contre-pouvoirs qui manquent le plus dans les entreprises à cause d'un déficit chronique de syndicats pour défendre les salariés.

THE DOUBLE BIND

Décrit depuis les années 60 par les chercheurs de l'école californienne de Palo Alto, le double bind correspond à une situation de conflit psychologique dans lequel le décideur se trouve face à une double injonction entre l'efficacité et l'affectif dont les exigences mutuelles lui paraissent incompatibles. Par exemple, en entreprise, il s'agit le plus souvent de prendre des décisions douloureuses en étant confronté à un double impératif : être intraitable en réduisant les effectifs pour abaisser les coûts et rester humain pour stimuler les compétences et développer l'activité. Dans cette situation le décideur met alors en place un mécanisme de défense au premier rang duquel le clivage, en scindant en deux sa personnalité. Il essaie alors de cloisonner ce qui relève de ses convictions personnelles (sentiment, valeurs...) et ce qui dépend des obligations professionnelles (recherche d'efficacité, chiffres, raisonnements cartésiens...) en s'arrangeant de manière à ce que ces deux faces opposées n'entrent jamais en communication. D'après le psychosociologue Dominique Dessors, pour surmonter cette opposition, apparaît chez le manager un type de comportement appelé normopathie : *«Le sujet se réfugie dans un discours hypernormal et répète inlassablement la «langue de bois» du discours managérial.»* En résumé, plus un dirigeant utilise la langue de bois et la référence à la norme, plus il est soumis au double bind.

Des individus stressés et frustrés

Il est clair que les déviances plus ou moins radicales des nouveaux petits chefs peuvent passer très vite de l'abus de pouvoir au harcèlement moral. Dans presque tous les cas, elles sont révélatrices d'un management plus obsédé par les résultats économiques que par les bons sentiments à l'égard des salariés. Pour Henri Vacquin, le «chefaillon» a des excuses car *«C'est d'abord un stressé, un frustré qui en plus sent le pouvoir lui échapper»* sachant que parallèlement *«Tous ces discours sur la responsabilité et l'autonomie des salariés, ça rend les chefs nerveux»*. L'irruption de la nouvelle économie a même inventé un nouveau concept : celui de petit chef virtuel ! Yves Lasfargue, directeur des études du Crefac (Centre d'étude et de formation pour l'accompagnement des changements) souligne qu' *«Avec Internet et les nouveaux outils de communication, les petits chefs ne sont plus des points de passage obligés dans l'entreprise. Leur frustration augmente quand, en plus, leurs subordonnés sont mieux équipés qu'eux»*. A cette frustration croissante s'ajoute également l'angoisse face à un monde qui bouge trop vite et dans lequel on confond urgence et importance. Pour Dominique Vastel *«Le comportement du petit chef est souvent provoqué par l'inquiétude, par son angoisse face à une entreprise qu'il comprend de moins en moins et qui, de son point de vue, sacrifie les exigences de qualité du métier aux oukases boursiers»*. Une autre source de stress pour le manager jouant au petit chef est que celui-ci se sent particulièrement menacé, car d'après Yves Lasfargue *«En cas de restructuration ou de fusion, il sait qu'il sera le premier à passer à la trappe.»*

L'AUTORITARISME OU COMMENT VIEILLIR DANS SA TÊTE

Pour Eric Albert, psychiatre et consultant, *«Vieillir au plan comportemental consiste à se répéter. Un vieillard est quelqu'un qui ne peut plus apprendre de nouveaux comportements. Il ne peut que reproduire ce qu'il a appris auparavant comme si son «disque dur» était saturé et qu'il ne lui restait plus que la fonction «copier-coller»*. Ce spécialiste affirme que *«Etre vieux, c'est ne plus être influencé par son environnement et avoir toujours les réponses à tout. Le vieux a des certitudes sur tout et ne se remet pas en cause»*. A l'inverse être «jeune», c'est *«Savoir comment continuer à changer, rester à l'écoute des évolutions de l'environnement pour remettre en cause son fonctionnement»*. Aussi pour grandir dans sa tête et dans sa relation aux autres, il est nécessaire que *«L'individu conserve sa capacité à identifier et à réguler ses propres émotions en amont de ses comportements»*. C'est la très grande différence qui fait que *«Le «jeune» s'interroge sur ce qui lui semble une évidence, met au jour les soubassements de son propre fonctionnement pour chercher à les faire évoluer en permanence»*, alors que le «vieux» dans sa tête utilise et justifie en permanence les mêmes méthodes à la fois conservatrices, rigides et directives.

Le retour du service minimal

Face à la détérioration du climat social dans l'entreprise, la très sérieuse Commission consultative des droits de l'homme confirme que *«L'organisation des sociétés industrielles (...), notamment parce que la mondialisation de l'économie pousse à une plus grande compétitivité des entreprises et, de ce fait, encourage de nouvelles formes de management de plus en plus exigeantes, favorise le harcèlement moral au travail»*. Pour le socioéconomiste Bernard-E. Gbézo, auteur de l'ouvrage *«Agressivité et violences au travail»* (ESF Editeur), l'agressivité des petits chefs est, avant tout, un réflexe de défense, voire de survie, car *«La compétitivité incessante, la mobilité de l'emploi, les menaces de toutes sortes instaurent un climat d'insécurité psychologique propice aux tensions. Plus que tout autre, le petit chef se sent particulièrement menacé»*. Le constat actuel est que le management dans son ensemble fait fausse route en se crispant sur les leviers du pouvoir et de l'autorité alors que les salariés réclament davantage de motivation, de respect et de reconnaissance du travail accompli. Pour Dominique Vastel (Cofremca), le constat de l'aggravation des situations de violences et d'incompréhension en entreprise confirme que *«Face à l'autoritarisme, deux solutions (pour les salariés) : soit ils s'en vont, soit ils se contentent du service minimal»*.

DURE, DURE, LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Une étude d'Economist Intelligence Unit (EIU) menée auprès de dirigeants européens et américains souligne le fait que «*Les managers pensent trop souvent que s'ils obtiennent la technologie et les process, les gens suivront*». Or d'après Robin Bew, directeur éditorial, «*L'enquête montre que c'est rarement le cas. Les agents du changement réussis sont ceux qui maîtrisent l'art de la persuasion*». Pour preuve de cette difficulté, 58% des dirigeants interrogés reconnaissent que les changements initiés ont été pour moitié seulement couronnés de succès. Les plus mauvais résultats proviennent des Etats-Unis où, là-bas, le taux de réussite reconnue ne s'élève qu'à 25%. La principale raison invoquée concerne l'état d'esprit des collaborateurs comme «*élément le plus difficile à changer*» dans 51% des cas. La résistance des collaborateurs est même le principal frein au changement pour 17% des dirigeants internationaux et atteint même les 38% en France. L'adhésion du personnel au projet de changement est seulement estimée à 16% en moyenne internationale et à... 10% en France. D'après l'étude, une mauvaise gestion du facteur humain couplée à un manque de communication et c'est alors l'échec assuré. A l'inverse, pour réussir une étape de changement, il est obligatoire d'avoir un leader charismatique et surtout pas un dirigeant qui dicte ses plans. Pour cela, le mieux est de pouvoir compter sur des managers qui apportent une vision globale et transparente du projet ainsi qu'une aide directe aux collaborateurs en leur permettant de mettre leur créativité au service du changement.

Une surveillance qui pèse

Même si un grand nombre de cadres préfère l'étiquette de gentils organisateurs du travail à celle de pères Fouettard, le fait est qu'il est bien difficile aux managers de laisser une réelle autonomie à leurs équipes dès lors qu'ils font eux-mêmes l'objet d'une évaluation à partir des résultats obtenus. Avec l'irruption des systèmes d'information, le fantasme du contrôle total et du patron Big Brother est largement répandu dans l'esprit des salariés et ce d'autant plus, que tous ou presque peuvent être dorénavant facilement contrôlés (mails reçus ou envoyés, sites consultés, nombre d'appels téléphoniques, indication de présence au travail via l'usage ou non de l'ordinateur, mouvement de présence au parking, à la photocopieuse, voire même géolocalisation...). D'après l'Observatoire Dauphine-Cegos du e-management, le sentiment d'être contrôlé a augmenté considérablement chez de nombreux salariés. Le premier constat retiré est que le sentiment de «surcontrôle» a pour effet de casser la fragile logique d'autonomie qui de réelle est devenue virtuelle. Pour Pierre Fourès, executive coach au cabinet Idem per Idem, «*Plus les contrôles se multiplient, plus ils fabriquent du conformisme et tuent la créativité*». Selon lui, la permanence du contrôle tend à déresponsabiliser, «*dociliser*» et infantiliser les salariés qui en viennent à ne plus vouloir prendre d'initiatives sans demander un accord préalable à leur hiérarchie pour tout et pour rien. A l'inverse, certains managers considèrent que le recours aux contrôles en temps réel via les NTIC a des effets positifs. Selon eux, on passerait d'un management curatif à un management préventif du fait que les salariés en arrivent à évoquer en amont les problèmes rencontrés (donc meilleure recherche de solutions) et non après coup (gestion de l'erreur). Pourtant, il semble évident que le contrôle à distance des chiffres, du travail et/ou des équipes, en étant retranché derrière un ordinateur, ne favorise spécialement ni l'amélioration du climat de l'entreprise, ni la confiance en la hiérarchie, ni la prise en compte de la réalité effective de l'activité humaine des uns et des autres.