



PAR
CATHERINE STOLL
CONSULTANTE RH ET FORMATRICE-
EXPERT QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL
(CABINET DME-PERFORMANCE)

Les modèles et pratiques de management classiques sont-ils encore adaptés ?

Entretien Pression toujours plus forte, prescriptions de l'entreprise et attentes des collaborateurs qui se contredisent, morosité des équipes, ... les managers sont aujourd'hui soumis à rude épreuve et se sentent souvent bien peu équipés pour s'adapter à un monde de turbulences et d'incertitudes. Et si la crise était justement l'occasion d'apprendre à manager autrement ? **PROPOS RECUEILLIS PAR DENIS MOLHO**



FINANCE & GESTION : Crise économique, instabilité des marchés, incertitudes sur l'avenir, pression des résultats... La plupart des entreprises sont aujourd'hui soumises à des turbulences qui semblent de plus en plus impacter l'activité et le moral des managers.

Catherine STOLL : En effet, la situation s'avère de plus en plus lourde pour les cadres en entreprise. Selon le baromètre Opinionway 2012, publié pour la CFE-CGC, 74 % des managers se plaignent d'avoir une charge de travail plus importante que l'année précédente, 89 % estiment qu'ils travaillent trop vite et 52 % que leurs responsabilités dépassent souvent ou parfois leur fiche de poste. Les voyants du stress sont manifestement au rouge. Nul n'ignore qu'être manager n'est pas une promenade de santé. Manager en temps de crise l'est encore moins... À la fois levier de la performance, avec tous les aléas liés aux exigences renforcées de la hiérarchie, et animateur d'équipe dans un contexte souvent jalonné de frustrations individuelles et de tensions, le manager est devenu un véritable équilibriste. D'ailleurs, depuis trois ans, les études montrent que de moins en moins de jeunes envisagent cette profession, autrefois « reine » !

De plus en plus d'observateurs s'accordent à penser que la dégradation économique actuelle et ses conséquences pourraient durer bien au-delà de l'année 2013. Comment les managers vont-ils pouvoir faire face dans la durée ? N'est ce pas un défi sans précédent pour la plupart d'entre eux ?

À mon sens, ce que révèle surtout cette période de

crise chez les managers, c'est l'insuffisance d'une large part d'entre eux en matière de compréhension et de « gestion » des hommes... Insuffisance de compétences d'abord, faute de formation et d'accompagnement nécessaires à la compréhension des mécanismes humains tels que la motivation, la cohésion ou la confiance, mais également à des processus de communication constructifs avec l'équipe. En ces domaines, la transmission de connaissances théoriques ne suffit pas, il s'agit surtout d'apprendre à partir d'expériences concrètes. Les cadres formés de manière opérationnelle aux dynamiques d'équipes ne sont pas pour autant à l'abri de toutes turbulences, mais ils partent avec un temps d'avance, savent prendre le recul nécessaire sur les situations critiques, observer, activer ou, au contraire, désactiver les starters qui influent sur l'engagement ou la cohésion de leurs équipes... et donc, à terme, sur le résultat !

Mais ils sont encore bien peu nombreux... Rien d'étonnant à cette situation : la plupart des organisations privilégient depuis longtemps chez leurs managers le rôle de gestionnaire d'activité, au détriment de celui de pilote et dynamiseur des collaborateurs. Un œil sur les objectifs de production, un autre sur les résultats : il leur reste peu de temps à consacrer à ce métier à part entière qu'est le management d'équipe, trop souvent confondu avec une fonction généralement attribuée en récompense de compétences essentiellement techniques... Compétences, s'il est besoin de le rappeler, sans véritable rapport avec la capacité à piloter une équipe en professionnel. Lors de l'une de mes récentes interventions auprès des managers d'un



▶ géant de la logistique, j'ai dû expliciter la différence entre ce qu'ils appelaient « faire du social » et « gérer la dimension humaine » (relations, tensions, besoin de reconnaissance...) de leurs équipes. Cela en dit long sur la désaffection de cette partie capitale du rôle du manager !

Au-delà de la fréquente insuffisance de compétences GRH, notamment chez les managers de proximité, c'est aussi le manque de temps qui est en cause. Communiquer suffisamment avec ses collaborateurs, anticiper avec eux, par exemple, les conséquences organisationnelles d'une augmentation soudaine de la charge de travail, s'intéresser au quotidien de leur activité (et pas seulement à leurs résultats), savoir à la fois responsabiliser et soutenir, les associer à la recherche de solutions ou d'innovations, les accompagner dans le changement... toutes ces actions qui contribuent à de bonnes pratiques managériales sont, il faut bien l'admettre, terriblement chronophages et, hélas, pas vraiment reconnues par la hiérarchie comme des activités à part entière.

En quoi cette bonne gestion des hommes est-elle déterminante en contexte de crise ?

En contexte difficile, la GRH au niveau managérial prend une importance singulière. Plus que jamais, les managers doivent être aux avant-postes dans la conduite de leurs équipes. D'abord, pour des raisons économiques, car c'est une période durant laquelle l'entreprise est particulièrement attentive à la saine gestion des coûts. Selon certaines études récentes¹, l'absentéisme (qui coûte surtout à l'assurance maladie), et surtout le « présentéisme », qui consiste à faire acte de présence à son poste mais avec un minimum d'engagement (une perte d'efficacité et une démotivation liées à une ambiance dégradée, à un sur-stress et à un mal-être des équipes), coûteraient en moyenne 5 000 à 15 000€ par salarié et par an, soit une perte moyenne de 830 000 € à 2 millions d'euros pour un site de 100 salariés ! Un management efficace permet à la fois prévenir et limiter ces risques et ces coûts.

En second lieu pour des raisons intrinsèques à la notion-même de « crise » ou de changement. La crise, on le sait tous, est génératrice d'un climat de « court-termisme », d'incertitude, voire de confusion... La succession de changements, que ce soient de stratégie du groupe ou de l'entreprise, et/ou d'organisation du travail, génère un sentiment d'instabilité particulièrement anxiogène et démobilisateur. La présence de « pilotes dans l'avion », efficaces en termes de management des hommes et de savoir-être personnel, devient alors un repère fondamental dans un contexte réellement chaotique ou perçu comme tel...

Quels sont les leviers fondamentaux pour s'adapter à ce contexte particulier d'instabilité ?

La crise agit comme une injonction pour chacun à devoir quitter sa zone de confort et à entrer dans sa zone de vulnérabilité. Les risques se multiplient :

risques pour la pérennité de l'activité, de l'entreprise, de l'emploi de chacun... Bienvenue au royaume de l'incertitude ! Toutes nos peurs se réveillent, s'amalgament et sont, comme chacun sait, les pires conseillères. Les managers peuvent rapidement ou insidieusement être « contaminés » par cette instabilité émotionnelle et, à leur tour, répandre cette contagion via des tensions, des rigidités, des inerties...

Pour piloter les équipes en période de profonds bouleversements, ils devront donc être les premiers à reconnaître ces peurs (au lieu de les nier, ce qui ne fait que les renforcer) pour mieux savoir faire face à l'inconnu et à l'imprévisible. Ils vont devoir cultiver la stabilité, l'équilibre, leurs capacités de flexibilité et d'adaptation, la prise de recul... le tout dans un climat la plupart du temps perturbé et propice à tous les dérapages. Un *challenge* comportemental qui s'appuie des compétences acquises – ou à acquérir !

Donc, selon vous, le développement de l'intelligence émotionnelle serait la qualité essentielle de ce « modèle » managérial pour temps de crise....

En chinois, le mot crise se dit weiji. Si on le décompose, on voit que Wei, a un sens de danger. Par exemple, Weixian, signifie dangereux. L'autre partie du mot Ji, signifie « force motrice » ou « machine ». Cette approche paradoxale du concept de « crise » est intéressante, car, du coup, ce mot désigne une situation difficile, mais qui permettra de forts changements positifs. Ainsi, la crise, à mon sens, peut avoir pour effet positif de générer un nouveau modèle managérial qui donne enfin toute la place nécessaire à l'intelligence émotionnelle, cette « habileté à percevoir et à exprimer les émotions, à les intégrer pour faciliter la pensée et à raisonner avec les émotions ainsi qu'à les réguler chez soi et chez les autres »².

Conscience et maîtrise de soi pour mieux analyser ses réactions et orienter ses décisions, conscience des autres pour mieux comprendre les mécanismes de leurs comportements et réguler ses relations avec autrui, sont devenues des compétences tout aussi essentielles au manager et à l'équipe que les capacités intellectuelles et expertises techniques. Manager en temps incertains, c'est donc aussi incarner un certain modèle de gestion de soi et des relations aux autres.



En période de profonds bouleversements, les managers devront être les premiers à reconnaître leur peur.

Le manager agit comme un « gestionnaire » des relations et des dynamiques d'équipe et comme un régulateur des tensions propres aux périodes de transition.

N'est-ce pas un objectif très ambitieux ? Est-ce vraiment à la portée de chacun ?

Contrairement à ce que l'on croit, la plupart des éléments qui constituent l'intelligence émotionnelle peuvent s'apprendre. À certains moments, savoir être empathique permet de prendre attentivement en compte le ressenti de ses collaborateurs pour l'intégrer à des décisions intelligentes. C'est une habileté nécessaire. Un manager dépourvu d'empathie ne sera pas capable de se décentrer et agira de son seul point de vue, sans écouter les émotions de ses collaborateurs, et donc sans pouvoir accéder à leurs besoins profonds ni à ceux de ses clients. À plus ou moins long terme, la conséquence d'une telle attitude, le mettra inévitablement en porte à faux avec son entourage.

On peut développer cette compétence (à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise), à deux conditions impératives : en avoir sincèrement envie (on ne peut forcer un individu à changer durablement ses comportements) et oser engager concrètement le changement, ce qui exige énormément de pratique et de répétitions.

On parle aujourd'hui beaucoup de qualité de vie au travail, de prévention des risques psycho-sociaux et surtout du rôle-clé des managers en la matière. S'agit-il pour eux d'une responsabilité supplémentaire ?

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à se préoccuper de santé psychologique au travail, à la fois parce qu'elles ont des obligations légales en la matière (art 4121-1 du Code du travail) mais aussi parce que, peu à peu, l'idée que la performance et la santé au travail sont interdépendantes fait son chemin dans les esprits. Une petite révolution ! Les plans d'action mis en place, dans leur grande majorité, prévoient un volet de sensibilisation ou de formation des encadrants, car ces derniers, selon le type de pratiques de management qu'ils déploient au quotidien, peuvent représenter un levier positif... ou au contraire contre-productif, voire toxique (souvent sans le savoir !) dans la prévention de ce que l'on appelle aujourd'hui les risques psychosociaux (stress, mal-être, violences relationnelles ou autres...). Trop régulièrement, les managers pensent à tort qu'il s'agit là d'une extension de leur périmètre d'action (« En plus, on va devoir jouer au psy » ai-je parfois entendu !). Surtout pas ! Leur niveau d'intervention dans ce domaine consiste, pour l'essentiel, à revisiter leur mode de management et à améliorer ce qui doit l'être à leur niveau afin de permettre à leurs collaborateurs et à leurs équipes de travailler en conjuguant concrètement qualité de vie au travail et efficacité. Cela suppose évidemment d'acquiescer ou de développer quelques outils de gestion de soi et des équipes, et de développer ses habiletés relationnelles et de communication...

Meilleure gestion de soi, développement du leadership et des compétences d'animation d'équipe... voilà un programme de management très exigeant ! Est-ce que l'on n'en demande pas trop aux managers ?

Il est exact que manager est plus qu'un métier, c'est un art, qui, ne peut certainement pas s'improviser, particulièrement en période d'instabilité... Ne pas intégrer cette donne, ne pas sensibiliser les managers à ces aspects fondamentaux de leurs missions, expose les entreprises à des risques internes de fragilisation et de dysfonctionnements dont elles mesurent souvent mal l'importance... et le coût !

En période de crise, les managers – qui sont aussi, ne l'oublions pas, des salariés comme les autres – doivent eux-mêmes recevoir le soutien nécessaire et des moyens renouvelés pour développer de nouvelles compétences et être en mesure de faire face. En fait, le contexte difficile et le risque psychosocial obligent les entreprises à faire un focus et à s'interroger non seulement sur les pratiques de management mises en œuvre dans l'activité de travail au quotidien (ce qui relève de la responsabilité des managers), mais aussi à devoir engager une réflexion de fond sur le modèle de management qui prévaut dans leur organisation... Il faut oser se poser les bonnes questions, par exemple : un manager sans liberté d'action et sans marges de manœuvre dispose-t-il de leviers réels pour agir sur les facteurs de stress de son équipe ?

C'est donc l'ensemble des acteurs (direction, managers intermédiaires et de proximité...) qui sont concernés par cette réflexion et ces évolutions ?

En période de changement, ce sont en effet tous les niveaux du management qui sont questionnés dans leurs pratiques et leurs modèles. C'est pourquoi la formation des managers intermédiaires et de proximité est une étape indispensable, dont l'efficacité et le succès dépendent étroitement de leurs directions générales. Plus ces dernières manifesteront explicitement l'importance pour l'entreprise de cette « révolution managériale », plus elles y mettront du sens, plus elles s'intégreront et s'impliqueront elles-mêmes dans le processus d'évolution des pratiques – même si c'est inhabituel et inconfortable – plus les managers se mobiliseront pour mettre en œuvre les évolutions nécessaires... Autrement dit, si un changement réel et visible passe par les pratiques du Codir et engage l'ensemble de la chaîne hiérarchique, il gagne ainsi une forte crédibilité et a toutes les chances d'emporter l'adhésion du plus grand nombre. Dans l'entreprise, repenser son management doit être l'affaire de tous, faute de quoi, cela pourrait bien n'être l'affaire... de personne ! ●

1. Études Cabinet Alore

2. Daniel Goleman a popularisé dans le milieu des années 90, des travaux sur l'intelligence émotionnelle. Lire notamment *L'intelligence émotionnelle au travail* D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee (Ed. Pearson).

EN SAVOIR PLUS

LES RISQUES PSYCHO-SOCIAUX

RPS : risques psychosociaux

Facteurs :

- la variation de la charge de travail
- l'affectation de moyens limités
- un raccourcissement des délais

Conséquences :

- stress
- Maladies cardiovasculaires
- Dépression
- Troubles musculo-squelettiques