

## En quête de modèle managérial Du contrôle à la régulation

A la demande de reconnaissance et d'autonomie des salariés, l'entreprise ne peut décréter une liberté et une responsabilité sans créer des nouveaux modes de régulation managériaux.

**L**e consensus a grandi ces dernières années chez ceux qui sont dans l'entreprise ou qui l'analysent : le modèle organisationnel et managérial dont nous avons hérité n'est plus adapté aux enjeux de ce début de vingt et unième siècle. Reste à faire émerger le système qui prendra la relève.

Gilles Verrier est directeur général d'Identité RH, ancien DRH, professeur associé en grandes écoles. Dernier ouvrage paru : *Faut-il libérer l'entreprise ? Confiance, responsabilité et autonomie au travail* (avec Nicolas Bourgeois), Stylo d'Or ANDRH, Dunod, 2016.

### D'un monde à un autre

La première des transformations d'envergure qui touche l'entreprise est bien sûr celle de son terrain d'activité. Elle s'est souvent construite en référence à un monde de rareté du produit, où l'enjeu était de contribuer à l'industrialisation de masse et où elle apportait une réponse normée et formatée à ses clients.

Aujourd'hui, son champ concurrentiel s'est considérablement élargi et de nouveaux acteurs peuvent émerger à tout moment. Nombreux sont les secteurs qui peuvent se faire « überiser ». Mais

cette situation n'est pas seulement la conséquence du digital. Pour ne prendre qu'un exemple, le premier acteur en termes d'ouverture de comptes bancaires est désormais le compte Nickel dans les bureaux de tabac, devant toutes les grandes enseignes du secteur et les banques en ligne. Ce n'est plus le produit qui est rare, mais le client. Adaptabilité et réactivité des organisations doivent prendre le pas sur les réponses standardisées d'hier.

Deuxième mutation d'envergure : celles des aspirations. Hier les rapports dans l'entreprise étaient basés sur une autorité très formelle, sur le respect des consignes et sur une approche du travail considéré comme devoir.

Toutes les études, sans exception, montrent au contraire depuis plusieurs années la montée sans précédent d'une aspiration à des rapports basés sur le respect et la considération, que ce soit au travail ou ailleurs, qui prennent le pas sur les rapports traditionnels de type patriarcal. De même la quête de sens n'a jamais été aussi forte :

***Toutes les études montrent la montée d'une aspiration à des rapports basés sur le respect et la considération.***

à quoi suis-je utile ? Enfin les mêmes études posent que jamais l'aspiration à se réaliser au travail n'a été aussi élevée.

La réalité du travail peut certes être démotivante. Mais l'aspiration existe. Elle est même plus importante en France que dans les autres pays européens. Une précision : cette mutation des aspirations ne se limite pas aux salariés les plus jeunes, elle est exprimée quelle que soit la génération.

Troisième rupture : la révolution informationnelle et relationnelle. Hier, dans l'entreprise, l'information était une denrée rare. Celui qui la détenait avait le pouvoir, qu'il exerçait parfois en retenant cette information. Elle circulait essentiellement *via* les canaux verticaux et notamment le canal hiérarchique.

La digitalisation fait que chacun a désormais accès à une information sans limites, même si elle est

de qualité très hétérogène. L'impact d'une personne sera d'autant plus fort qu'elle diffusera une information qu'elle aura sélectionnée au filtre de sa pertinence et de sa qualité. L'information circule désormais tous azimuts en s'appuyant sur des réseaux multiformes.

### **La transformation du travail**

Ces trois mutations majeures conduisent l'entreprise à devoir en accompagner une quatrième : celle de la nature même du travail. Hier, pour répondre aux besoins de son environnement, elle avait construit une approche du travail centrée sur la prescription de tâches. Des activités précisément détaillées, la recherche de conformité érigée en principe, tout ceci étant encadré par tout un système de normes et de processus venant limiter tout débordement.

Ce travail prescrit recule régulièrement devant une autre réalité : celle des « travailleurs du savoir ». Ceux qui traitent de l'information, de la connaissance, de la création ou de l'émotion.

Le capital du collaborateur est alors essentiellement composé de ses compétences et de ses réseaux. Les métiers comprenant une part d'initiative et de réflexion au-delà des tâches prescrites représentent une part toujours croissante des personnes au travail.

***Les savoir-faire, talents et initiatives des collaborateurs qui deviennent la première source d'avantage concurrentiel.***

Cette mutation du travail conduit à faire basculer l'entreprise de la conformité à l'intelligence. Avec le travail du savoir, ce sont les savoir-faire, talents et initiatives des collaborateurs qui deviennent la première source d'avantage concurrentiel pour l'entreprise. Il est donc impératif qu'ils puissent s'exprimer pleinement et qu'ils ne soient pas freinés ou limités par les modes de fonctionnement de l'entreprise. À défaut, le gâchis serait énorme, aussi bien pour les intéressés que pour ceux qui les emploient.

## **Éviter les fausses routes**

Depuis un ou deux ans, le débat sur les modèles organisationnels et managériaux est clairement relancé. Il faut porter cette dynamique au crédit des promoteurs de « l'entreprise libérée ». Pour autant, les limites de leur démarche se doivent aussi d'être soulignées :

- Tout d'abord, des risques éthiques qui peuvent conduire à une dérive sectaire ou à un retour au paternalisme, avec la responsabilité du « bonheur » à la charge de l'entreprise, l'affirmation de la nécessité de « rééducation des salariés », la concentration des pouvoirs chez un « leader libérateur porteur d'une Vision » qu'il a produite seul, la suppression de tout corps intermédiaire.

- Ensuite, une liberté et une responsabilité des personnes qui sont décrétées, sans accompagnement, sans montée en compétence, ni modes de régulation. Ceci pouvant déboucher sur de la maltraitance organisationnelle.

- Enfin, une mise en cause des managers et des fonctions support, sans voir que leur positionnement est d'abord le résultat d'un système organisationnel.

Devant les aspects caricaturaux de cette démarche ou face aux échecs et au renoncement des entreprises s'engageant dans cette voie, comme celui de Favi, le risque est réel de discréditer toute volonté de construire une alternative au modèle actuel. Si l'entreprise a besoin de construire de nouvelles réponses en matière de management des hommes et des organisations au vu de ses enjeux, mais que la réponse « entreprise libérée » n'est pas satisfaisante, quelles voies adopter alors ?

***Une liberté décrétée sans accompagnement peut déboucher sur de la maltraitance organisationnelle.***

Le décalage est fort entre les réalités émergent de nos sociétés contemporaines et une norme organisationnelle construite pour faire face aux enjeux d'hier. Ce dont il s'agit, c'est d'inventer un management des hommes et des organisations dans lequel les collaborateurs seront affran-

chis de ce qui entrave leur activité au quotidien, en déplaçant l'autorité et le pouvoir là où se trouvent l'information et la connaissance, et en positionnant la prise de décision là où elle devra être mise en œuvre. L'autonomie est alors abordée comme le principe organisationnel qui permettra d'assurer la meilleure performance, en déplaçant au plus près du client le pouvoir de décision.

***L'enjeu premier réside dans l'autonomie de la personne et du collectif de travail.***

L'enjeu humain premier réside donc dans l'autonomie de la personne et du collectif de travail, leurs marges de manœuvre effectives, la possibilité de faire preuve d'intelligence des situations et l'organisation libre de leur activité pour mettre en œuvre le projet collectif, le tout dans un environnement de confiance. La responsabilité qui va avec l'autonomie doit avoir été comprise (enjeu d'information), acceptée (enjeu d'adhésion), maîtrisée (enjeu de compétence) et encouragée (enjeu d'incitation).

L'enjeu humain premier réside donc dans l'autonomie de la personne et du collectif de travail, leurs marges de manœuvre effectives, la possibilité de faire preuve d'intelligence des situations et l'organisation libre de leur activité pour mettre en œuvre le projet collectif, le tout dans un environnement de confiance. La responsabilité qui va avec l'autonomie doit avoir été comprise (enjeu d'information), acceptée (enjeu d'adhésion), maîtrisée (enjeu de compétence) et encouragée (enjeu d'incitation).

Au cœur de cette montée en responsabilité, le dispositif de montée en compétence des collaborateurs est essentiel. De même, des modalités de coordination et de régulation devront avoir été formalisées avec les intéressés : diffusion et partage de l'information, processus de décision, traitement des désaccords voire des conflits.

Si les entreprises sont poussées par un environnement en mutation à adopter comme principe organisationnel central la responsabilité et l'autonomie de leurs salariés, comment garantir la cohérence des actions de chacun ?

L'expérience montre qu'à partir du moment où l'organisation n'est plus gouvernée par les processus et les rapports hiérarchiques descendants, ce sont en premier lieu les caractéristiques culturelles et stratégiques partagées qui permettent de faire converger les activités individuelles. Elles participent du cadre de jeu dans lequel pourra s'exercer l'autonomie des individus.

Ce qui peut être défini en premier lieu, c'est la mission de l'entreprise, sa raison d'être. Souvent associées à la mission, les valeurs de l'entreprise.

***Là où l'entreprise enlève du contrôle, elle doit introduire de la régulation.***

Leur définition et leur partage peuvent aussi constituer un repère pour tous, sous réserve que soit mis en place ce qui permet d'aligner effectivement les pratiques sur ces valeurs. La formalisation d'une « proposition de valeur client » ou plus largement d'un projet d'entreprise peut aussi permettre à toute l'entreprise de capturer cette cohérence partagée.

Tous ces éléments renvoient globalement à l'identité de l'entreprise et au projet que partagent ses collaborateurs. Ce qui constitue un très fort levier d'engagement, mais aussi une boussole qui donne la direction et aide chacun à prendre dans son périmètre les décisions adaptées. Soulignons que quelle que soit la démarche adoptée, elle ne peut être conduite par les seuls dirigeants de l'entreprise, mais doit mobiliser l'ensemble des acteurs.

Notons que certains choix organisationnels expérimentés ces dernières années avec succès par un nombre limité d'entreprises pourraient être utilement repris par grand nombre d'entreprises : principe de subsidiarité, pyramide inversée, équipes autonomes, etc.

Plus largement, trois questions doivent être traitées, qui sont articulées. La première porte sur la structuration d'ensemble de l'entreprise, avec un principe fondamental : elle doit être conçue à partir des flux et processus qui mènent au client, et non en fonction de logiques internes. C'est ce qui permettra à l'entreprise de sortir des logiques de silos et de créer les conditions organisationnelles de la coopération.

La deuxième concerne les unités de travail. Avec bien sûr, le principe fondamental de responsabilité, qui conduit à mettre en place des unités à taille humaine disposant d'une forte autonomie.

La troisième question, plus complexe, porte sur les interactions entre les personnes et entre les entités. Pour qui intervient sur les organisations humaines, il est évident qu'elles doivent être traitées. Là où l'entreprise enlève du contrôle, elle doit introduire de la régulation. L'entreprise doit définir ce que sont ses propres processus d'apprentissage collectif : résolution de problèmes, répartition des responsabilités, décision, arbitrages des conflits et politiques RH. L'enjeu est de faciliter les communications, échanges, opportunités de développement, partage d'expériences, fertilisations croisées et convergences entre les personnes et entre les unités.

### **Le repositionnement du manager**

Quelle fonction pour les managers et quel positionnement dans ces organisations émergentes ? Selon les promoteurs de « l'entreprise libérée », la

« *position des managers et leur statut sont menacés et leur avenir est précarisé par la campagne de libération.* » Certaines entreprises s'affichant comme « libérées » ont d'ailleurs carrément décidé de supprimer leur encadrement. Le jugement porté sur les managers est radical : leur fonction est présentée comme uniquement dédiée au commandement et au contrôle, avec un rôle de « petit chef ».

Cette critique est inadaptée pour deux raisons. D'une part parce que cela fait bien longtemps que la posture des managers s'est transformée en profondeur dans nombre d'entreprises. D'autre part parce que c'est oublier que le manager est lui-même le produit d'un système organisationnel. Comment basculer dans un modèle managérial basé sur la confiance, le dialogue, la décision concertée, le développement de ses collaborateurs quand pèsent sur lui les contraintes posées par une entreprise qui fonctionne encore dans le modèle ancien ? Citons les pressions qu'il subit pour

***Supprimer les managers conduit à éliminer des situations de pouvoir, pas à supprimer les enjeux de pouvoir.***

obtenir des résultats immédiats, mais aussi l'accroissement de sa charge de travail du fait de l'allègement des structures hiérarchiques, du transfert d'activités auparavant assurées par des fonctionnels et de l'empilement de réunions, de reporting et d'autres activités contraintes. Sans négliger le « conditionnement culturel » inculqué par les modèles anciens.

Supprimer les managers conduirait certes à éliminer des situations de pouvoir, pas à supprimer les enjeux de pouvoir. Au contraire : les managers jouent bien souvent un rôle essentiel de tampon permettant d'alléger le poids de ces questions de pouvoir.

Ce qui doit être abandonné, c'est bien sûr le mode de management descendant, de type « *command and control* », calqué sur le modèle militaire ou patriarcal à l'ancienne, avec ses décisions unilatérales et non expliquées, ses ordres, sa fonction de contrôle et son

pouvoir de sanction.

Pour autant, le sujet n'est pas de supprimer les managers. Il est de créer les conditions pour qu'ils puissent adopter un positionnement radicalement différent, mettant en cohérence l'exercice de l'autorité et ce qu'il est devenu dans les

autres sphères de notre société contemporaine. Il s'agit de passer du manager considérant ses collaborateurs comme des ressources à sa disposition à celui

qui se positionne comme ressource pour ses collaborateurs. Il est au service de ceux-ci, tout comme ils sont au service des clients. Il est là pour faciliter, accompagner et fluidifier, développer, encourager et reconnaître. Au lieu d'imposer ses réponses lorsqu'une question doit être traitée, il questionne : « qu'en pensez-vous ? »

***Le manager est là pour faciliter, accompagner et fluidifier, développer, encourager et reconnaître.***

Comment l'entreprise peut-elle disposer d'une photographie objective de ce que sont ses pratiques de management effectives ? Il est essentiel de se centrer sur les faits, plus que sur les opinions ou les ressentis. Pour cela, le plus simple est d'apprécier la qualité des pratiques de management en situation, à travers leur mise en œuvre effective. Une fois ces éléments disponibles, il s'agira de mettre en place la démarche permettant de réinventer le management : définir le rôle et la posture attendus, les compétences qui en découlent, puis les moyens pour y parvenir.

Dernière condition pour réussir cette transformation, la structure managériale doit être alignée sur la cible. Nombreuses sont les entreprises dans lesquelles les managers adoptent un style directif faute de temps et parce qu'ils sont sous pression. Et il est bien sûr illusoire d'attendre un changement de posture d'un manager si la charge de travail découlant de la configuration de son poste ne lui permet pas de l'exercer.