

**Est-il vraiment
possible de réformer
en profondeur une
culture de management**



Henri - Philippe GODEAU

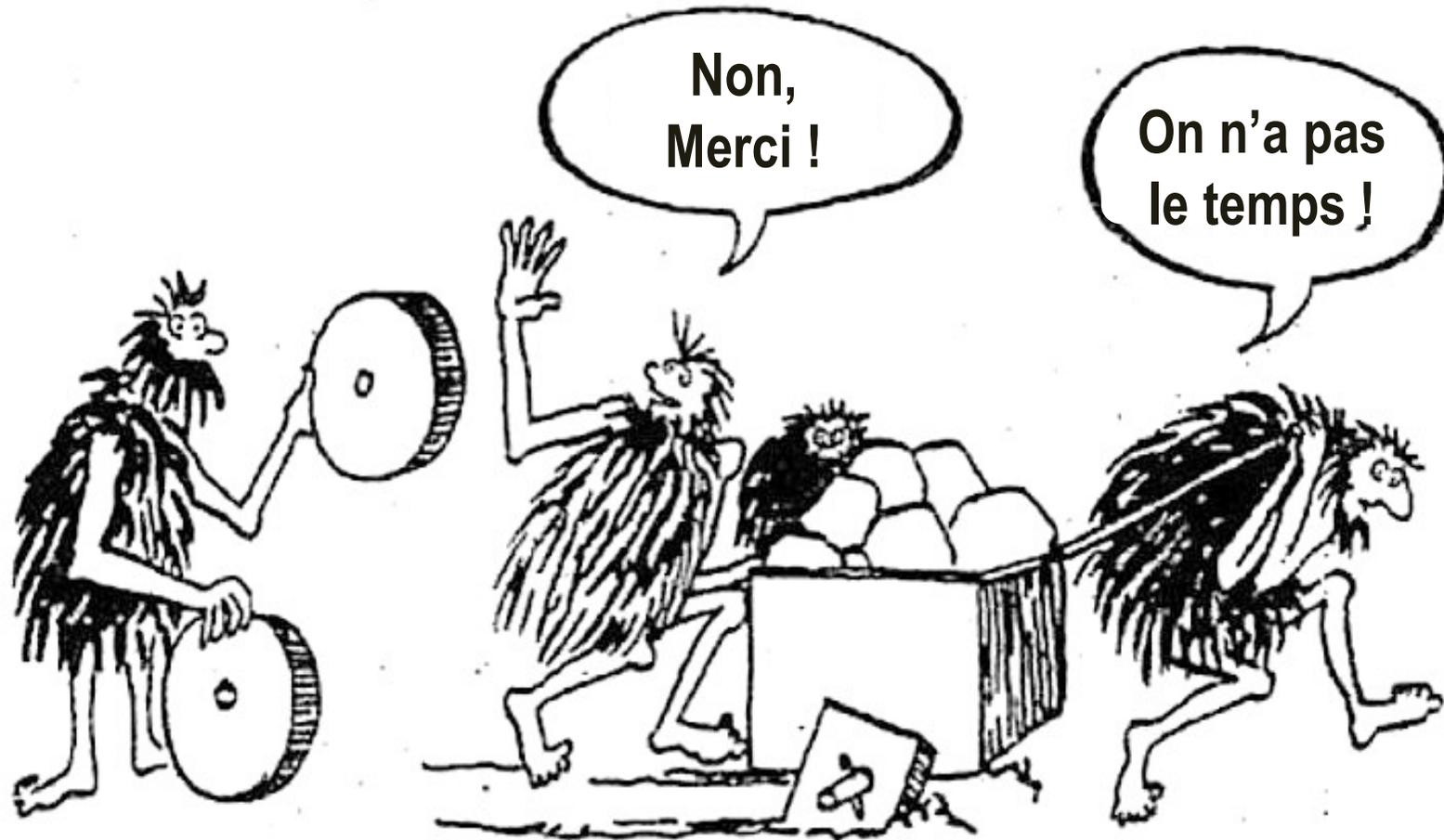
- *Ingénierie du Management Transformationnel*
- *Praticien en Psychologie Positive appliquée aux équipes de Travail*



SOMMAIRE

- 1. Introduction ... Quelques définitions et la question posée**
- 2. Pourquoi faire évoluer les systèmes de Management ?**
- 3. Pourquoi est ce que c'est si difficile à faire ?**
- 4. Comment favoriser de « saines pratiques » de management ?**
- 5. Conclusion (pleine d'espoir)**

Introduction





Quelques rappels de définitions

- 1. Management*
- 2. Culture de management*
- 3. Dynamique managériale*
- 4. Dynamique sociale*



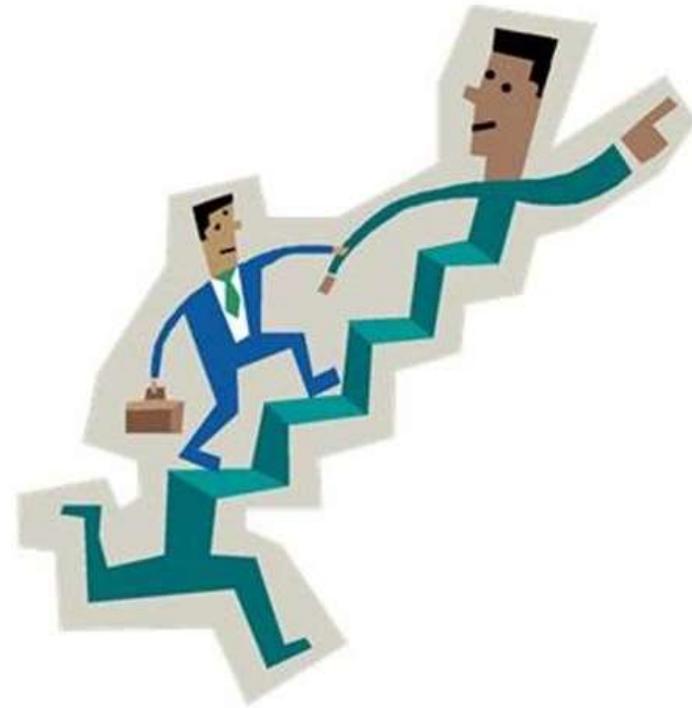
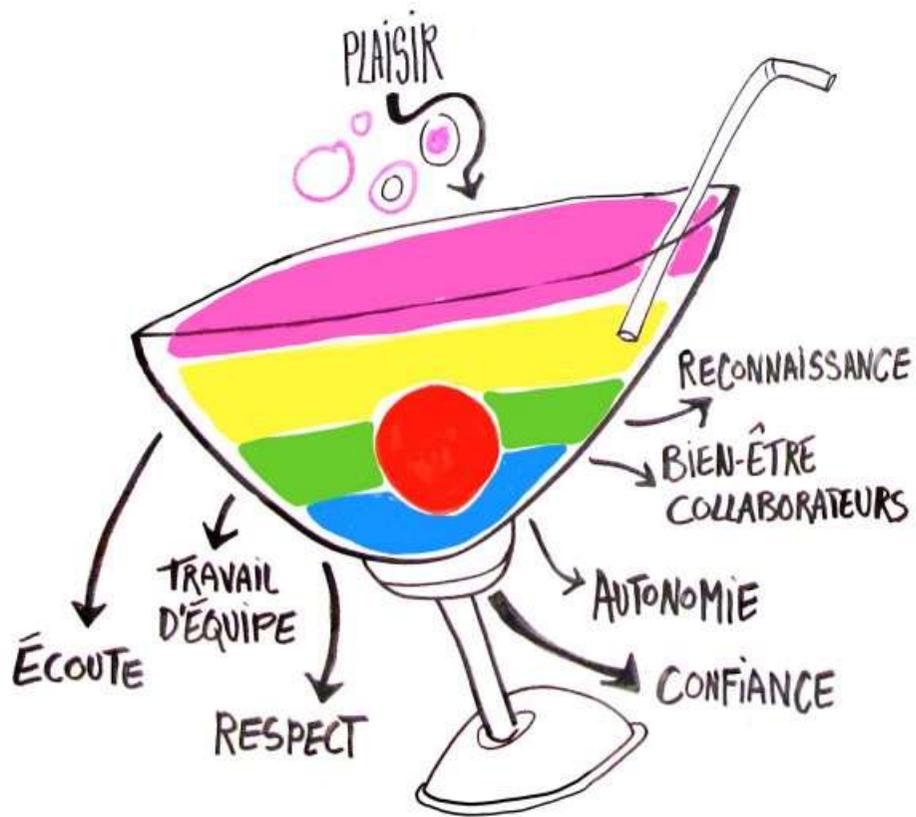
Quelques rappels de définitions

1. *Management*

2. *Culture de management*

3. *Dynamique managériale*

4. *Dynamique sociale*

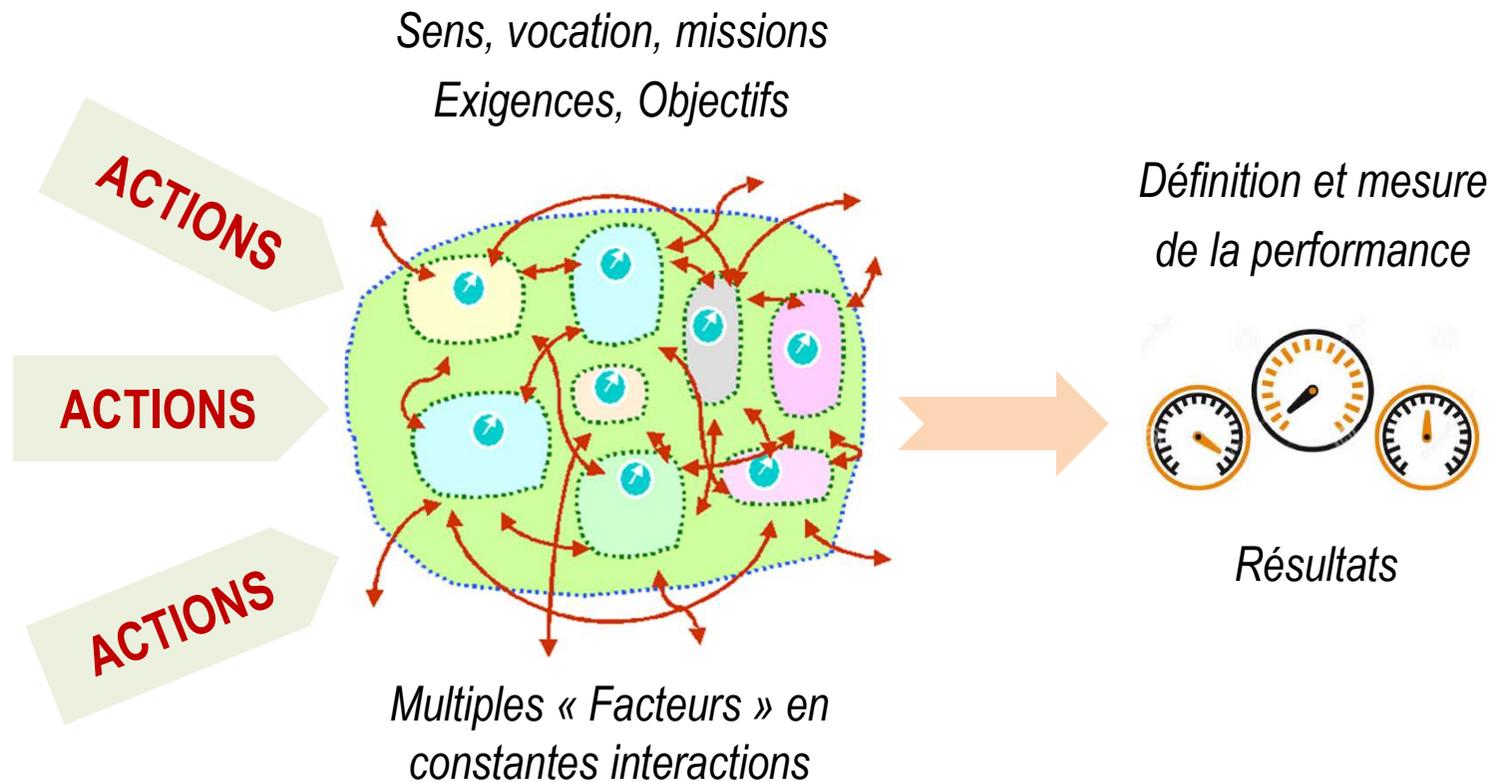


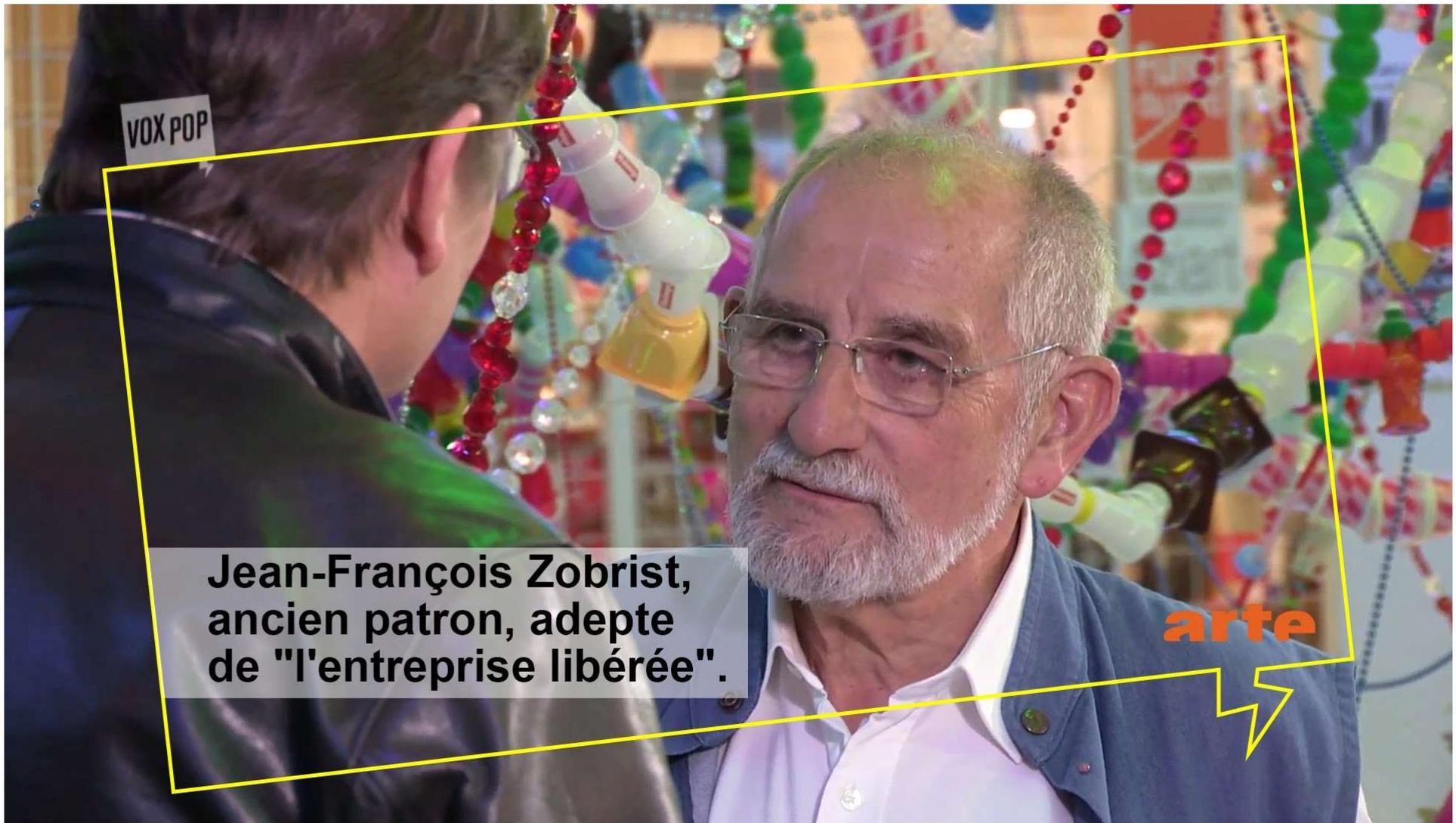
Le management est l'art de combiner et d'animer différentes ressources de la manière la plus appropriée pour obtenir les meilleurs résultats durables possibles.



*Le **management** est l'orientation, le pilotage et l'animation d'une action collective portée par un groupe d'acteurs au sein d'une organisation de travail dans le but que cette action collective soit profitable aux maximum de parties prenantes ...*

Manager c'est savoir arbitrer et agir de manière dynamique sur un ensemble de «facteurs» pour obtenir des « résultats » durables et équilibrés ...





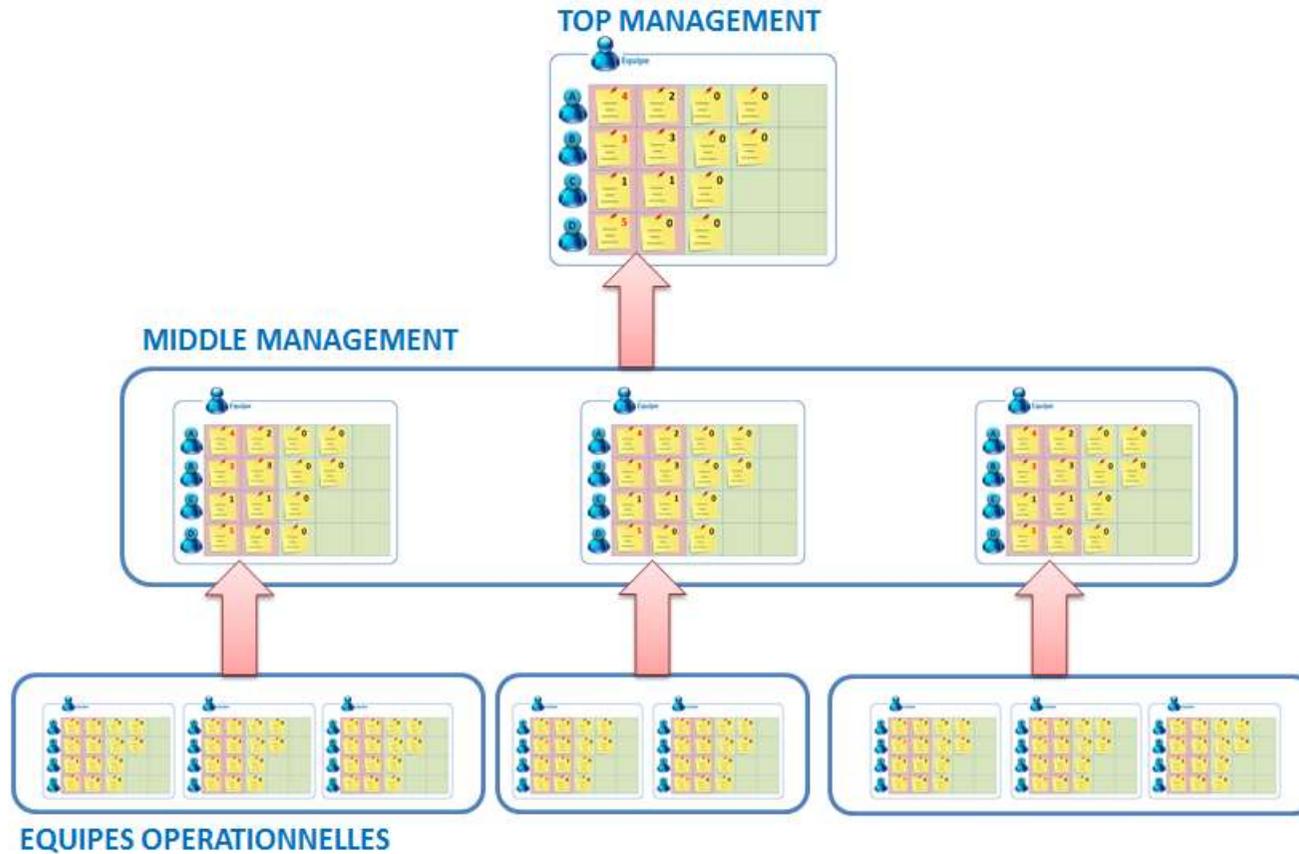
Jean-François Zobrist,
ancien patron, adepte
de "l'entreprise libérée".

**« *Le management c'est la science des Hommes,
par les Hommes, et pour les Hommes ...* »**



Quelques rappels de définitions

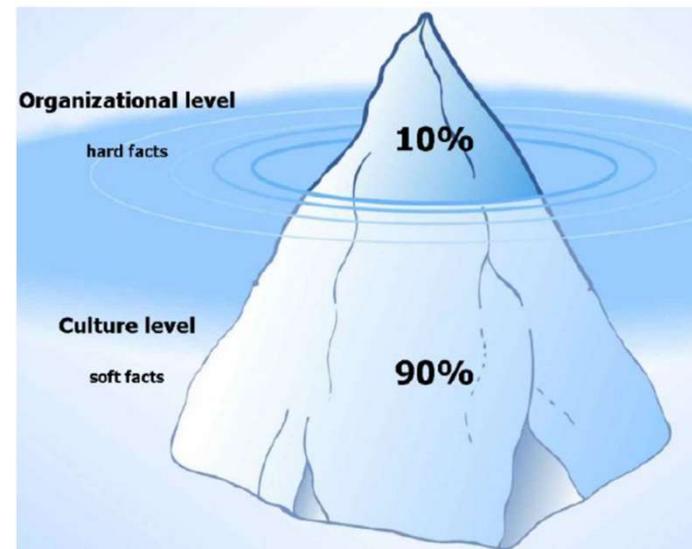
- 1. Management*
- 2. Culture de management**
- 3. Dynamique managériale*
- 4. Dynamique sociale*



La **culture de management** est l'ensemble des éléments particuliers qui combinés et mis en dynamique dans le temps expliquent comment fonctionne et ce que produit comme «énergie» un système de management.

La **culture de management** peut être définie comme l'ensemble des règles, des valeurs, des représentations, des relations et des pratiques qui édifie et fédèrent une **vision commune des choses essentielles**, et font émerger :

- une manière d'animer l'entreprise,
- de prendre des décisions,
- d'organiser les actions collectives,
- de gérer les situations courantes,
- d'accompagner les évolutions
- et de résoudre les difficultés.





La culture de management a cette étrange qualité d'être souvent une des choses la moins formalisée alors qu'elle devrait être la plus partagée ...





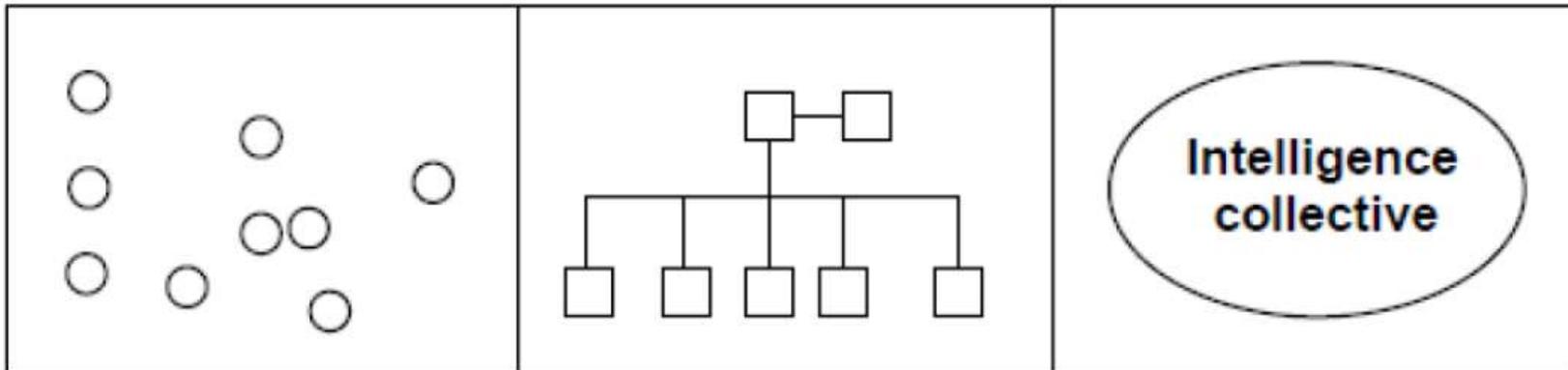
Quelques rappels de définitions

- 1. Management*
- 2. Culture de management*
- 3. Dynamique managériale***
- 4. Dynamique sociale*

Bertrand DUPERRIN, Responsable du pôle Transformation Digitale chez Emakina France, propose une définition de la dynamique managériale :

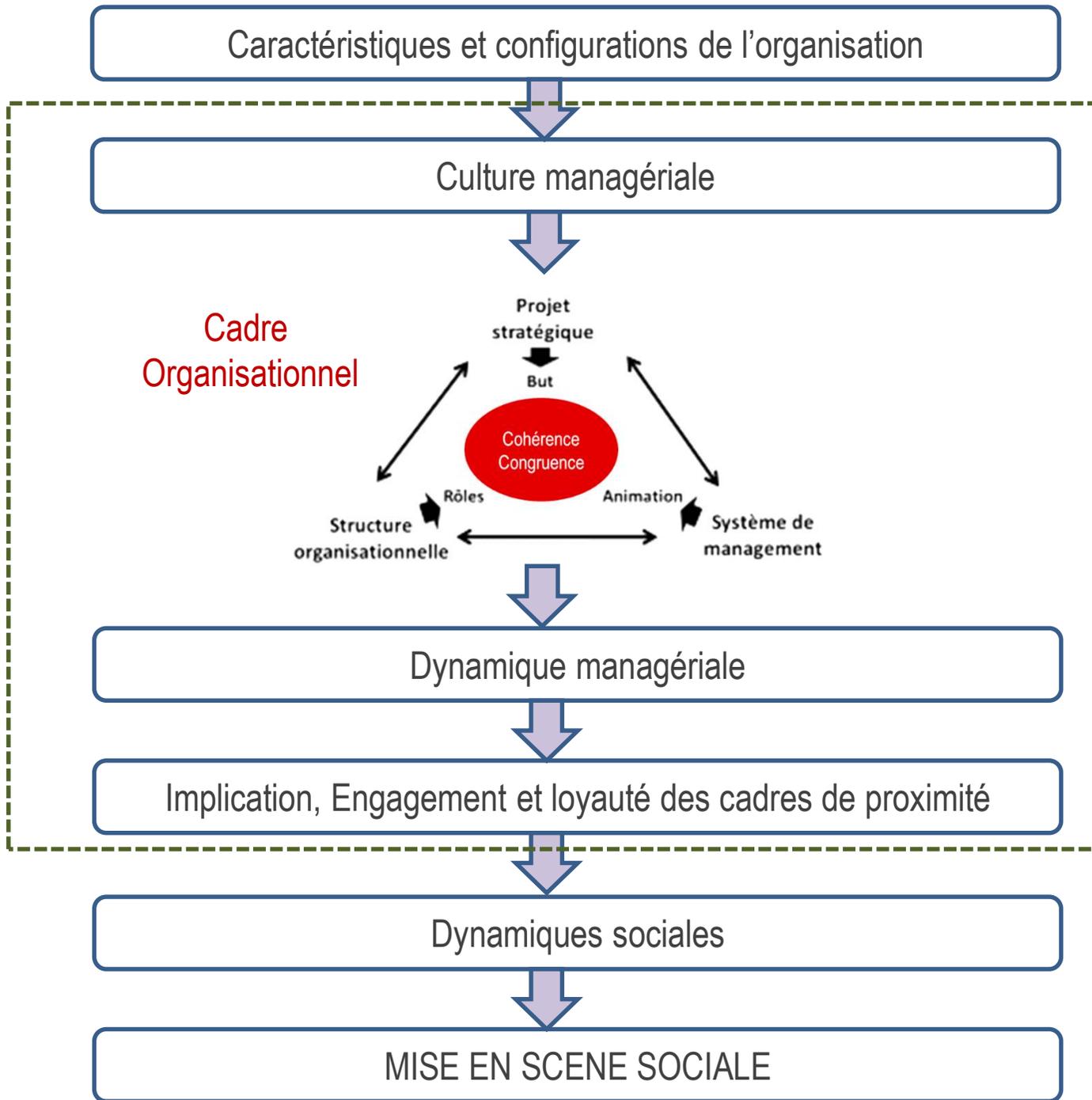
«**La dynamique managériale** consiste à mettre en place **des pratiques relationnelles de partage et de portage managérial** favorisant :

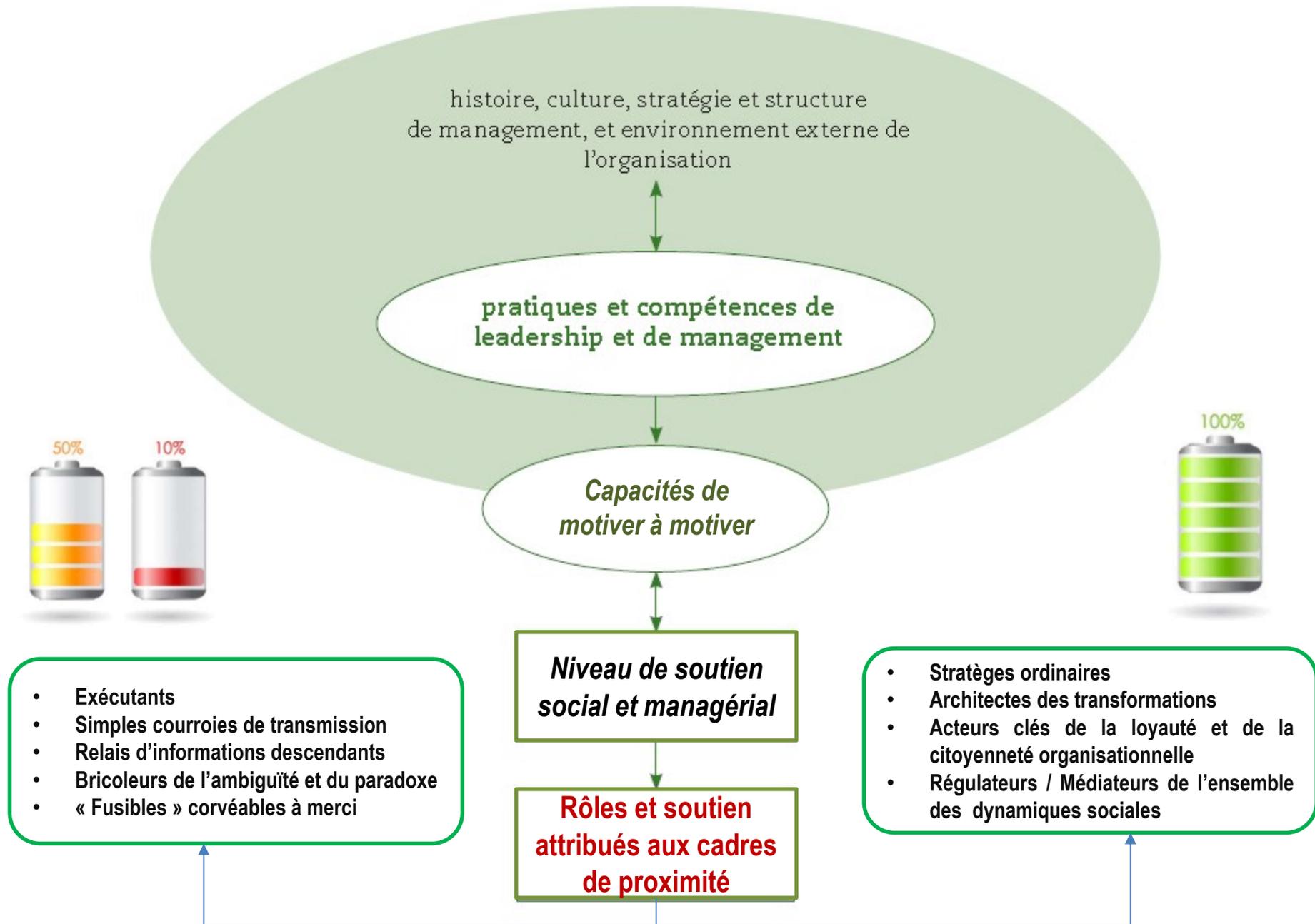
- L'émission, la traduction et le partage de tout type d'information par tout type d'acteur à destination de tout récepteur dans les lignes de management (hiérarchiques ou transverses)
- La mise en place de pratiques collaboratives respectueuses entre les différents acteurs managériaux,
- L'engagement, l'implication et la loyauté des cadres de proximité
- .../...



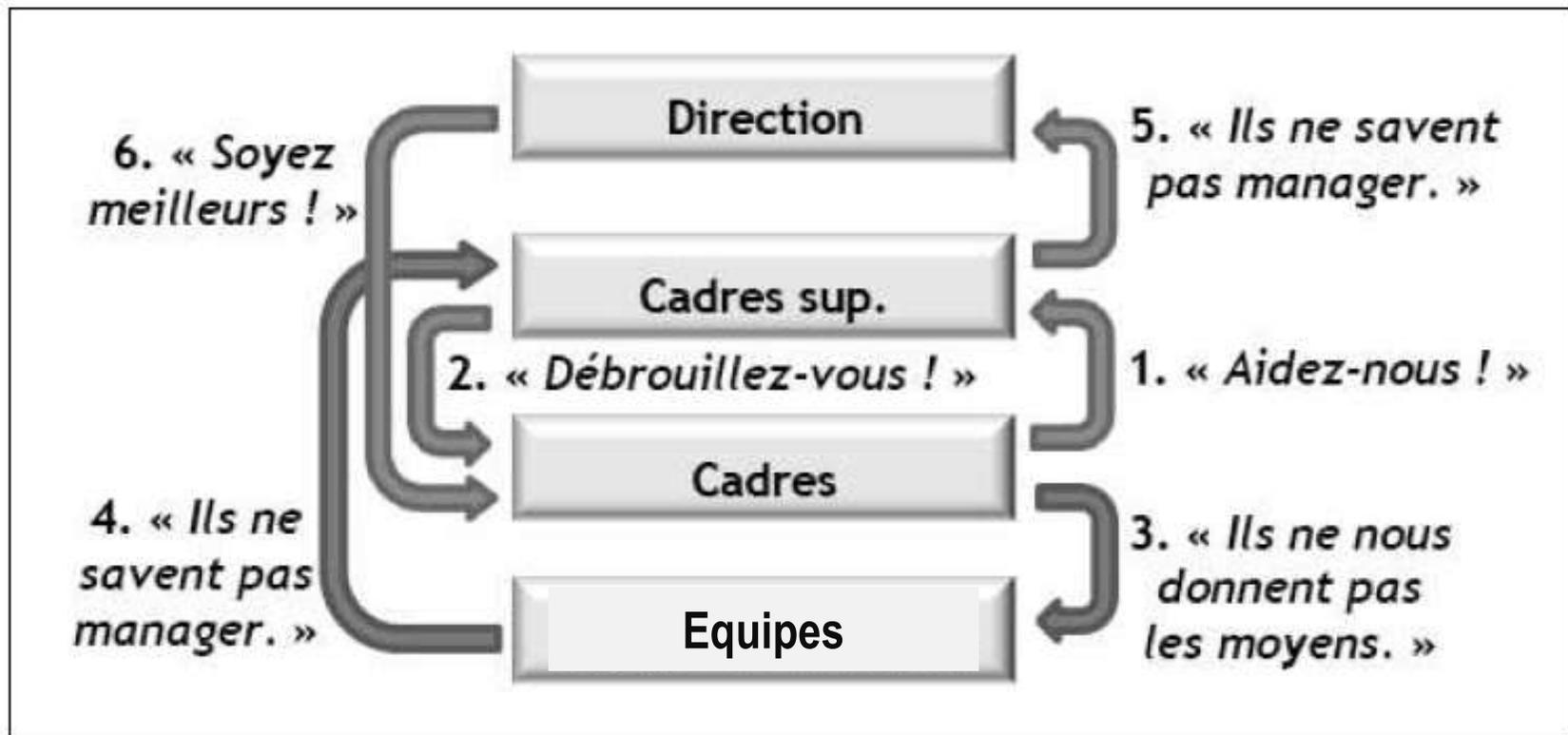
... afin de faire émerger une intelligence et des pratiques managériales collectives s'appuyant sur le potentiel de l'ensemble des cadres pris individuellement ... dans l'optique de les amener à constituer une « communauté intelligente » dont ils sont acteurs sans pour autant se fondre en elle.

SYSTÈME DE MANAGEMENT





A votre avis quels sont les « fruits » d'un tel système ?

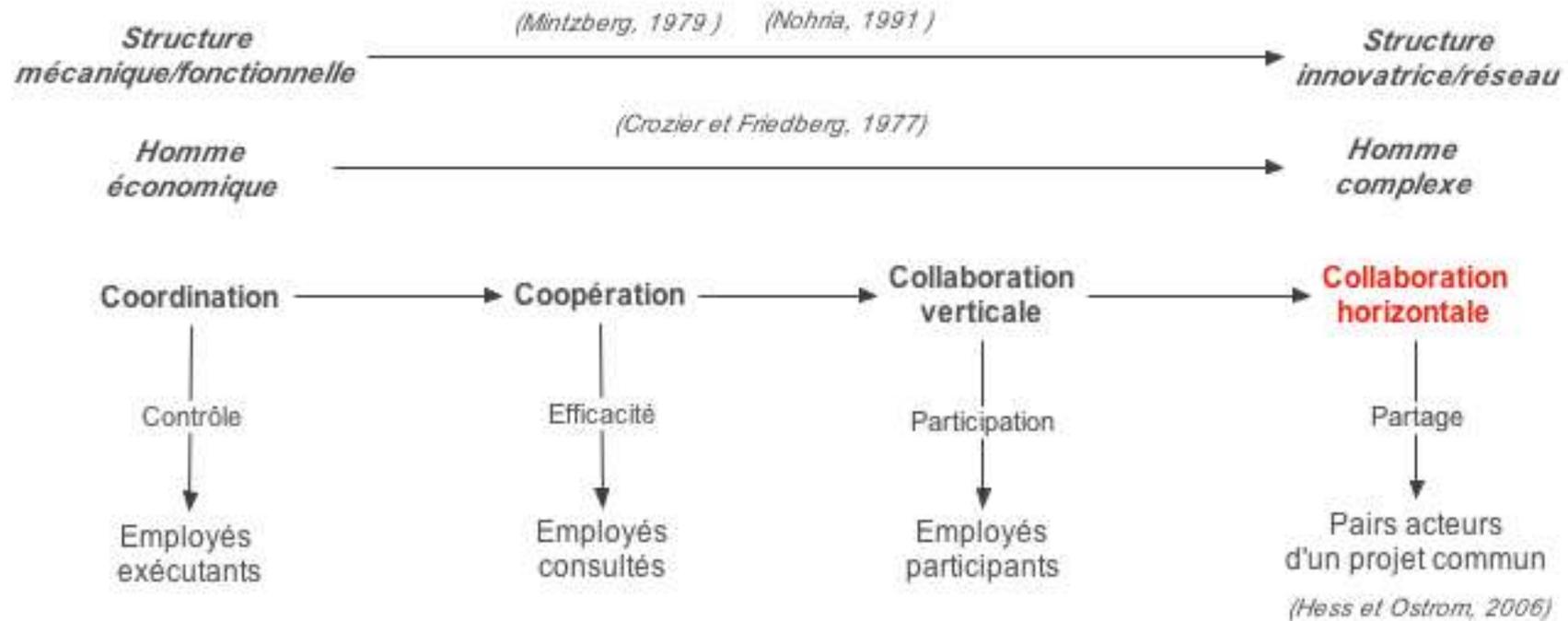


Source : MUCCHIELLI, 1997, p. 441



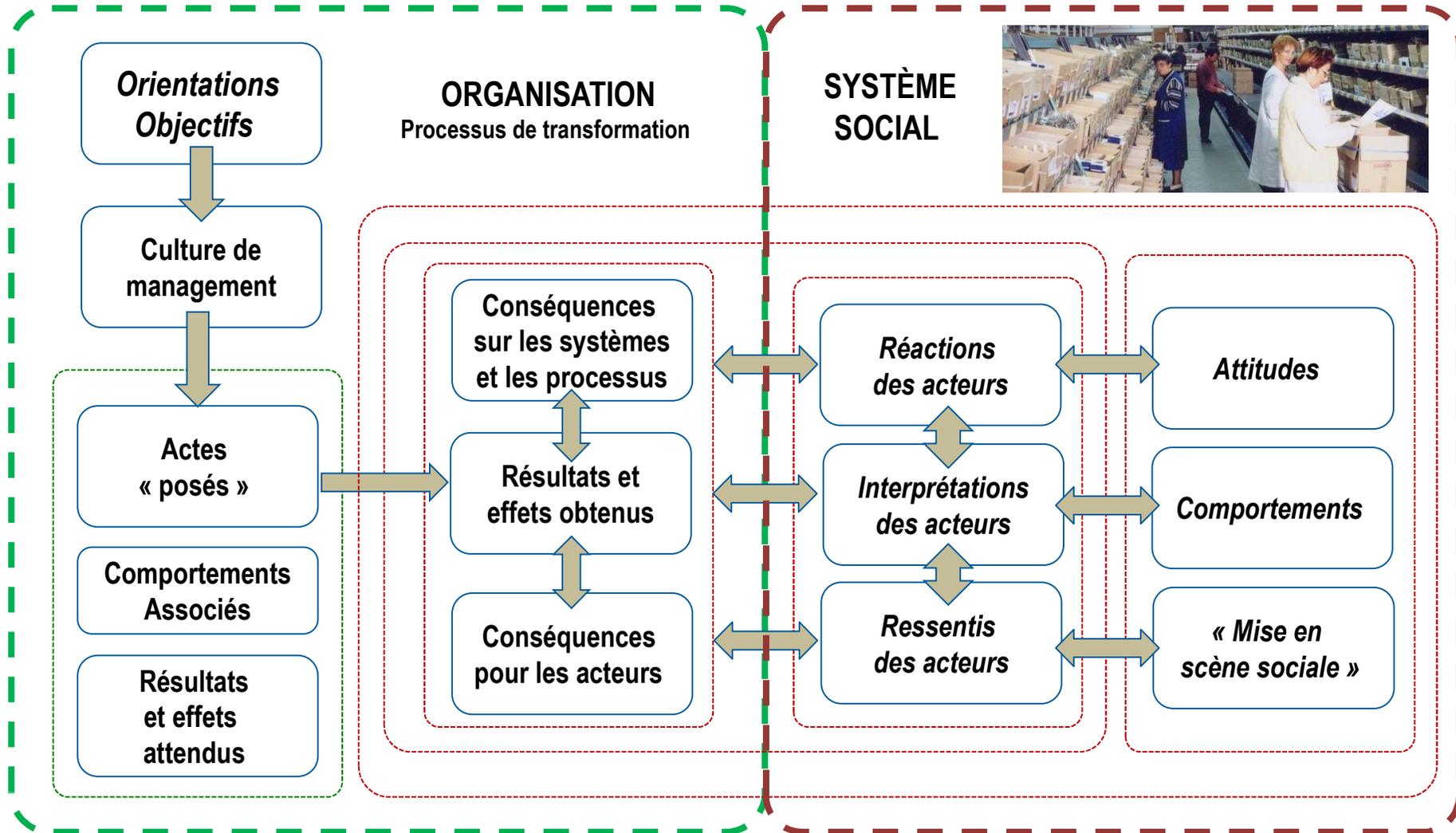
Quelques rappels de définitions

- 1. Management*
- 2. Culture de management*
- 3. Dynamique managériale*
- 4. Dynamique sociale**



La **dynamique sociale**, renvoie, en sociologie, aux changements ou aux étapes successives dans l'évolution **des faits sociaux tels qu'ils sont perçus, interprétés et vécus par les acteurs.**

Les « interactions et dynamiques sociales »



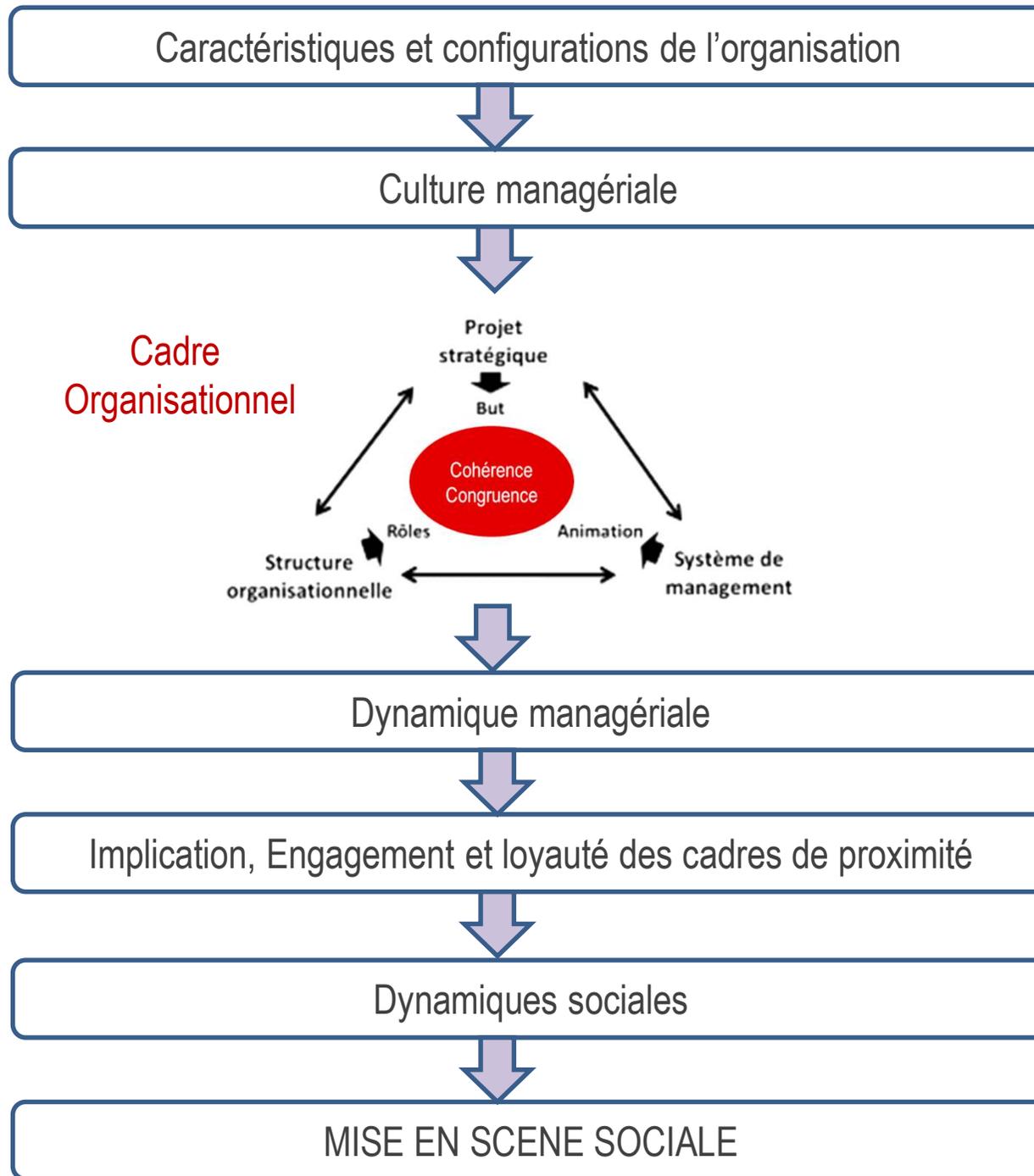
Elle permet d'envisager une société ou une organisation sous l'angle de **l'évolution dans le temps des idéologies, des attentes, des structures, des systèmes et des rôles** pour en comprendre les effets et les interactions sur les dynamiques des groupes, sur les représentations des métiers et des actes posés ainsi que sur la psychologie individuelle.

Les dynamiques sociales se caractérisent aujourd'hui par :

- *Un fort mouvement d'individualisation qui implique que chacun régule de plus en plus ses comportements en fonction de ses propres intérêts*
- *Des communautés plus ou moins éphémères, autour d'activités partagées qui fonctionnent selon leurs propres règles*
- *Une part plus importante des émotions dans la mise en scène sociale*
- *Les effets non prévus du « always on » (être perpétuellement en ligne)*

Les dynamiques sociales se caractérisent aujourd'hui par :

- *Un fossé entre un monde visible et hyper contrôlé que constituent les organigrammes, les discours officiels et autres newsletters, et une dynamique sociale informelle, liée aux relations et aux représentations*
- *Une logique hiérarchique verticale et des logiques horizontales et transversales qui s'affrontent sans trouver des points d'équilibre stables*
- *Des effets cumulatifs et toxiques en lien avec de multiples formes de « dénutrition organisationnelle » (perte de sens, d'identité, d'intérêt ...)*
- *De forts conflits de valeurs entre les pressions de rationalisation et les valeurs professionnelles historiques (d'où les brèches, les violations, et les ruptures des contrats psychologiques)*



SYSTÈME DE MANAGEMENT

Caractéristiques et configurations de l'organisation



La nature de l'initiative de transformation



Les résultats de la transformation



L'écologie de la transformation



Le processus de transformation



Dynamiques sociales



MISE EN SCENE SOCIALE

Les entreprises sont aujourd'hui soucieuses de faire évoluer leur stratégie leurs structures, leur système de gestion. Elles déploient des normes, s'occupent d'optimiser leur process, d'introduire de nouveaux outils et de former leurs cadres à de nouvelles pratiques.

Mais hélas, bien peu, prennent le temps de se pencher en détail sur le fonctionnement réel de leur système de management, ainsi que sur les conséquences induites par ce fonctionnement.



Quelle est la question posée ?



Si l'on transportait un manager de 1916 dans une entreprise de 2016

Comme le souligne Gary Hamel, si l'on transportait un manager de 1916 dans une entreprise de 2016, il serait très certainement subjugué par nos outils de production, par nos technologies d'information et par notre puissance logistique, mais il ne serait pas réellement dépaycé par nos pratiques de management, qui ont finalement bien peu changé en un siècle....

En réalité peu de changements affectent en profondeur le monde du management, car malgré les modes et les innovations artificielles, les systèmes de management sont bien plus dans le « *mouvement* » que dans le « *changement* ».

Gary Hamel, La fin du management , Vuibert 2008

Le management vise à co-construire des réponses adaptées à un ensemble de questions et de relations humaines complexes et plurielles que les acteurs se posent au sein des organisations.

Cependant la récurrence des erreurs répétées et des mauvaises réponses apportées depuis des décennies face aux mêmes situations, aux mêmes préoccupations, aux mêmes attentes et aux mêmes difficultés nous conduit à nous interroger sur les raisons profondes de cette forte tendance à l'homéostasie des systèmes de management.

Quels sont donc ces grands équilibres que les systèmes de management cherchent à maintenir ?

- Les équilibres de pouvoirs et des systèmes qui les organisent
- Les fondements de la culture (ou des cultures)
- Les idéologies dominantes
- L'illusion de la maîtrise vs la somme de toutes les peurs
- La réduction apparente de la complexité

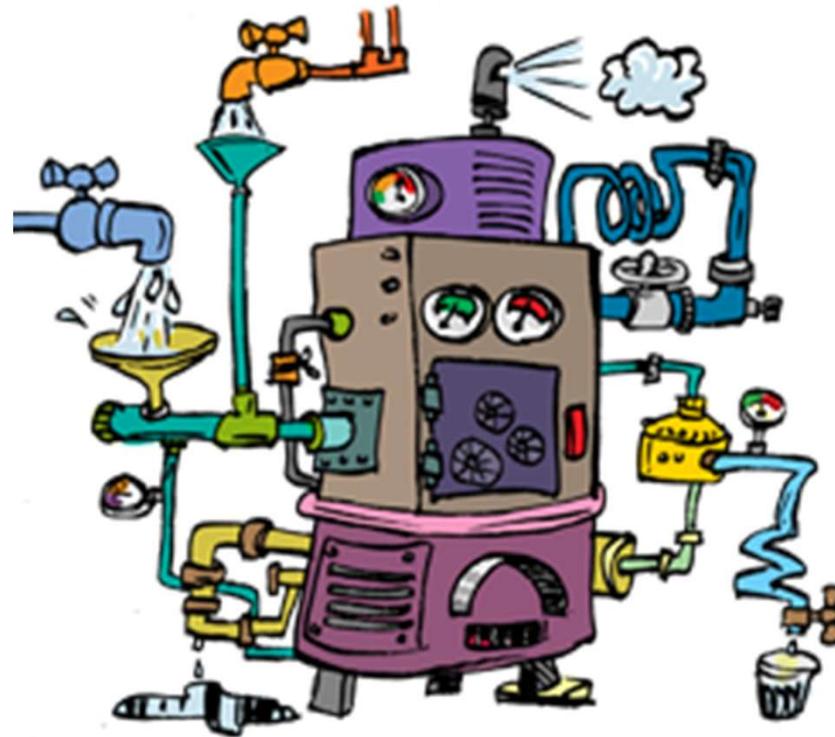
Beaucoup de Dirigeants et de Responsables se gavent d'outils et de solutions sans même savoir quelle est la situation insatisfaisante à traiter prioritairement dans la durée ...

Combien de fois des changements sont décrétés sans en analyser précisément le sens, les contenus et les impacts que ceux-ci prendront pour ceux qui les subissent ...

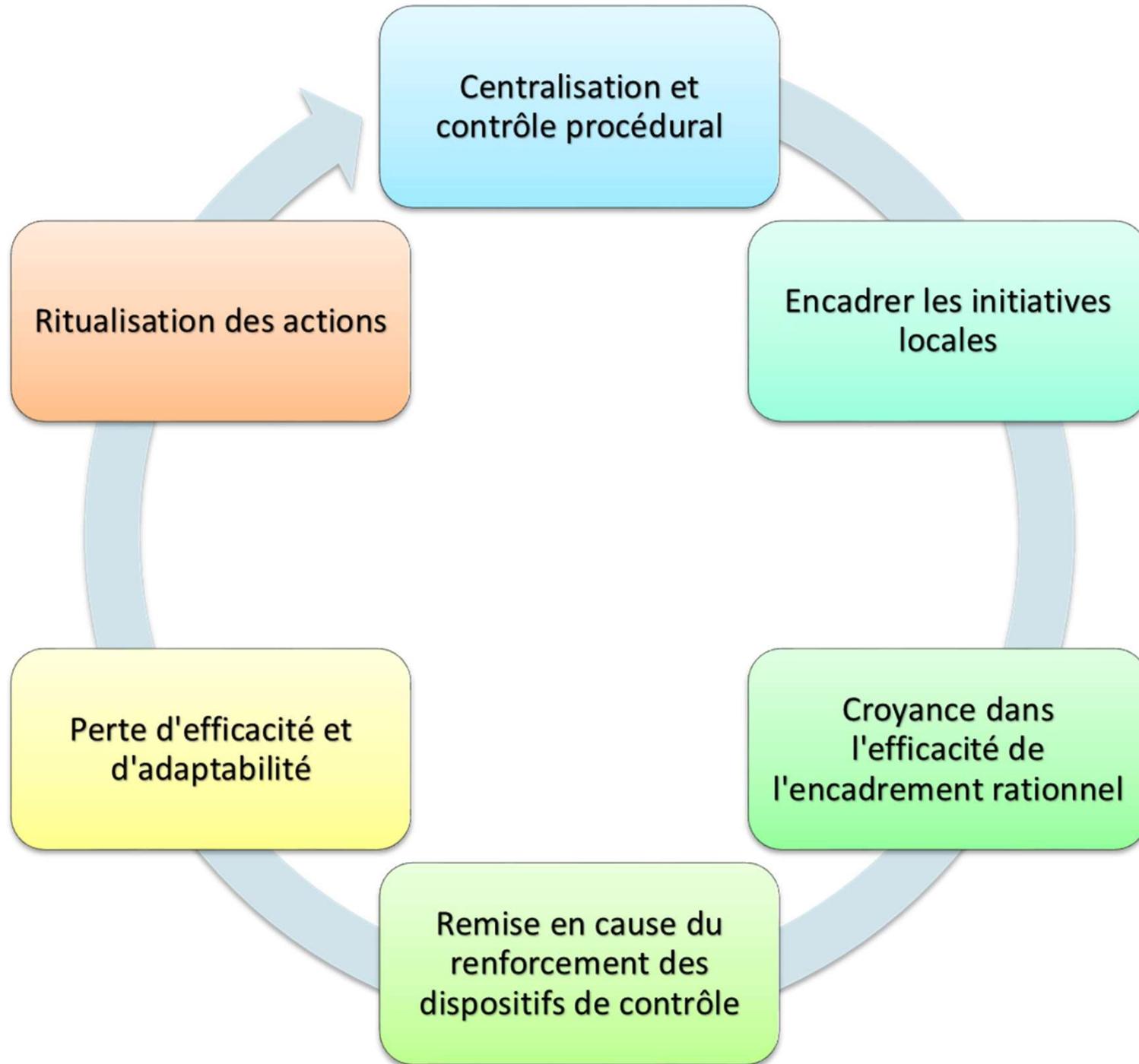
Mais la vague notion de résistance au changement justifiera ces réactions et camouflera habilement une méconnaissance de l'organisation réelle et un profond désir d'immobilisme du « système managérial » !

Force est alors de constater qu'au sein des organisations, ou plutôt parmi ceux et celles qui les dirigent, beaucoup ne savent pas (ou plus) gérer la **complexité humaine et sociale**.

L'idéologie gestionnaire qui s'est substituée au management des hommes devient la « *science des chiffres, par les chiffres, pour les chiffres* » et se répand avec une accélération impressionnante.



**LA GESTION EST PROGRESSIVEMENT
EN TRAIN DE SE SUBSTITUER AU MANAGEMENT**



Lorsque le réel n'est rendu « visible » que par les chiffres ...



... et que l'organisation réelle et le travail deviennent des abstractions

LA GESTION SE SUBSTITUE AU MANAGEMENT

La gestion devient un instrument de pouvoir lorsqu'elle « réifie » les individus en les ramenant au statut d'objets de gestion ou de variables d'ajustements.

Le « *mouvement gestionnaire* » est alors plus orienté vers la construction et le déploiement d'outils et délaisse presque totalement la connaissance et la compréhension concrète du fonctionnement quotidien de l'organisation réelle ainsi que la perception du vécu de ceux qui y travaillent et qui souvent y sont en difficulté ou en souffrance.

LA GESTION SE SUBSTITUE AU MANAGEMENT

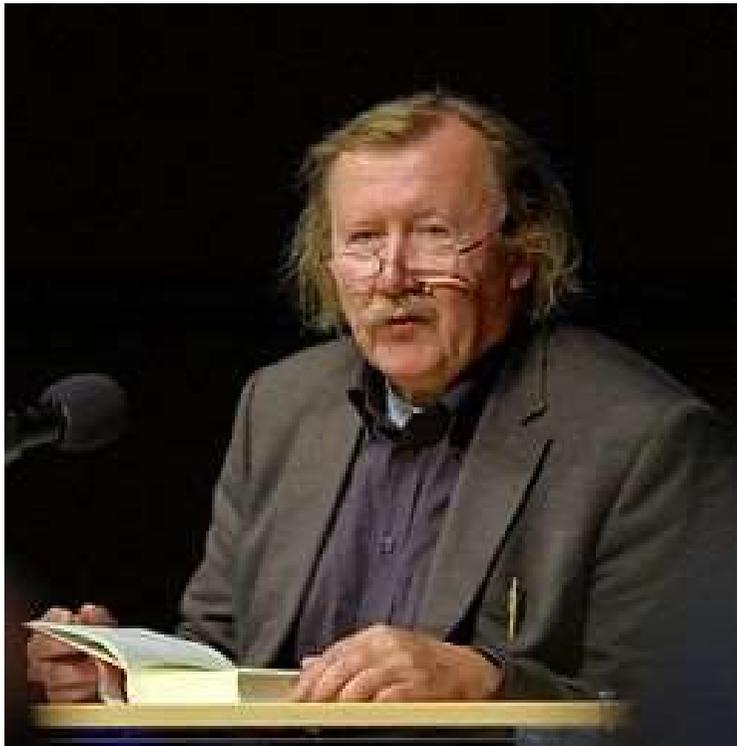
Les réactions des salariés ne sont souvent perçues que comme les signes de la résistance aux changements face aux impératifs d'adaptabilité, de mobilité et de flexibilité, qu'il convient de considérer plutôt comme des symptômes inévitables liés à des réorganisations du travail !

On assiste ainsi inexorablement à une montée spectaculaire du désenchantement et de la souffrance exprimée par les ouvriers, les employés et les cadres !

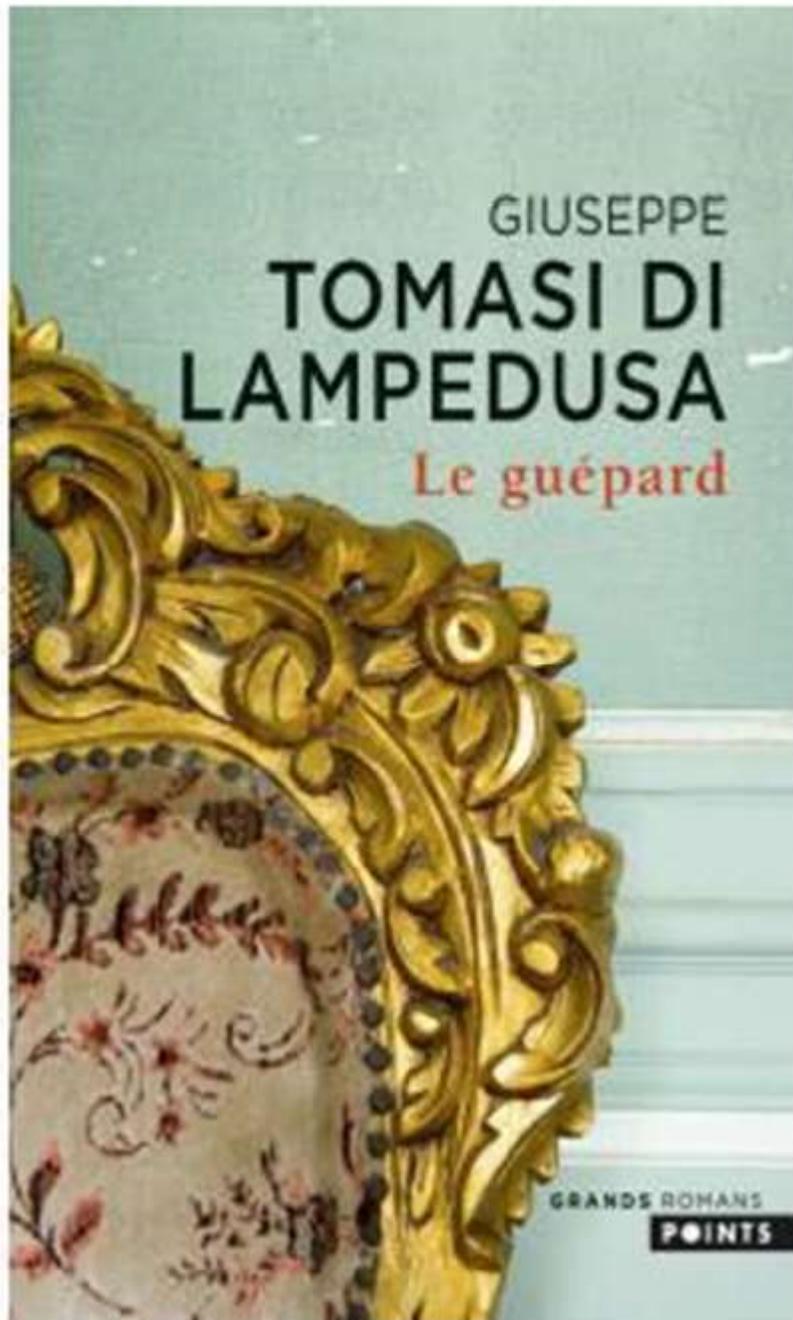
LA GESTION SE SUBSTITUE AU MANAGEMENT

Force est alors de constater qu'au sein des organisations, ou plutôt parmi ceux et celles qui les dirigent, beaucoup ne savent pas (ou plus) gérer la complexité humaine et sociale. **Or, aucune entreprise n'existe véritablement au-delà de sa réalité humaine.**

Si ce n'est pas cette réalité qui est au cœur du management d'une organisation, alors les Directions n'ont plus connaissance du réel et ce « management virtuel » n'est qu'une dangereuse illusion de maîtrise et de contrôle !



“La domestication de l’être humain [au travail] et du corps social constitue le grand impensé face auquel l’humanisme a détourné les yeux depuis l’antiquité”, note Peter Sloterdijk (philosophe et essayiste allemand) dans “Règles pour le parc humain”, discours prononcé en Juillet 1999 et qui déclencha une vive polémique ...

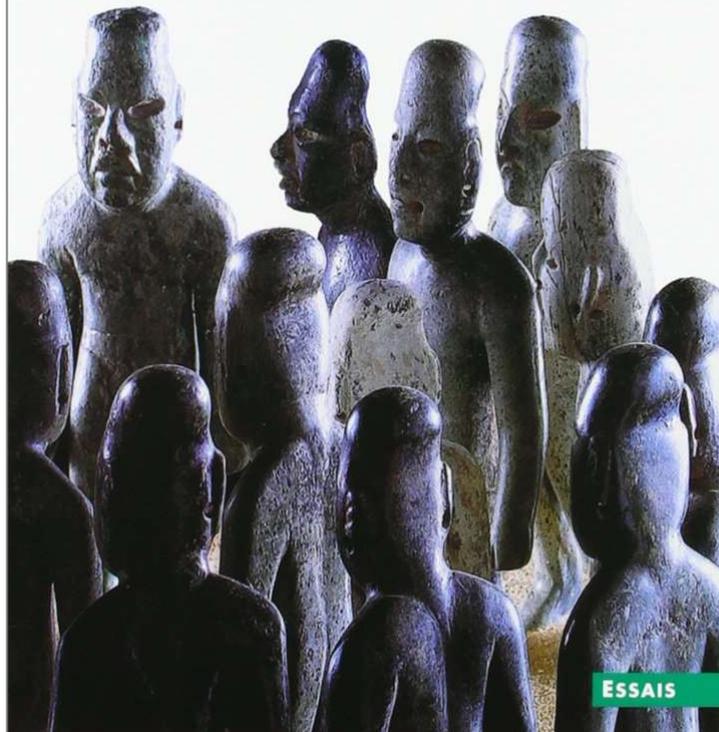


Il faut que tout change, ...
pour que rien ne change !

Giuseppe Tomasi di Lampedusa

Michel Crozier
Erhard Friedberg
L'acteur
et le système

POINTS

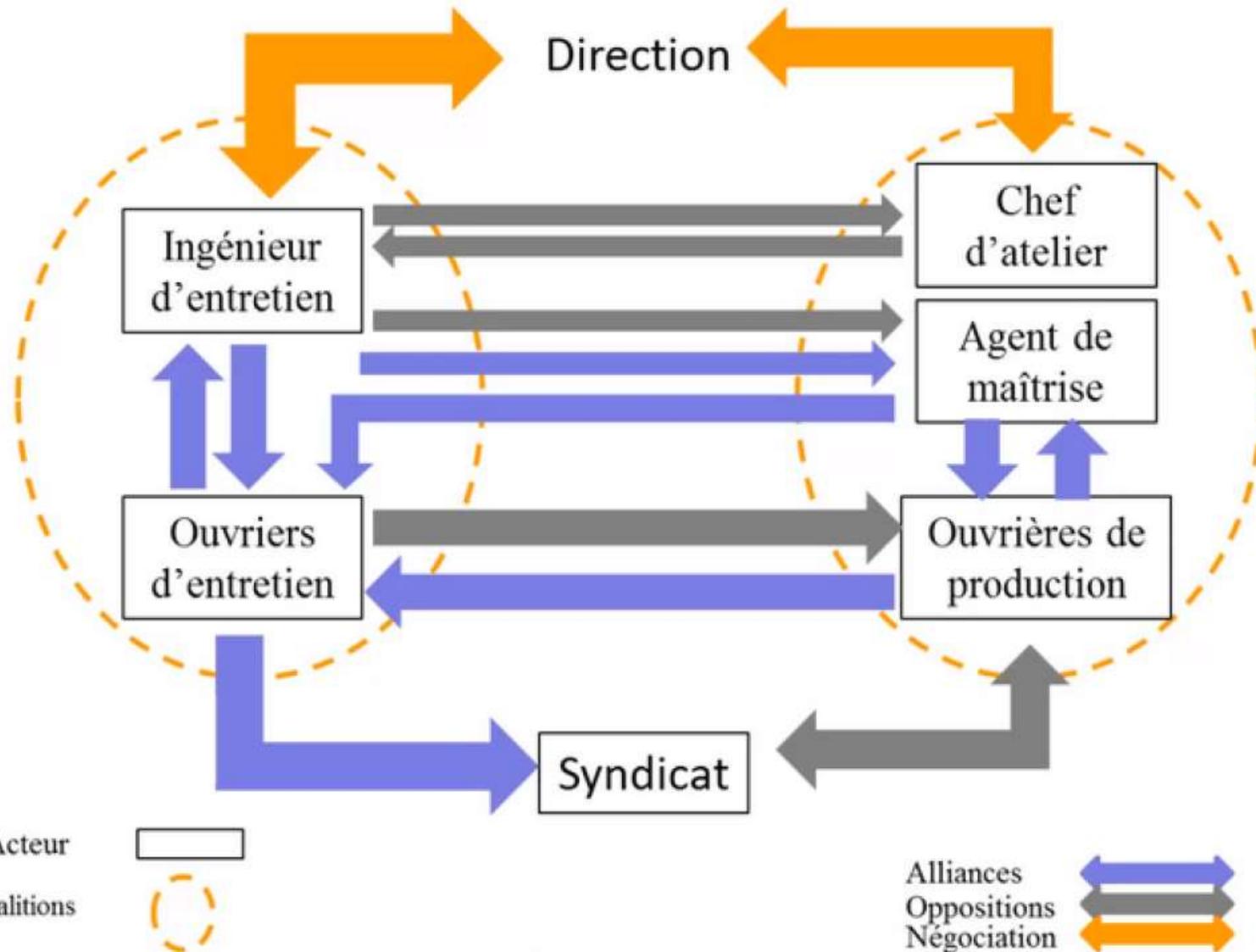


La performance est un ***construit social contingent d'actions collectives et de systèmes d'action concrets*** qui organisent l'intégration, la coopération et la collaboration entre des acteurs dans un « *espace de jeu incertain structuré* » par une « *mise en scène sociale* » qui visent à garantir leur liberté pour défendre leur autonomie, leurs marges de manœuvre et leurs avantages acquis.

Systeme d'action concret



Systeme d'action concret



Extrait de « Méthodes pour une sociologie de l'entreprise » - Renaud Sainsaulieu Françoise Piotet
Presses De Sciences Po



Comment dès lors renouer avec une logique managériale qui saura remettre la gestion dans son rôle de support ?

Le management – Science des Hommes

Deux pôles
en œuvres

Approche
systémique
émotionnelle
et écologique
Vision Y

Sens / Valeurs
Vision Humaniste
Processus
de traduction
Analyse des enjeux

Développement
professionnel
Capital émotionnel
Bienveillance
QVT

Tableaux de bord
équilibrés
Efficience = ↗ valeur
créée / ressource



Emotion



Emotion

Oscillation des 2 pôles

Raison



Raison

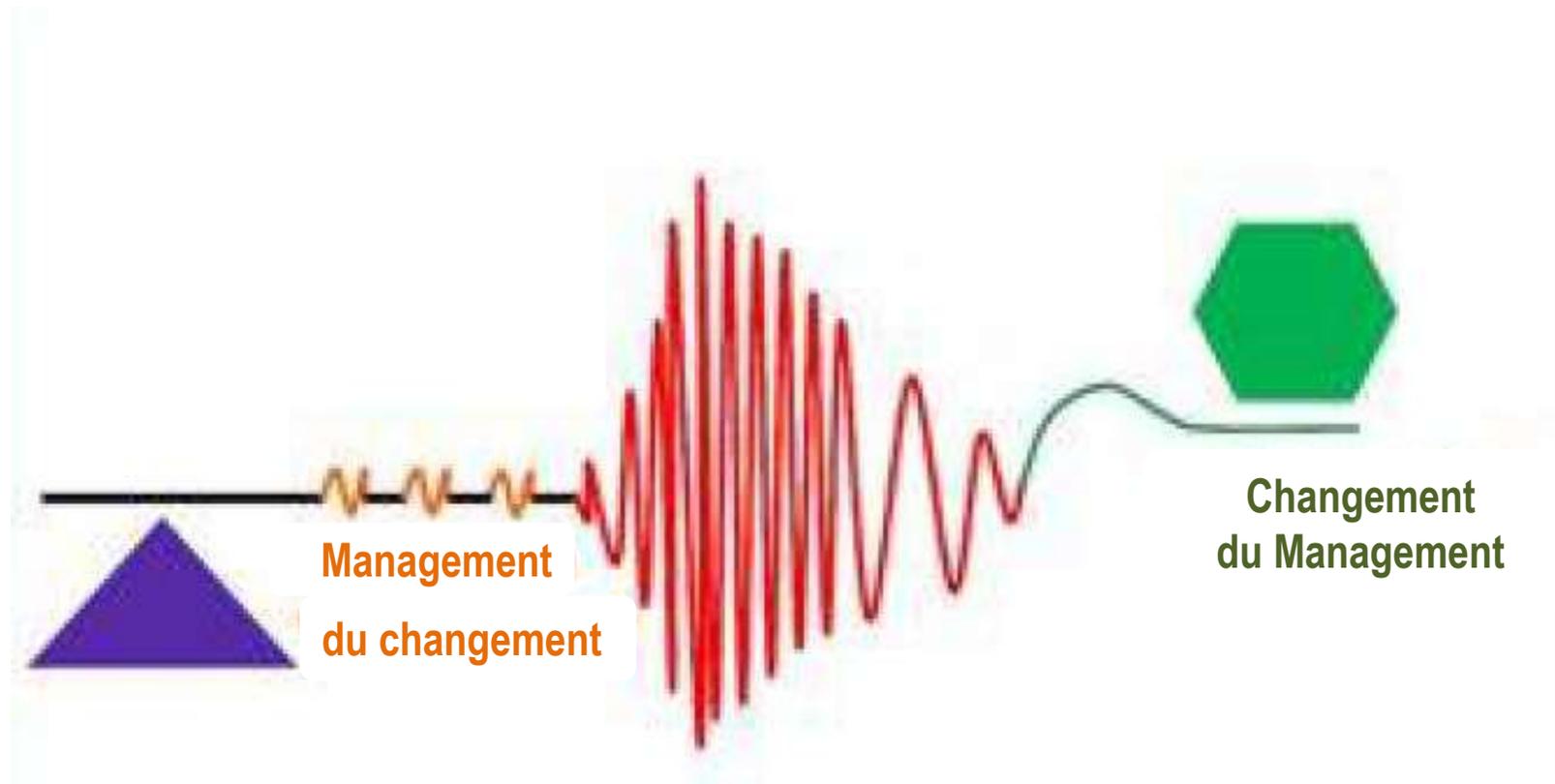


Approche
rationnelle
et mécaniste
Vision X

Priorité aux résultats
Performance ► productivité
Efficience = Réduction des coûts
Rationalisation = Standardisation

Résultats
Mesurables et quantitatifs
(Ce qui est produit / facturé)

La gestion – Science des chiffres



***Pourquoi faire évoluer
les systèmes de Management?***

- Pour sortir de l'idéologie gestionnaire dominante
- Pour réapprendre à manager de l'humain
- Pour apprendre à prendre en compte les émotions
- Pour apprendre à gérer la complexité
- Pour gérer les logiques institutionnelles plurielles
- Pour réapprendre à connaître le travail réel
- Pour améliorer la qualité de vie au travail
- Pour réduire la violence organisationnelle
- Pour positionner le profit comme un moyen

Pour sortir la gestion de l'idéologie et du court-terme...



Si le management est un art qui s'apprend, on n'est manager qu'en situation.

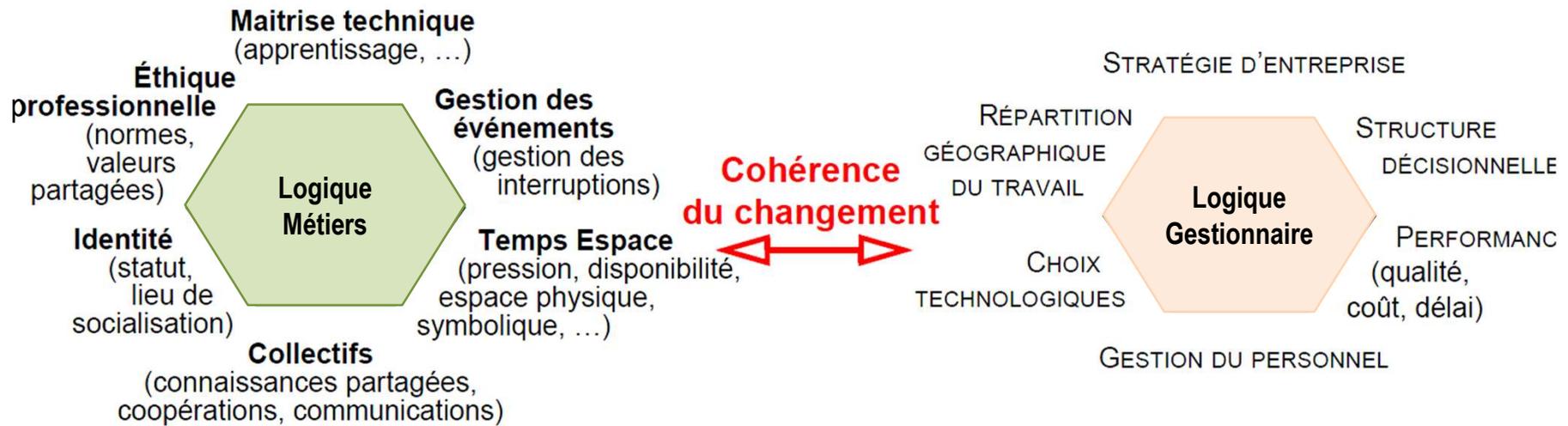
Les écoles de management (*devrais-je dire de gestion ?*) forment (*formatent ?*) des managers bien trop souvent avec deux approches largement dominantes :

- la logique gestionnaire
- la logique comportementale.

Or, être manager, c'est accepter de déconstruire les mythologies managériales !

Logique ou rationalité gestionnaire, comportementale, procédurale ou normative, instrumentale, peu importe les termes : tout cela ne saurait constituer une seule réponse à la réduction ou la maîtrise illusoire de la complexité du monde dans lequel nous vivons, comme des organisations et des univers de travail dans lequel nous évoluons.

Sur le terrain que la montée de la logique gestionnaire va de pair avec une évolution de la place des cadres au sein des collectifs de travail. Les cadres de proximité ne sont généralement pas les promoteurs de cette évolution, qu'ils subissent autant que les autres professionnels et que nombre d'entre eux déplorent, mais on attend d'eux qu'ils en soient les « porteurs » au sein des équipes de travail, et les garants de la mise en œuvre aux yeux de la Direction.



Les positions des cadres de proximité restent largement dépendantes des configurations locales, y compris à propos de ce processus de rationalisation qui les met aux premières loges de la transformation du travail. Et beaucoup rechignent à assumer le rôle qui leur est dévolu.

Les managers se demandent souvent s'ils doivent agir dans une optique à court ou à long terme. Les mesures à court terme visent principalement des actions qui auront des retombées rapides.

Les mesures à long terme correspondent, quant à elles, à des investissements dont les retombées peuvent se faire attendre pendant plusieurs années.

Une des compétences clé du management consiste à choisir la bonne combinaison de mesures à court et à long terme. Et s'investir dans les actions a long terme le temps nécessaire pour qu'elles produisent des fruits.

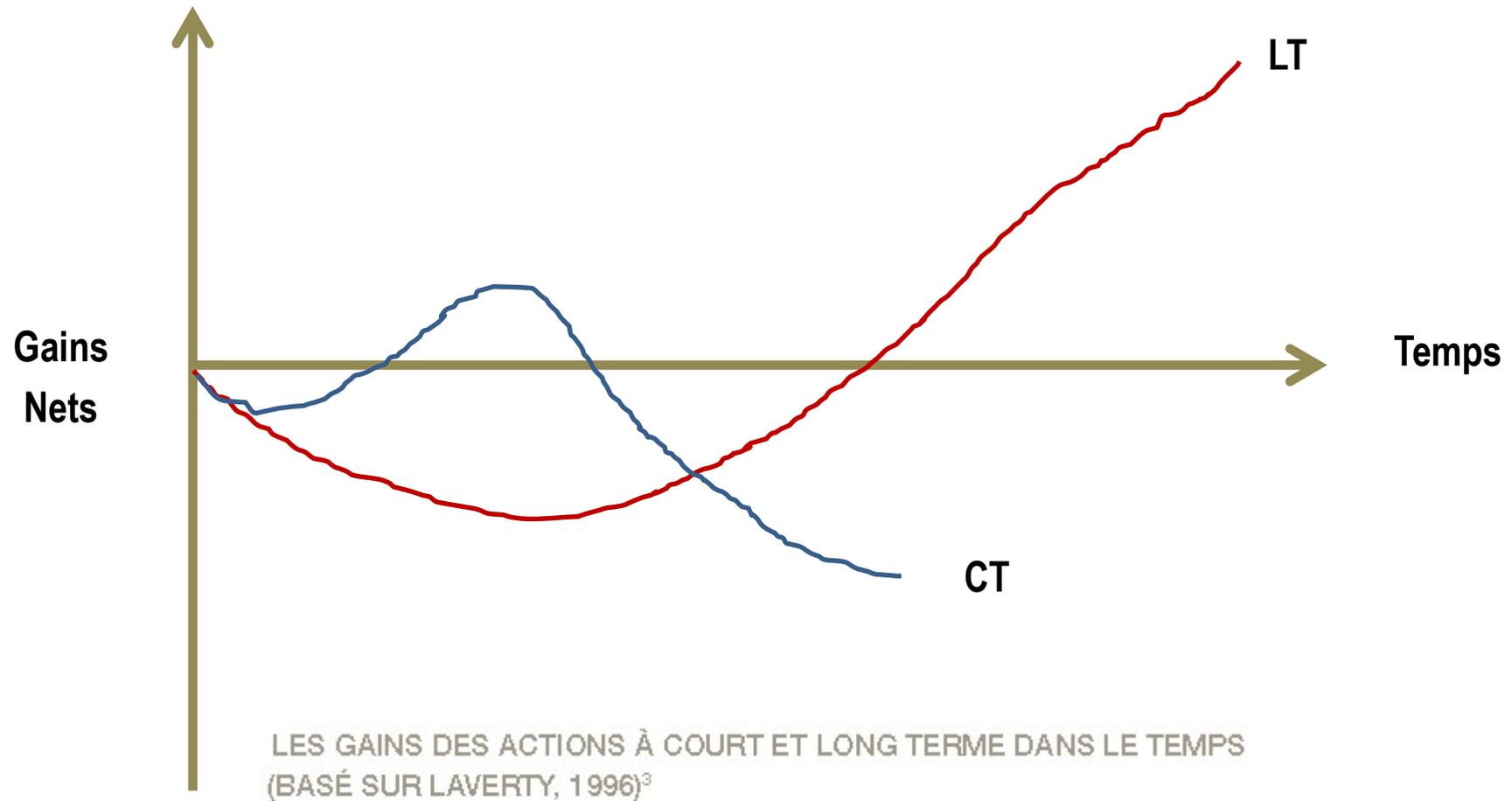
	Court terme		Long terme	
Objectif		Faire face à un environnement évoluant rapidement ou à une crise, créer des gains rapides		Assurer un succès et une stabilité durables
Investissements requis		Peu élevés		Élevés
Souplesse (capacité à s'ajuster)		Élevée (permet des changements rapides)		Faible (plan à long terme)
Rendement attendu		Peu élevé, rapide, facile à estimer		Élevé, lent, difficile à estimer
Résultat attendu		Amélioration (p. ex. produit de meilleure qualité)		Transformation (p. ex. nouveau domaine d'activité)

Une réflexion à long terme dans un monde à court terme

Les mesures à court terme dominant

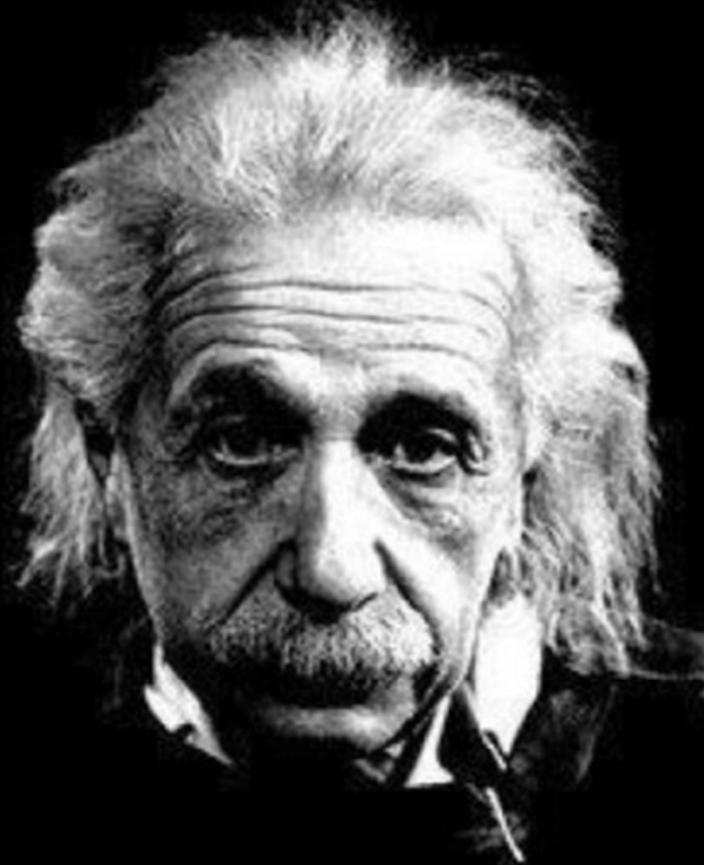
- L'avenir est incertain, imprévisible donc navigation à vue
- Recherche permanente de productivité et d'efficacité
- Objectifs à court terme (en lien avec les ambitions personnelles)
- Pression des Actionnaires, des Groupes, des Tutelles
- Achat de la paix sociale
- Nature humaine (satisfaction de résoudre des problèmes)
- Mesure des gains immédiats (non mesure des coûts réels induits)
- Pas d'approche globale sur toutes les parties prenantes

Mais leur excès fragilisent et déstabilisent les organisations ...

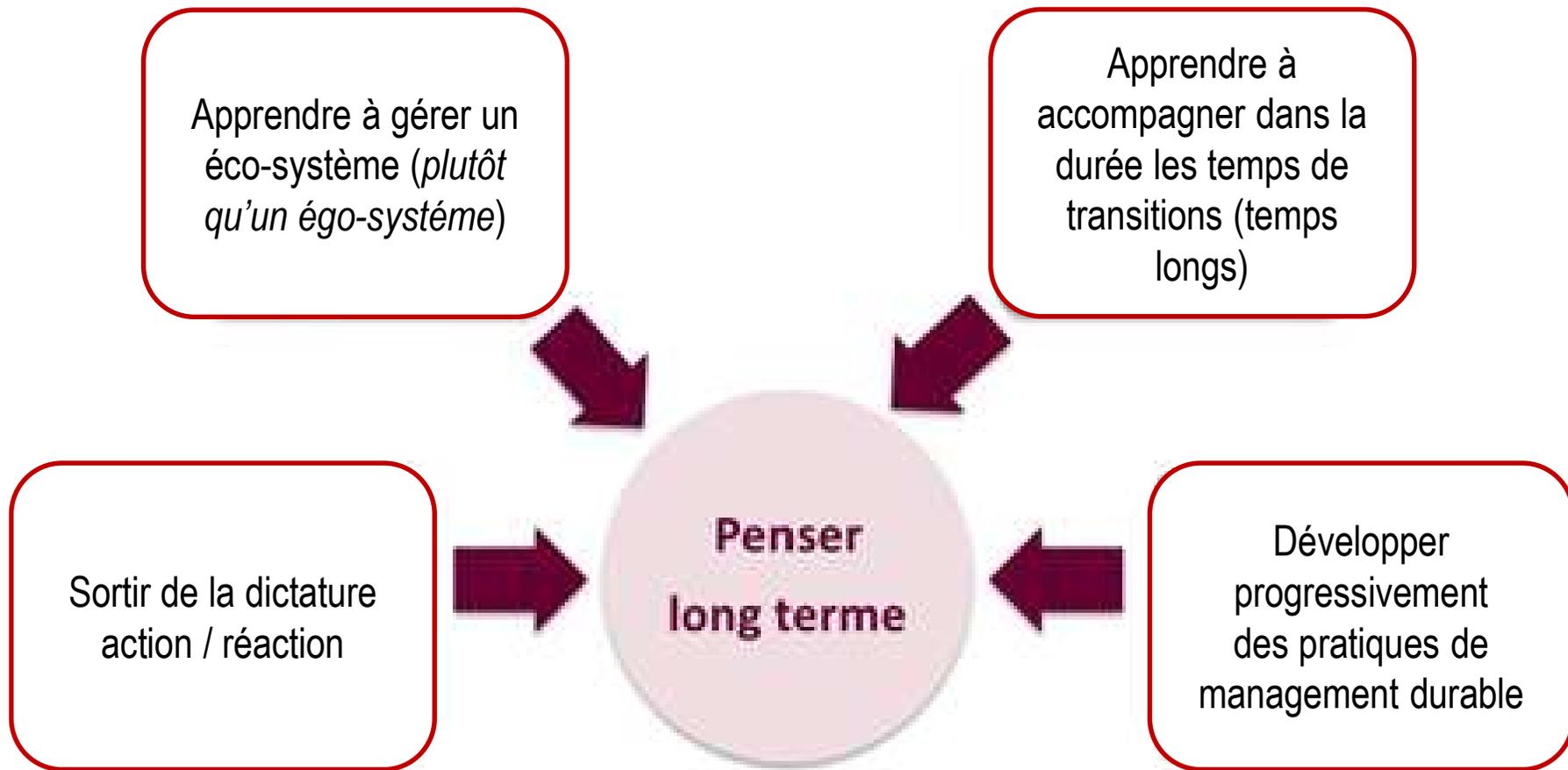


³ Lavery, K. J. 1996. Economic "short-termism": The debate, the unresolved issues, and the implications for management practice and research. *Academy of Management Review* 21(3): 825-860.

Nous ne pourrons pas
résoudre nos problèmes
en continuant à penser
de cette même manière
qui a contribué à les
créer et à les amplifier !









La raison d'être des managers n'est pas de faire travailler des collaborateurs, mais **de transformer leur travail en performance avisée, ET en développement professionnel et personnel.**

Travail et performance ne sont pas synonymes. Tout comme performance ne rime pas avec bien-être et équilibre. Si on peut difficilement être performant sans travailler, au moins un minimum, on peut travailler beaucoup sans être performant. On peut également pendant un certain temps être performant tout en réunissant tous les facteurs qui, à moyen ou long terme détruiront la capacité de l'individu et son identité professionnelle

La nature humaine



Pour réapprendre à manager l'humain ...

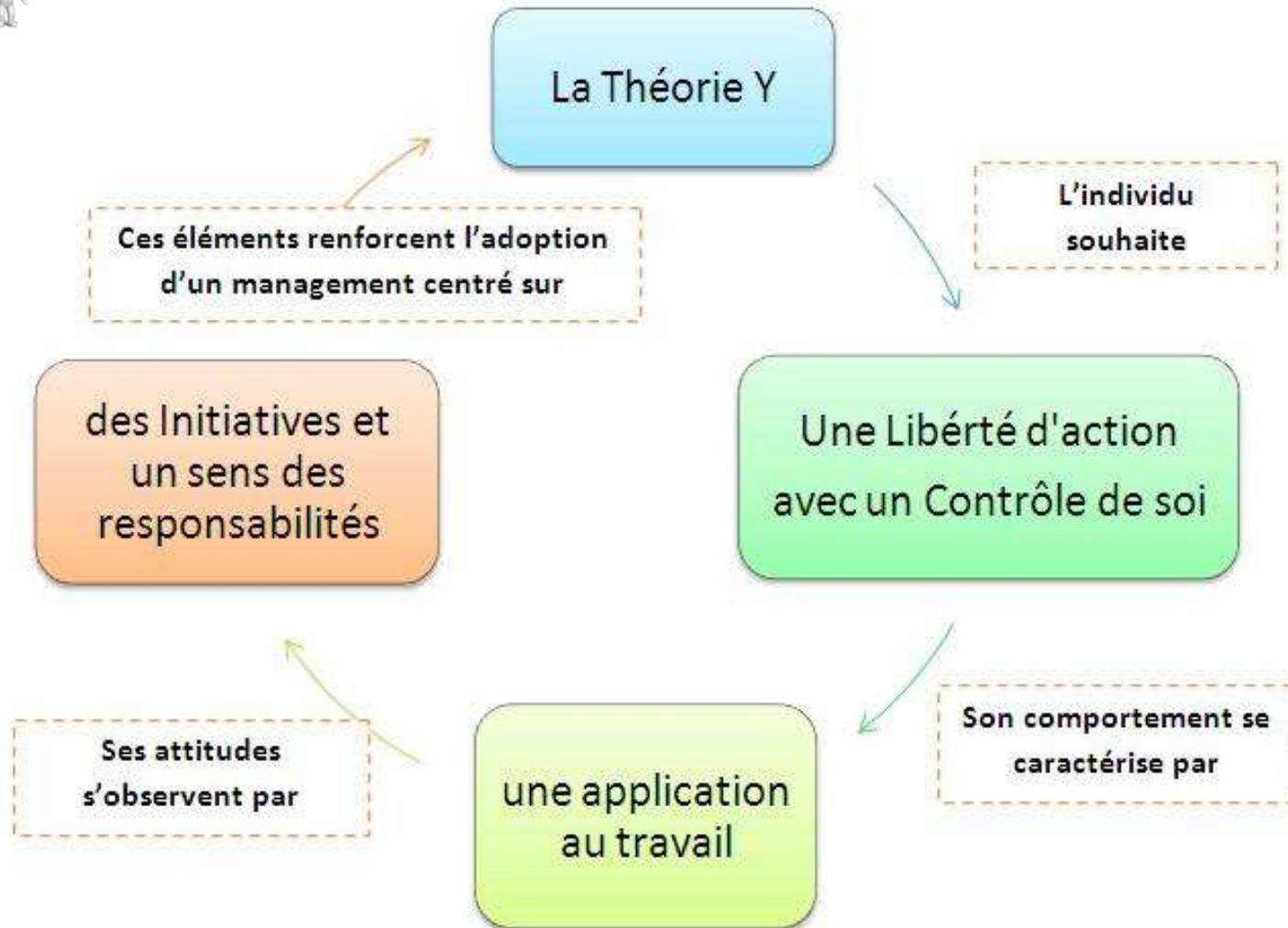
Douglas McGregor, affirmait déjà l'importance de la prise en compte de la « dimension humaine de l'entreprise ».

Pour que l'individu au travail soit plus performant, pour que le nombre de conflits diminue et qu'objectifs personnels et organisationnels se rapprochent, il faut développer un nouveau management qui respecte l'individu en tant qu'être humain et non en tant que moyen, et qui prenne en compte ses besoins, ses aspirations et ses émotions ...

La nature humaine



La nature humaine



Aujourd'hui on manage bien plus :

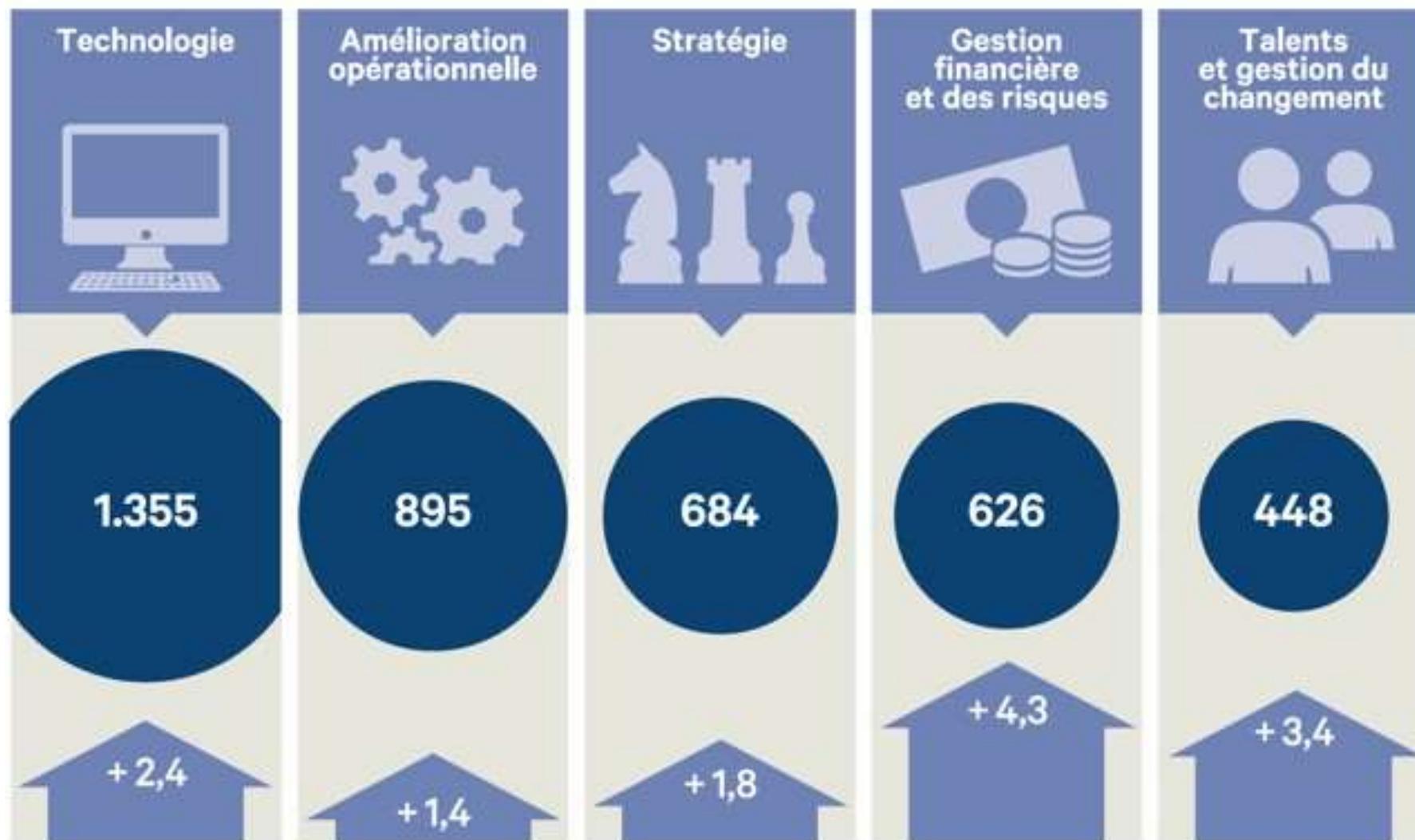
- Des résultats
- Des outils (informatiques)
- Des E.T.P
- Des organigrammes
- Des projets
- Des structures
- Des activités



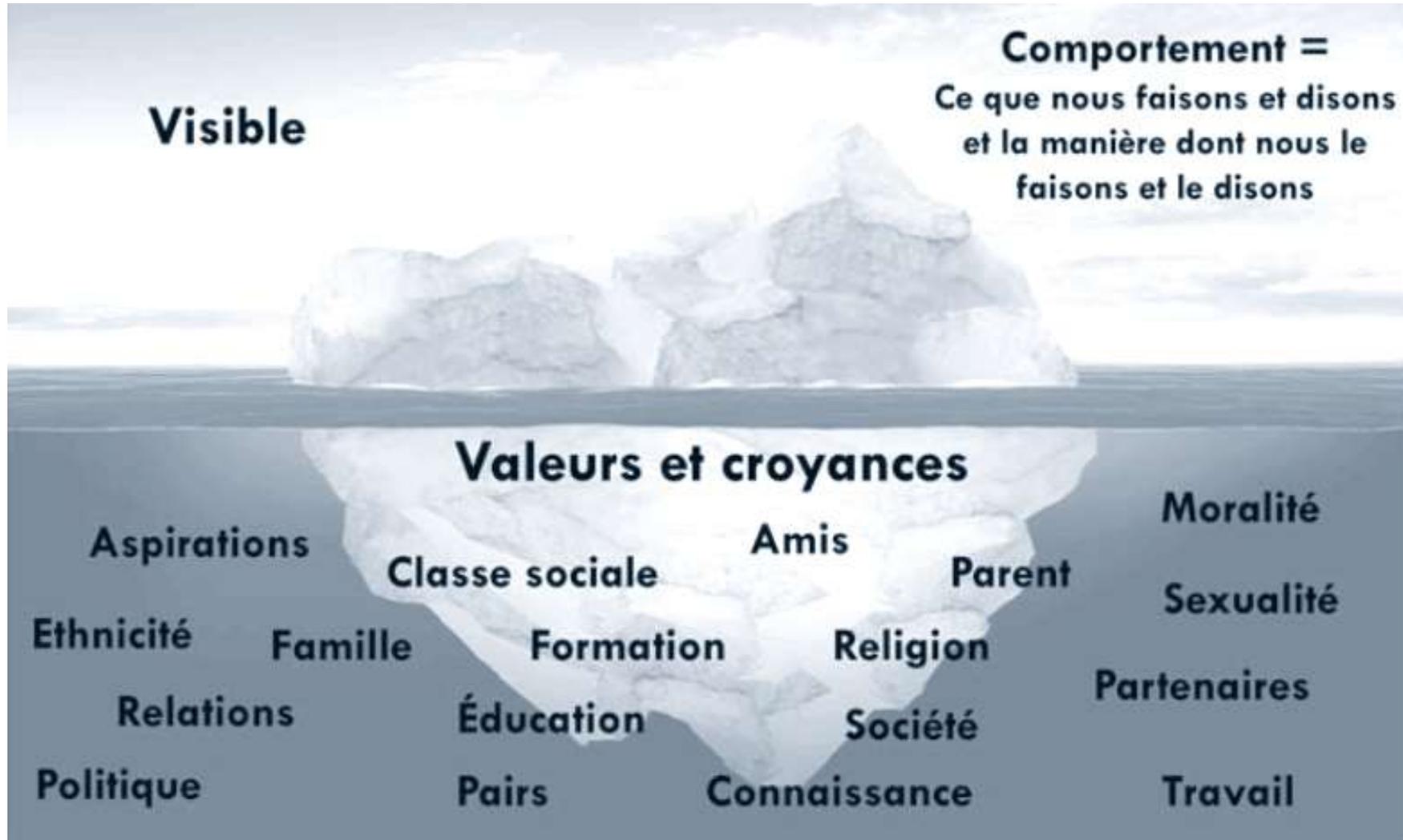
Que des personnes !

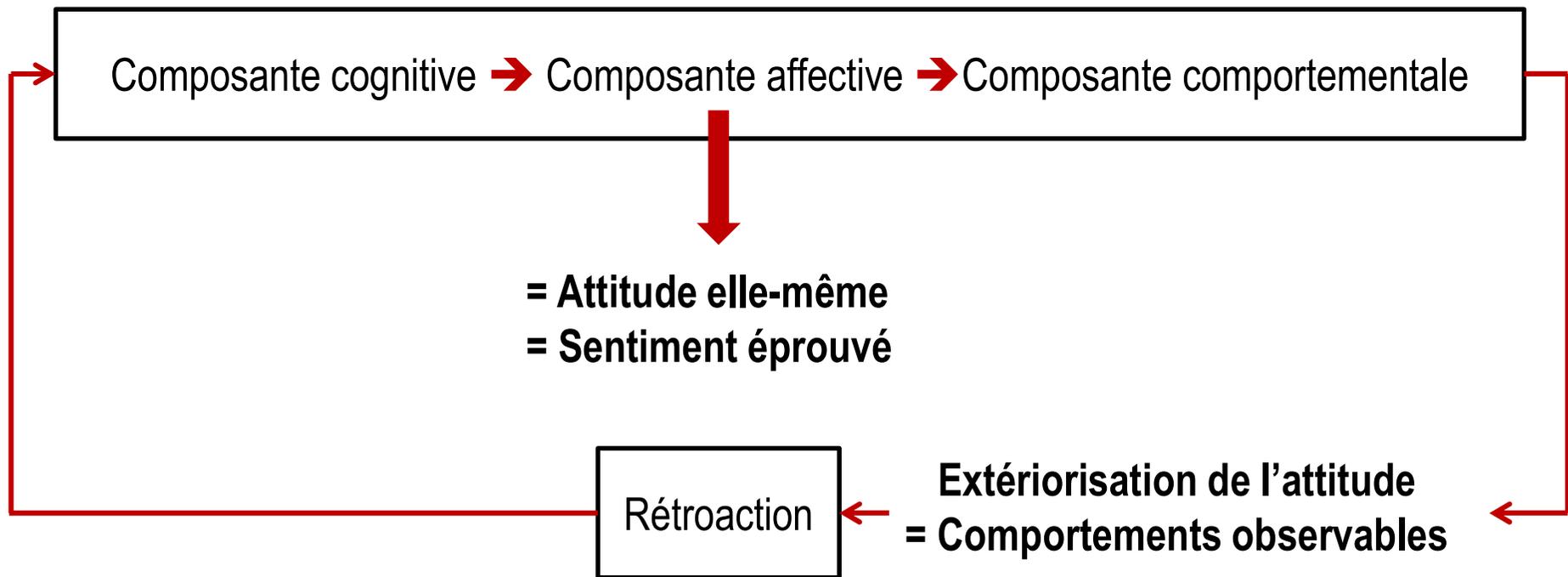
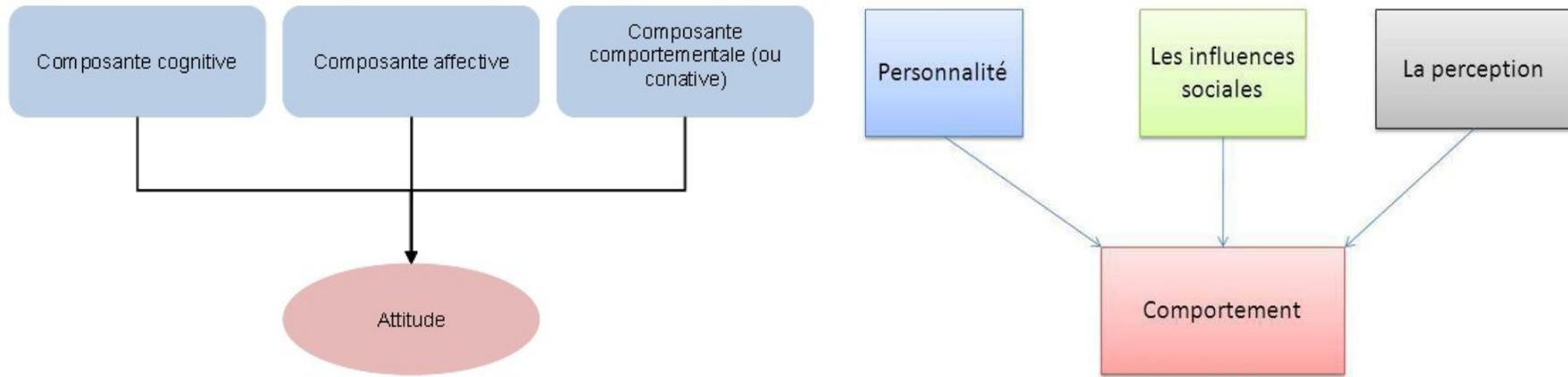
Les domaines d'intervention privilégiés des consultants au sein des entreprises

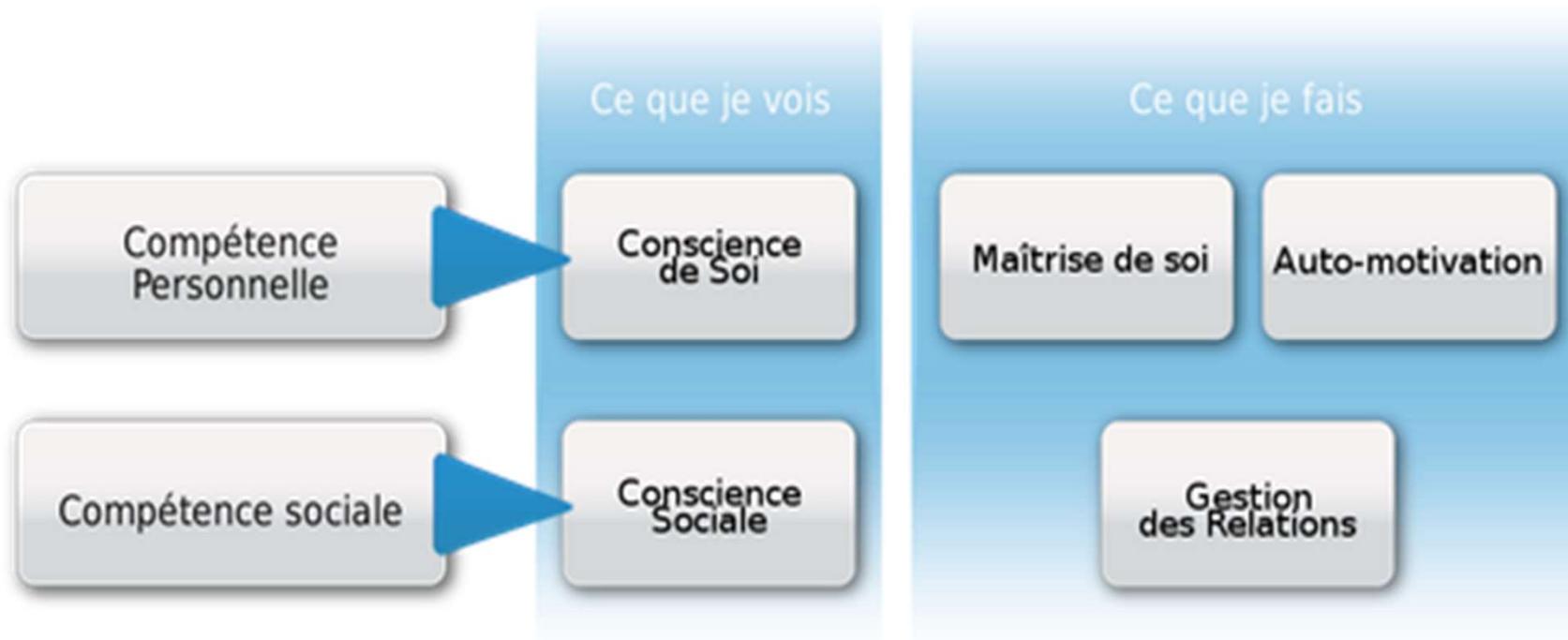
Marché 2014, en millions d'euros, et variation en %



« LES ÉCHOS » / SOURCE : FORCONSULTING.COM INFORMATION SERVICES LTD 2015







Acteurs concernés	ENJEUX		ATOUS	HANDICAPS	STRATEGIES	
	Perçus	Possibles			Jouées	Possibles
---	---	---	---	---	---	---



Pour prendre en compte les émotions

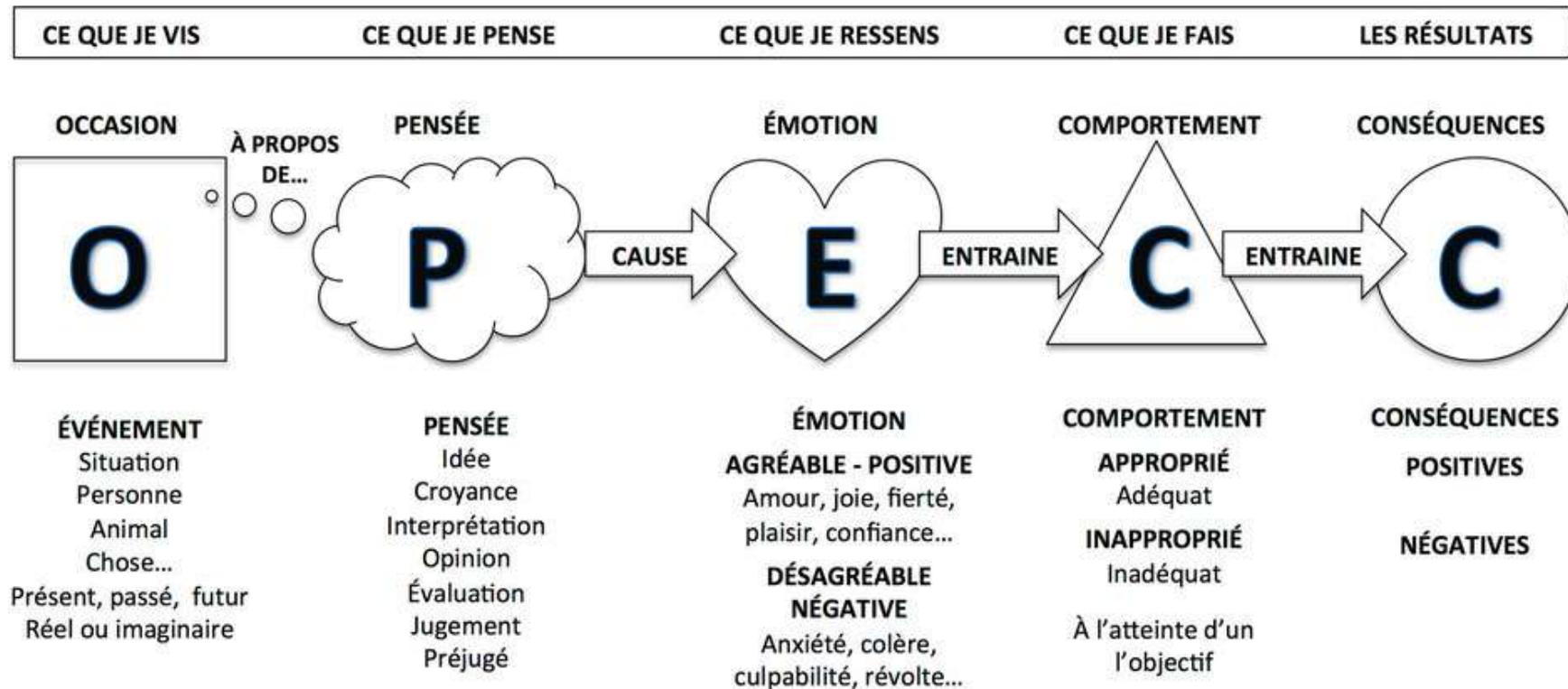
On le prédit depuis plus de 20 ans : le management doit évoluer vers plus d'implication affective et émotionnelle, à savoir : Le management relationnel, le management participatif, le leadership coopératif, le management appréciatif, le serviteur leader.

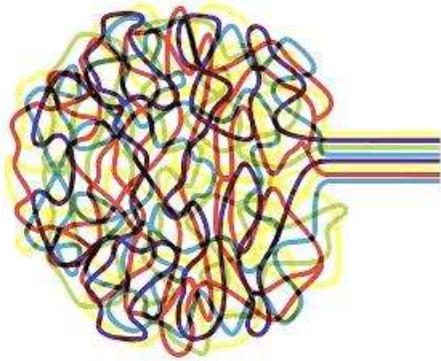
Le management doit favoriser un niveau d'énergie positive et contribuer au développement du capital émotionnel de chacun ... ou lieu d'être un acteur de la dénutrition organisationnelle



Pour prendre en compte les émotions

La principale cause des émotions





Pour apprendre à gérer la complexité

L'avenir appartient au management de la complexité et de l'imprévisible.

Les logiques de résultat ne fonctionnent pas dans un monde incertain, elles favorisent l'échec à moyens termes et n'autorise pas l'engagement durable.

Or beaucoup de managers en poste n'ont pas appris pas gérer la complexité ...

Quelles définitions de la complexité ?

Un système complexe est composé d'un grand nombre de parties qui sont toutes interdépendantes et qui **agissent et inter-agissent dans des logiques de subjectivité et d'ambiguïté**

Dans complexe, il y a l'idée d'un tout intégré, qui n'est pas l'ensemble d'éléments qu'on peut ramener, par division, à ses composants.

D'où la définition : “ **La complexité est un tissu de constituants hétérogènes inséparablement associés et fonctionnant en interrelation : elle pose le paradoxe de l'un et du multiple... L'unité du tout ne détruit pas la réalité vécue et la diversité des complexités qui l'ont tissé.** ”

Il ne suffit pas de reconnaître dans le tout plus que “ l'addition de ses parties ”, il faut encore réaliser que “ le simple est plus que la fraction du tout ”.

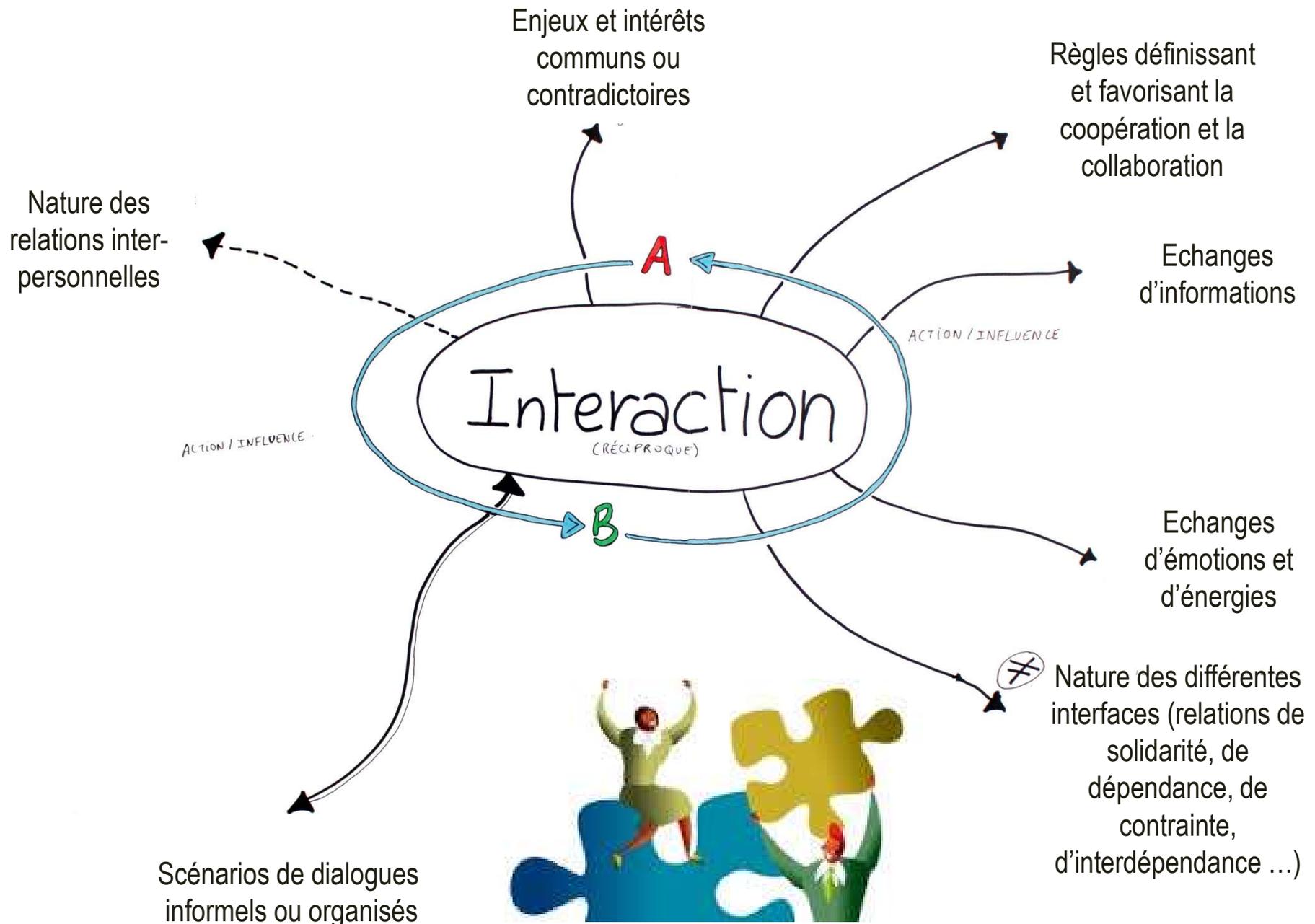
Plus un système est complexe, plus il est difficile de le connaître avec précision son état présent car il y a beaucoup trop de variables d'état à prendre en compte et à mesurer. Les systèmes complexes sont souvent mal connus et ils réservent beaucoup de surprises et peuvent devenir rapidement chaotiques.

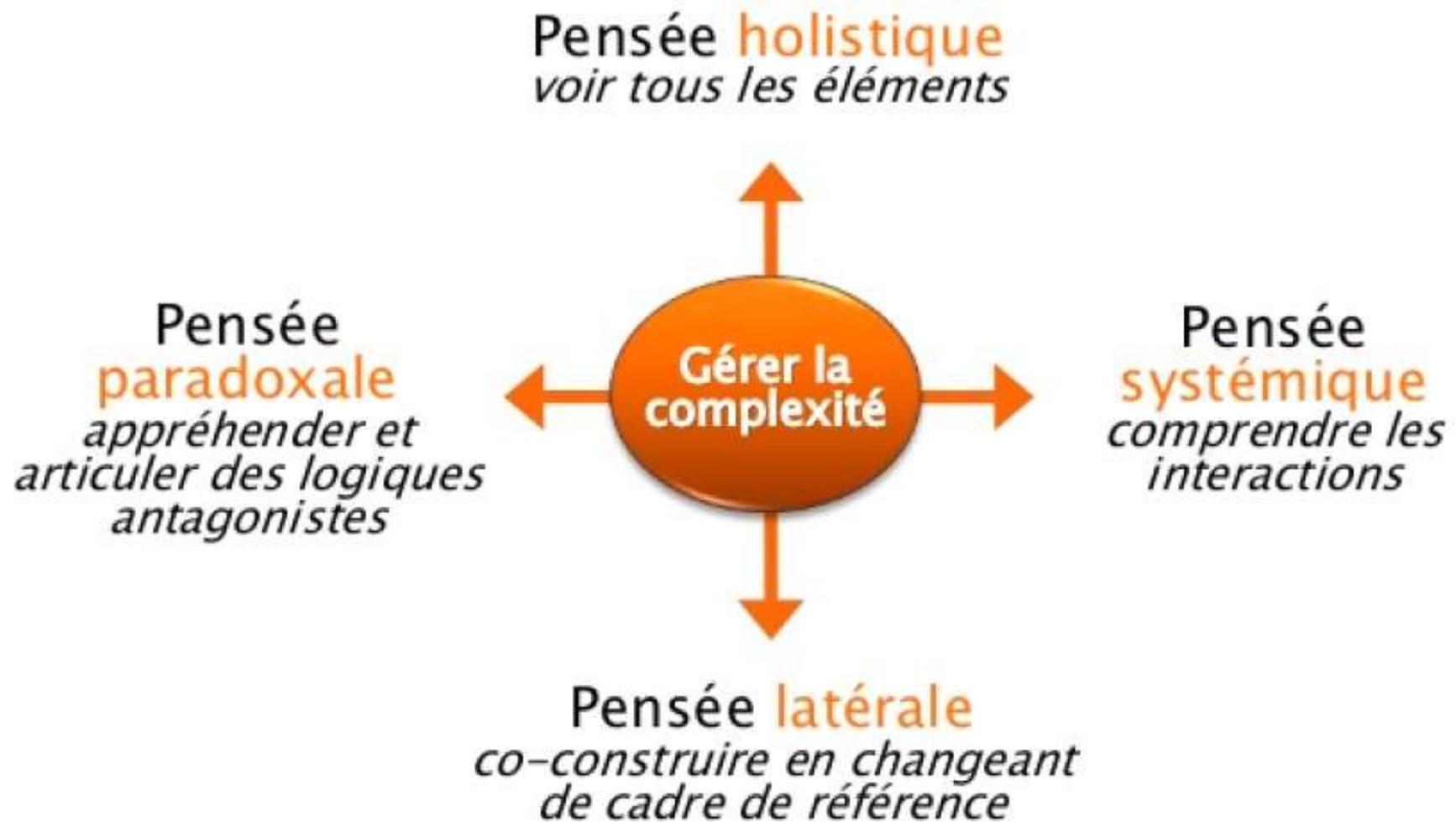
Quelles définitions de la complexité ?

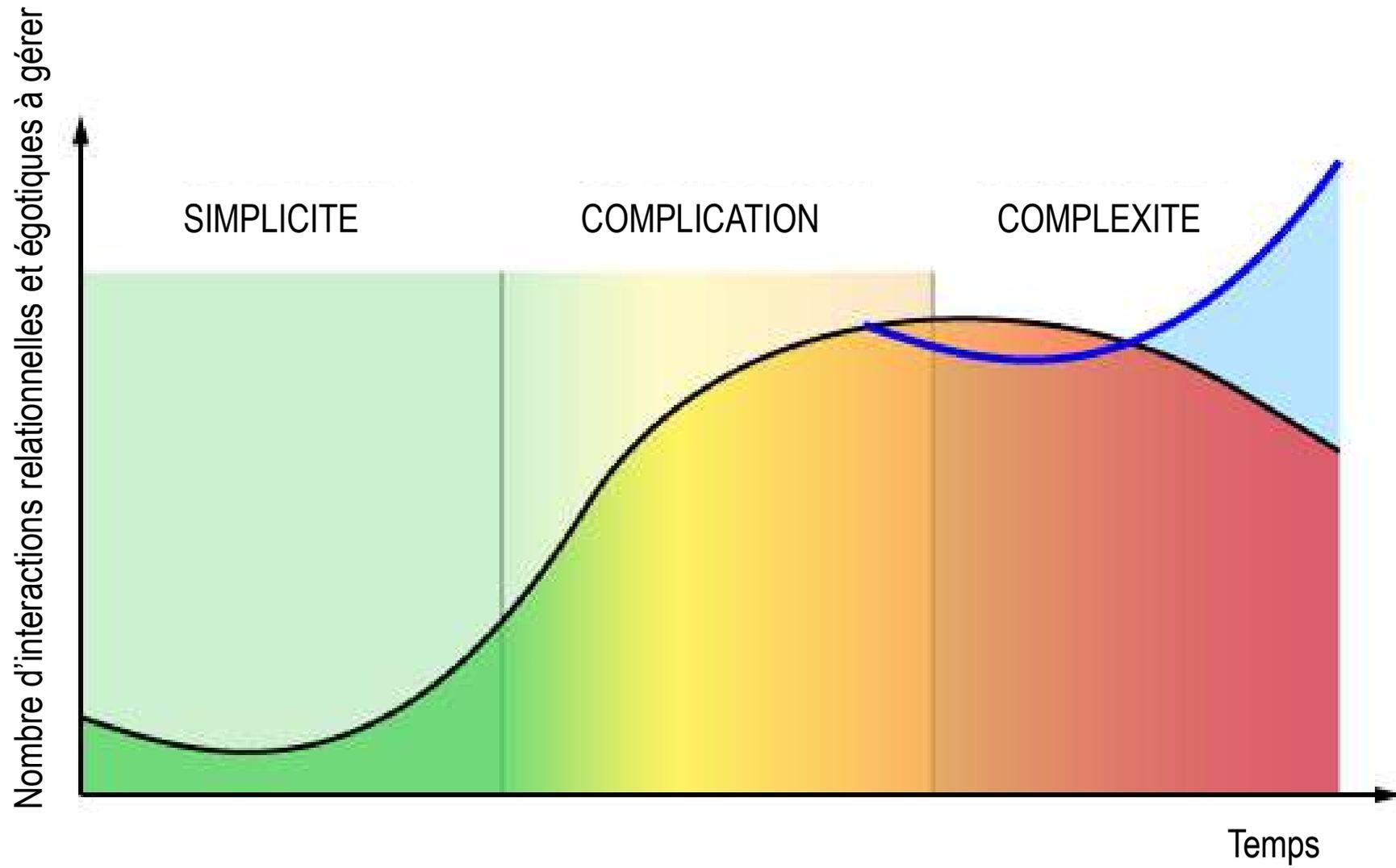
Joël de Rosnay offre dans son *Macroscopie* une définition simple de la *complexité* (p. 103-105) qui peut s'appliquer à des systèmes de management. Elle peut se définir par :

- Une grande variété des éléments ;
- Des niveaux hiérarchiques différents entre ces éléments ;
- Une grande variété des liaisons et relations entre ces éléments ;
- La non linéarité des interactions entre ces éléments.

Cette notion de « complexité » est bien détaillée dans le livre d'Edgar Morin, *La tête bien faite. Repenser la réforme. Réformer la pensée*, Seuil, 1999. L'auteur revient dans cet ouvrage sur une idée qu'il n'a cessé de cultiver et de défendre à savoir « le défi de la complexité », idée développée depuis longtemps dans deux ouvrages majeurs : *La Méthode* et *Introduction à la pensée complexe*







Pour gérer les logiques institutionnelles plurielles...

- Les conflits entre toutes les formes de transversalité et les logiques d'autorité hiérarchique
- Les organisations sous tensions, dans lesquelles différentes logiques et idéologies peu compatibles s'affrontent en permanence au travers d'enjeux et de d'exigences disparates qui enracent des tensions dans l'organisation. Le pluralisme crée ainsi du potentiel pour la fragmentation, l'incohérence, les conflits, les ambiguïtés de buts et l'instabilité organisationnelle



Situation de travail

Pour réapprendre à connaître le travail réel ...

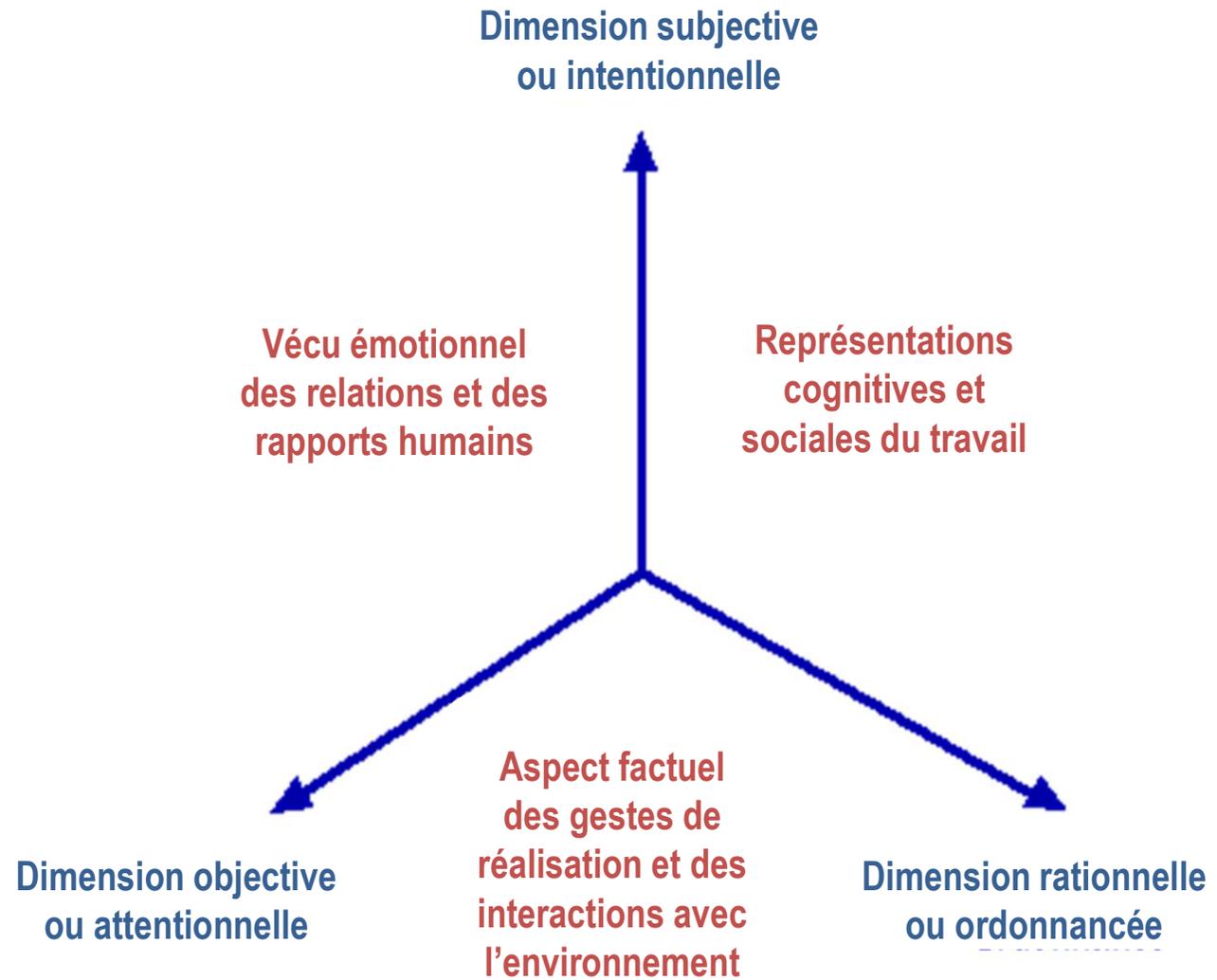
Le métier, dans sa dimension travail a tenu pendant longtemps une place particulière dans l'organisation des activités de l'entreprise : toujours présent, créateur de la valeur d'échange et d'usage, procurant l'identification et la reconnaissance sociale, il a été jusqu'au XIXe siècle la véritable charnière entre le passé et l'avenir.

Depuis environ 150 ans, il a perdu en grande partie cette dimension individuelle et temporelle au profit d'une organisation d'activités qui sont dimensionnées et gérées sans prendre en compte le travail réel ...



Situation de travail

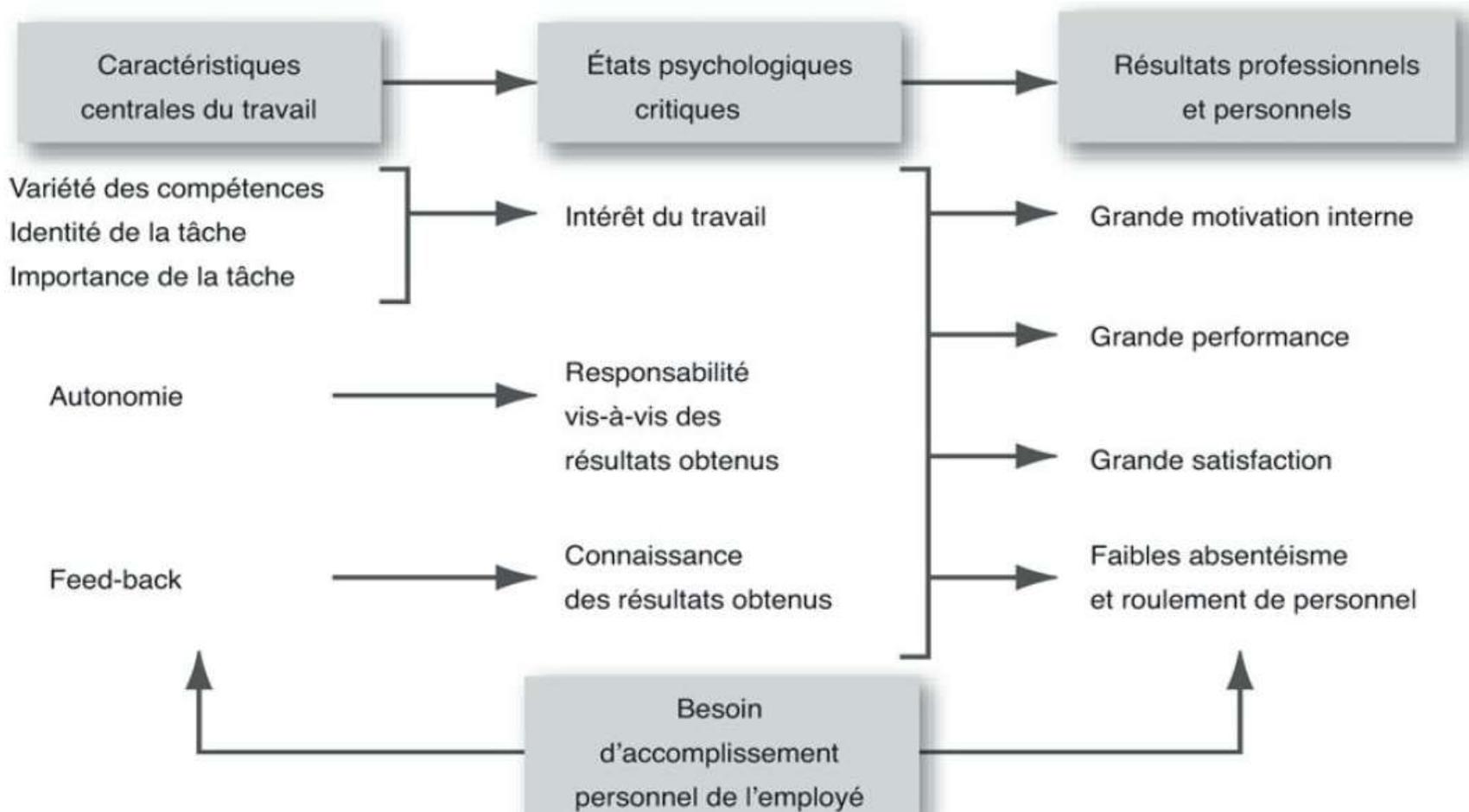
COHERENTIEL DU TRAVAIL





Situation de travail

Pour réapprendre à connaître le travail réel ...



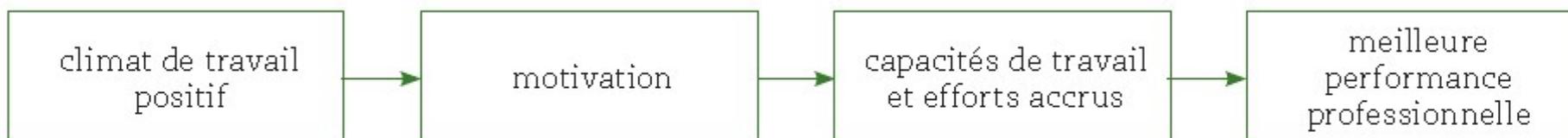


Pour améliorer la qualité de vie au travail ...

Pour les Français, la qualité de vie au travail passe d'abord par...

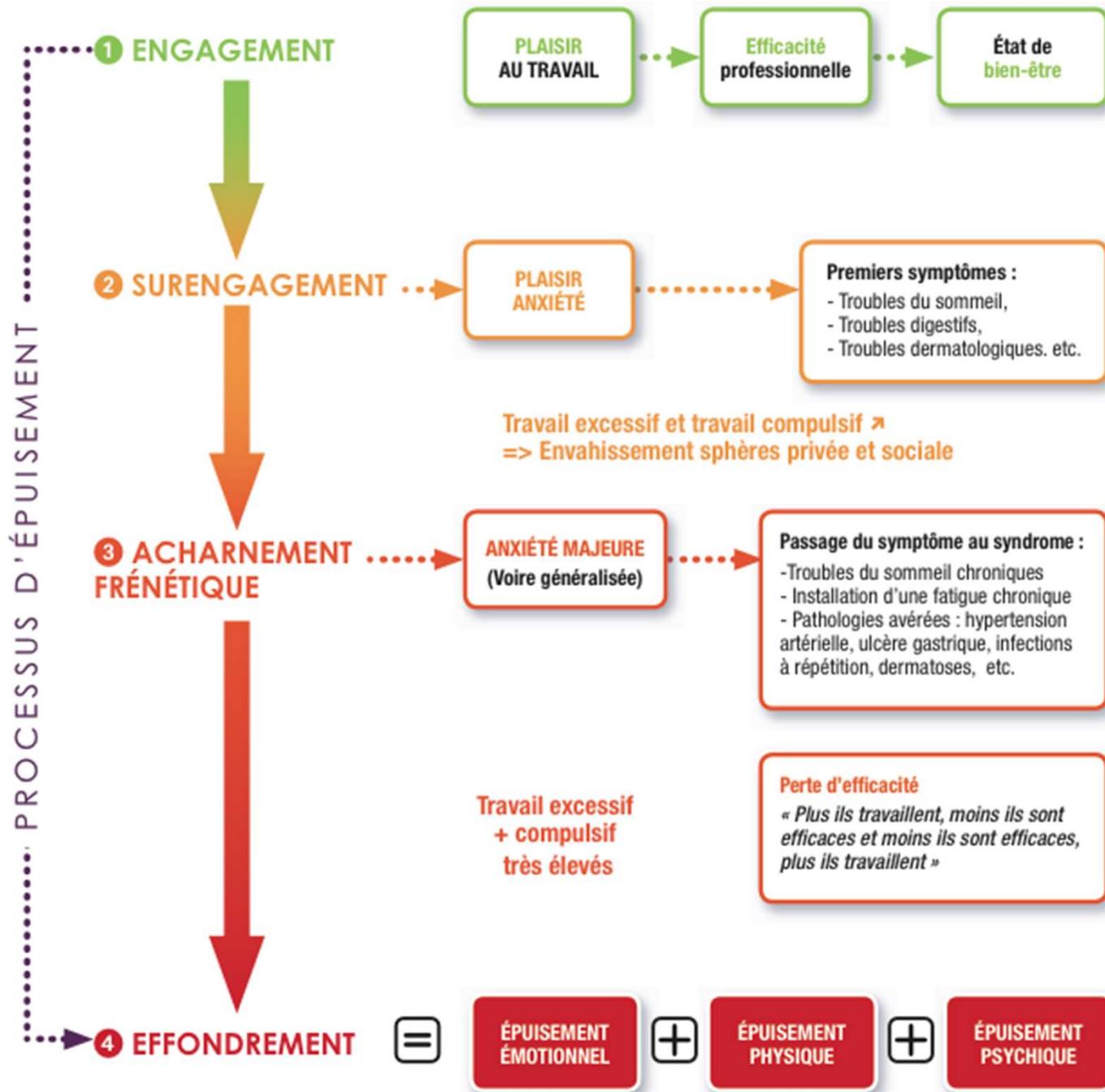


Source : enquête Anact/TNS Sofres, 2013



Pour réduire la violence organisationnelle...







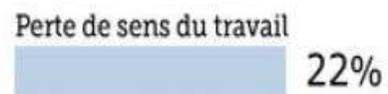
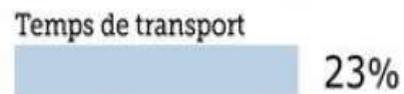
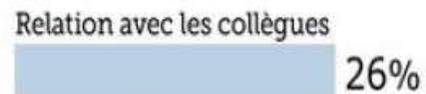
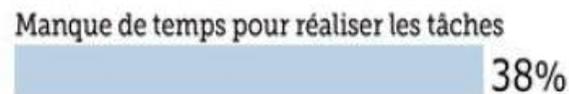
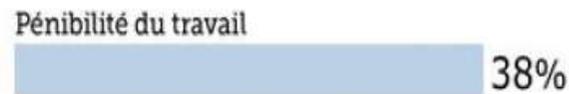
Burnout



**Epuisement
professionnel**

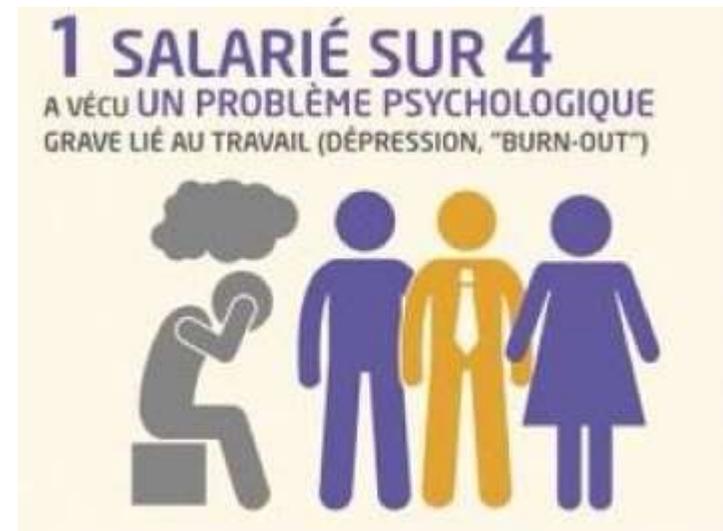
LE « BURN-OUT » ...
... LES PRINCIPALES CAUSES, en %

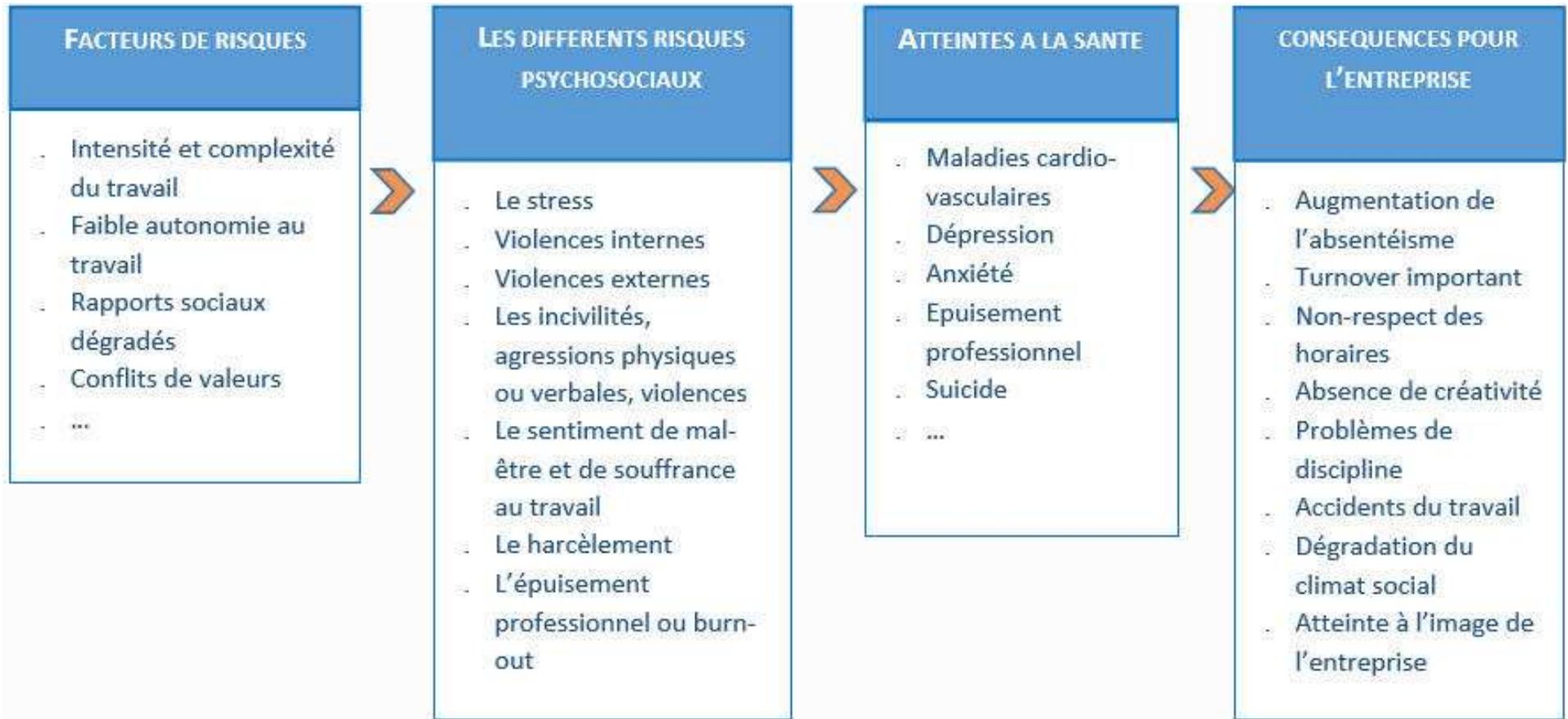
INTENSITÉ DU TRAVAIL



Source : Technologia
05/12/2014

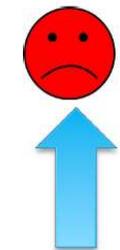
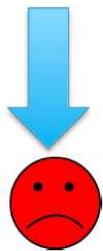
3,2 millions d'actifs
seraient en situation
de pré-burnout



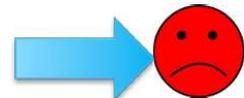


Harcèlement moral

Descendant

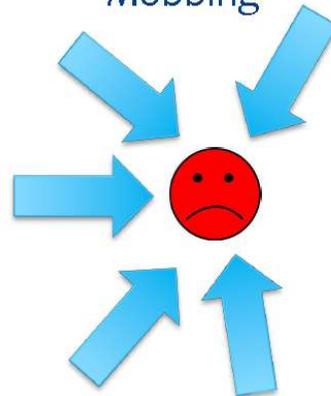


Ascendant



Colatéral

Mobbing



LA VIOLENCE ORDINAIRE DANS LES ORGANISATIONS

Valeurs réelles
Culture du système
de Management
Cadre Organisationnel
Orientations
Changements imposés

- Des Contraintes
- Des Responsabilités et risques
- De l'autonomie
- Sentiment de régression professionnelle

Insatisfactions
Mécontentement
Colère
Déstabilisations paradoxales

➤ Du stress

➤ sentiment
d'injustice

➤ sentiment
d'efficacité
personnelle

Souffrances au travail

Perte du sens
➤ Défiance

Conflits

Perte d'énergie vitale
Dépression burn-out
Maltraitances

Repli sur soi
Somatisations

Il est encore temps d'agir

Il est peut-être trop tard pour agir



LE MANAGEMENT TOXIQUE

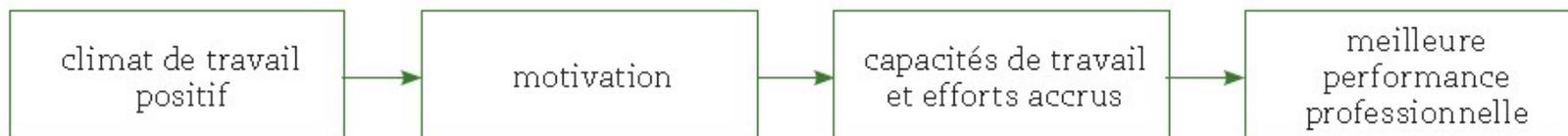
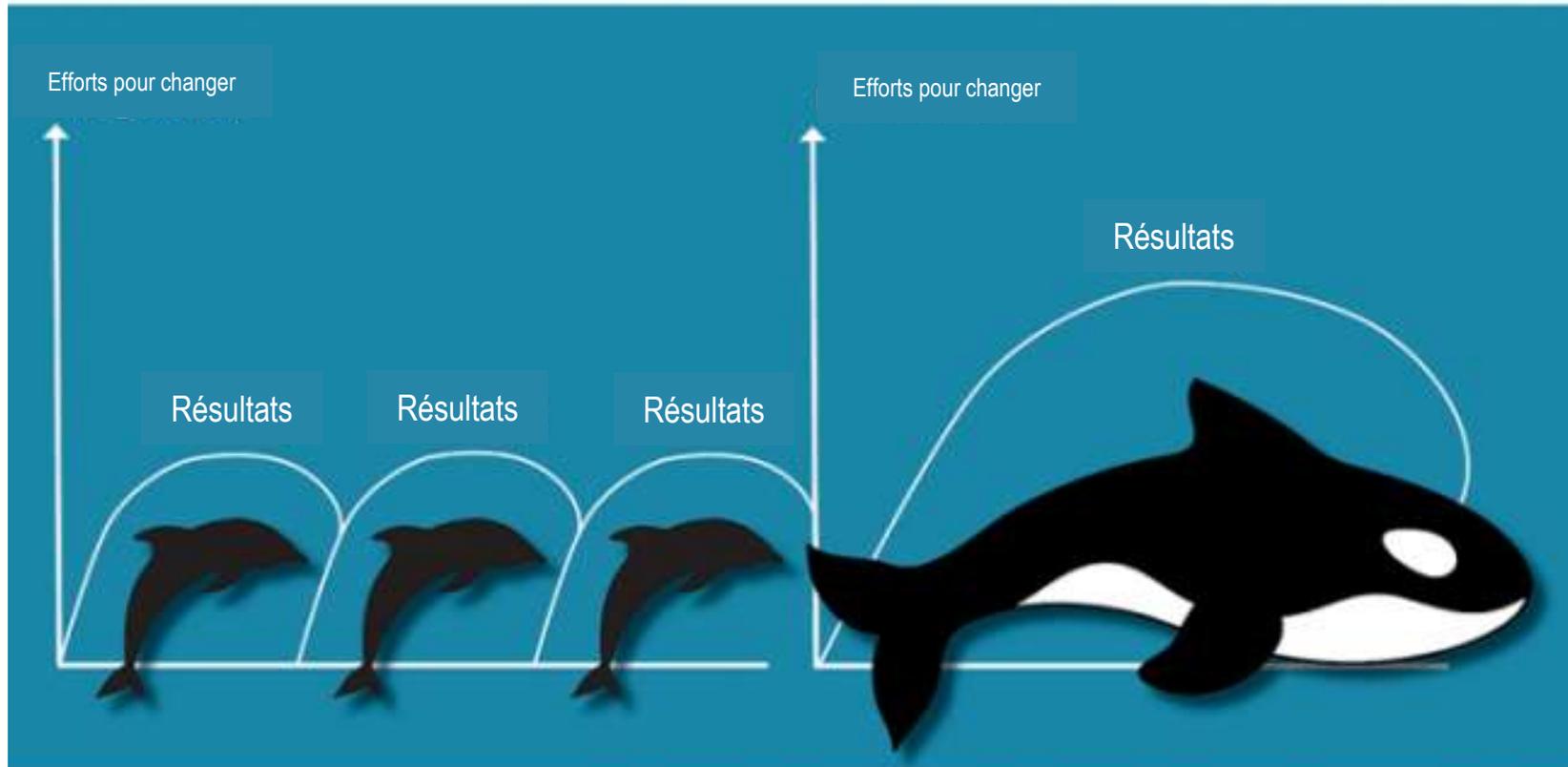
- Dénigrement, critiques incessantes, sautes d'humeur
- Rabaisse, dénigre avec des paroles blessantes, vexantes
- Manque d'écoute, manque de respect et de reconnaissance
- Ne respecte pas les émotions des autres, profite des fragilités
- Jamais un mot aimable, aucune formule de politesse
- Décalage entre les responsabilités et le pouvoir décisionnel
- Objectifs et exigences irréalistes
- Injonctions paradoxales, ambiguïtés permanentes
- Climat de défiance, de menaces, conflits
- Management despote, hyper, 4X4, Mission Impossible ou Antipathie
- Le pervers narcissique, la brute, le maniaque du contrôle, l'incompétent

Pour redéfinir le profit comme un moyen ...



Lorsque le profit est élevé au rang d'idole, au lieu de n'apparaître que comme le « moyen de ... », alors comme dans toute démarche d'idolâtrie, de nombreuses victimes sont offertes en sacrifice par ceux qui se sont élevés au rang de grand-prêtres de cette idole impitoyable qui n'a cure de la cruauté des rituels qui l'encensent et la nourrissent !

Changer le management fait plus penser à un dauphin qu'à un orque





Pourquoi est-ce si difficile d'agir en profondeur sur les systèmes de Management ?



Il faut distinguer le cas des grandes structures de celui des petites et moyennes entreprises !

Les grandes structures



- Souvent des organisations hybrides (plusieurs idéologies en conflit)
- Bureaucraties mécanistes ou professionnelles
- Dirigeants souvent salariés
- Pour beaucoup une culture publique
- Des « Seigneurs » et des « Gueux »
- Logique gestionnaire très présente
- Fort pouvoir de la technostructure
- Organisation cloisonnée
- Inertie organisationnelle
- Mode hiérarchique très marqué
- Difficulté à gérer de la transversalité
- Encadrement nombreux mais très hétérogène
- Egosystèmes très prononcés
- Rationalisation = standardisation
- Conformité et légitimité vs efficacité
- Tendance à acheter la paix sociale

Les PME



- Configuration entrepreneuriale
- Le dirigeant est « LE » patron et le propriétaire
- Influence très forte du dirigeant sur la culture managériale
- Une équipe dirigeante resserrée
- Peu de cadres intermédiaires
- Une bonne réactivité (agilité)
- Importance des enjeux patrimoniaux
- Proximité du dirigeant avec les salariés
- Plus de polyvalence

CHANGER LES COMPORTEMENTS



LES PRINCIPALES RAISONS QUI « FIGENT » LES SYSTEMES DE MANAGEMENT

- ***Les modèles de pensées***
- ***L'idéologie gestionnaire dominante***
- ***La recherche du pouvoir, le carriérisme***
- ***La mise sous pression de l'organisation***
- ***La pression du toujours plus, la peur***
- ***L'immaturité et la paresse intellectuelle***
- ***L'incompétence***
- ***La recherche du profit maximum***

Les modèles de pensées

- La multiplication des savoirs ordinaires et du prêt-à-penser
- Connaissances incertaines
- Une profonde méconnaissance des concepts liés au management
- Une absence de vision globale
- Une inculture en matière de sciences sociales
- La dictature de l'immédiateté
- Réformer par les outils ...mais les outils appellent les outils !

Les modèles de pensées

- La confusion entre structure (abstraite) et organisation (concrète)
- Dans les entreprises c'est l'organisation réelle qui est abstraite !
- Le vrai pouvoir ne se résume pas à la hiérarchie ! Qui a du pouvoir ?
- L'intérêt général est une illusion car chacun définit l'intérêt général à partir de son champ d'intervention
- Une confusion générale entre symptômes et problèmes

Les modèles de pensées

- Un décrochage des discours face à la réalité
- Le « SHOULD » Management
- L'art de cultiver le désengagement au moment ou en a le plus besoin
- De moins en moins d'intérêt pour le « travail » de la part de l'Entreprise
- Business Schools et Cabinets Conseils renforcent la connaissance ordinaire : j'ai la solution ... qui a le problème ?



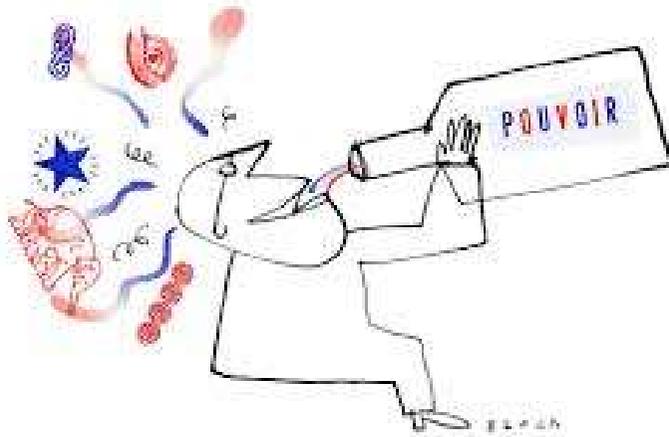
L'IDEOLOGIE GESTIONNAIRE DOMINANTE ET EXCLUSIVE

« Les pressions exercées par les Directions pour renforcer l'aspect normatif voire coercitif, d'un management à la poursuite de "résultats" plutôt qu'aux facteurs humains de la performance » font que beaucoup d'entreprises ne savent plus gérer de l'humain.

Ce phénomène est souvent plus marquée dans les structures dont la culture bureaucratique et hiérarchique est fortement ancrée dans les gènes et où les dirigeants sont des super-salariés pour lesquels les résultats à court terme sont l'assurance de pouvoir occuper rapidement d'autres postes plus prestigieux ...



Dans ces organisations, les débats sur la nécessité de changer les pratiques managériales donnent parfois l'impression d'être en apesanteur, réduisant souvent toutes les problématiques à une simple question de compétences comportementales et de motivation (voire de formation).



LA RECHERCHE DU POUVOIR L'AMBITION CARRIERISTE

CARRIÉRISME

Paraître

Devoir gagner

Compétition / dominateur

Imposteur

S'obstiner pour gagner

Soumission aux attentes

Dépendance aux pressions

Orgueil

Peurs ignorées

Insécurité camouflée

Réussir dans la vie

AMBITION

Être

Apprécier réussir

Compétition / bon joueur

Expert

S'expliquer pour se comprendre

Écoute de soi

Respect de ses limites

Fierté, estime de soi

Peurs reconnues

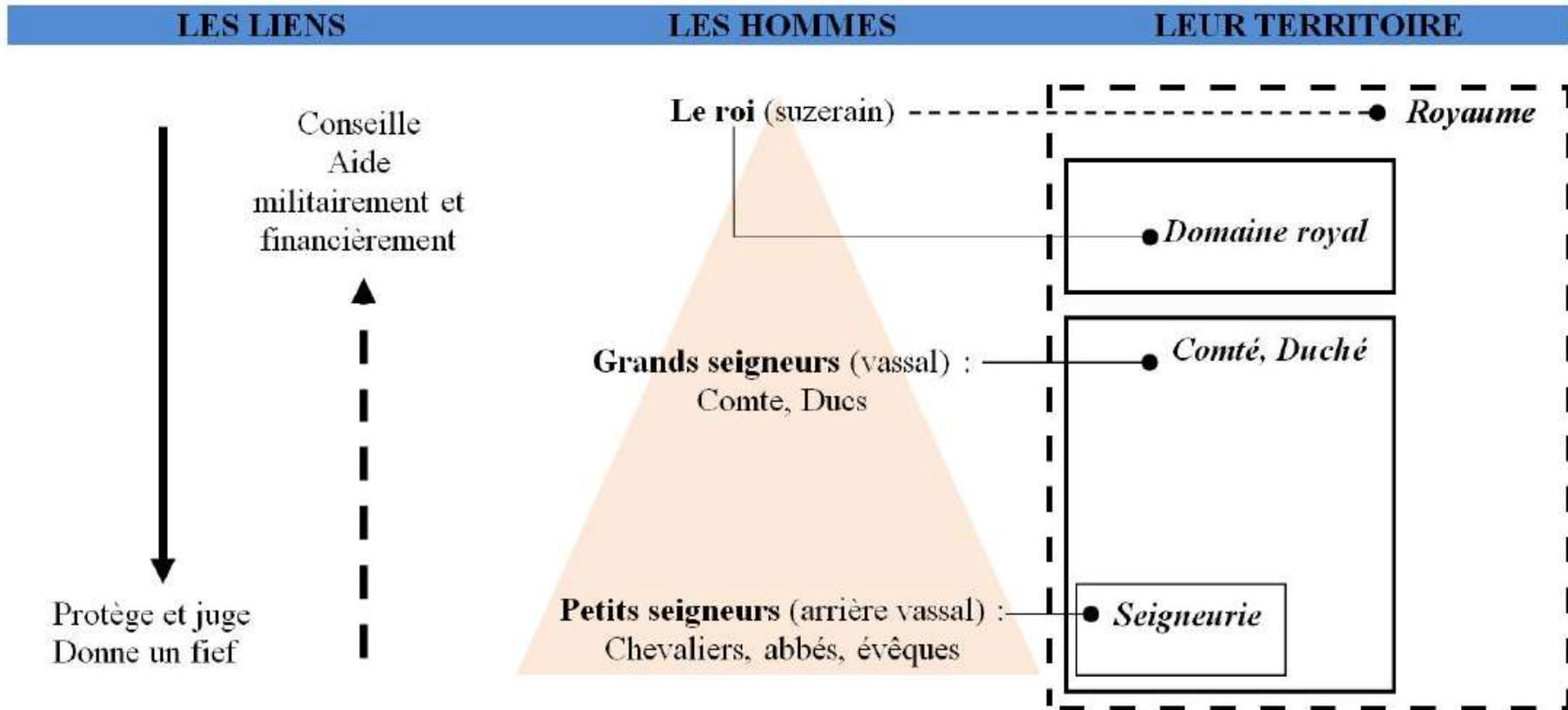
Insécurité apprivoisée

Réussir sa vie

Le pouvoir, l'ambition personnelle ...

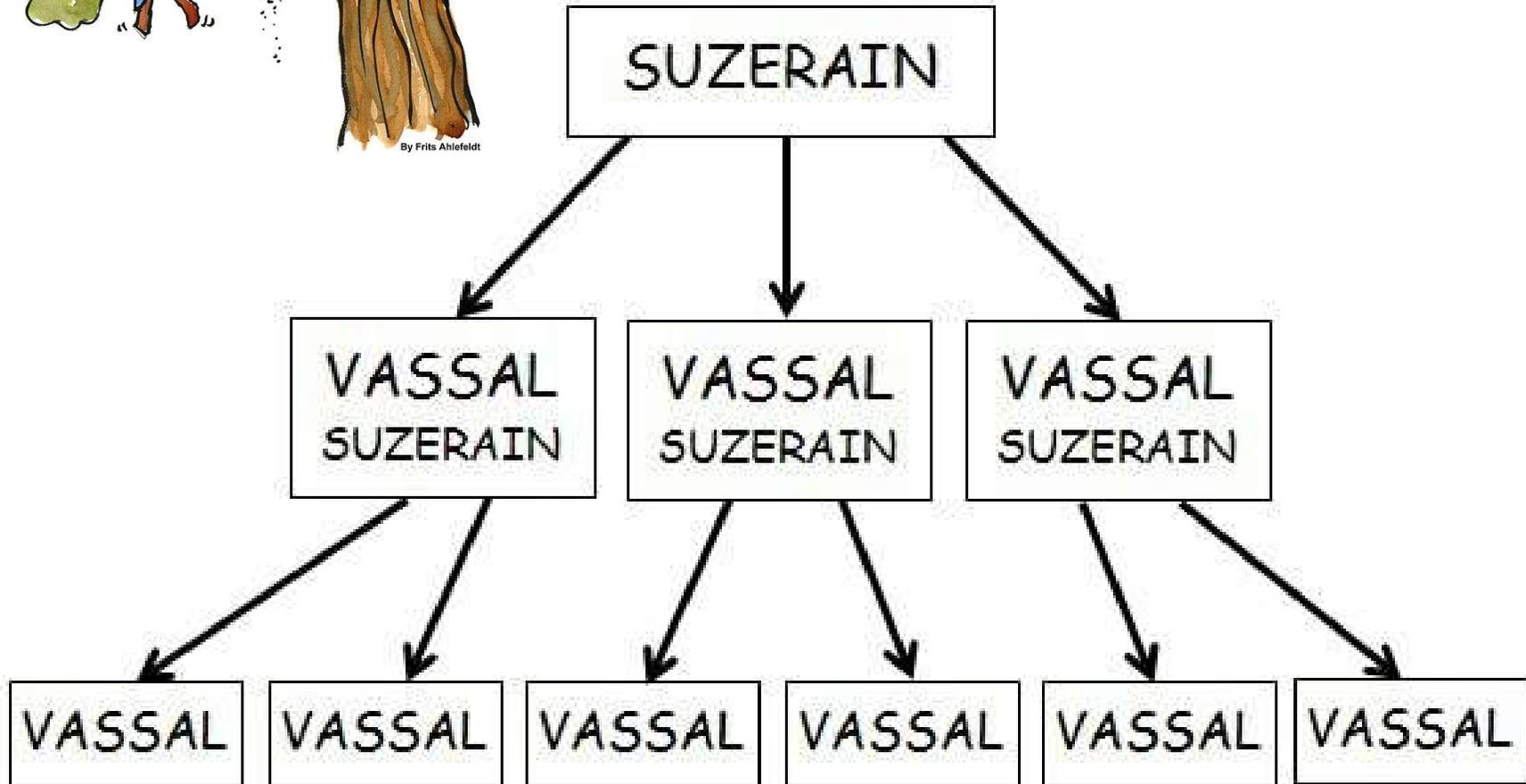
- Toutes les organisations sont de lieux de luttes pour le pouvoir
- Chaque suzerain mesure son pouvoir à la servitude de ses vassaux
- Chaque vassal va dans le sens des attentes de son suzerain
- L'ambition personnelle se nourrit de la conformité au système
- Pourquoi remettre en cause un système dont on attend beaucoup

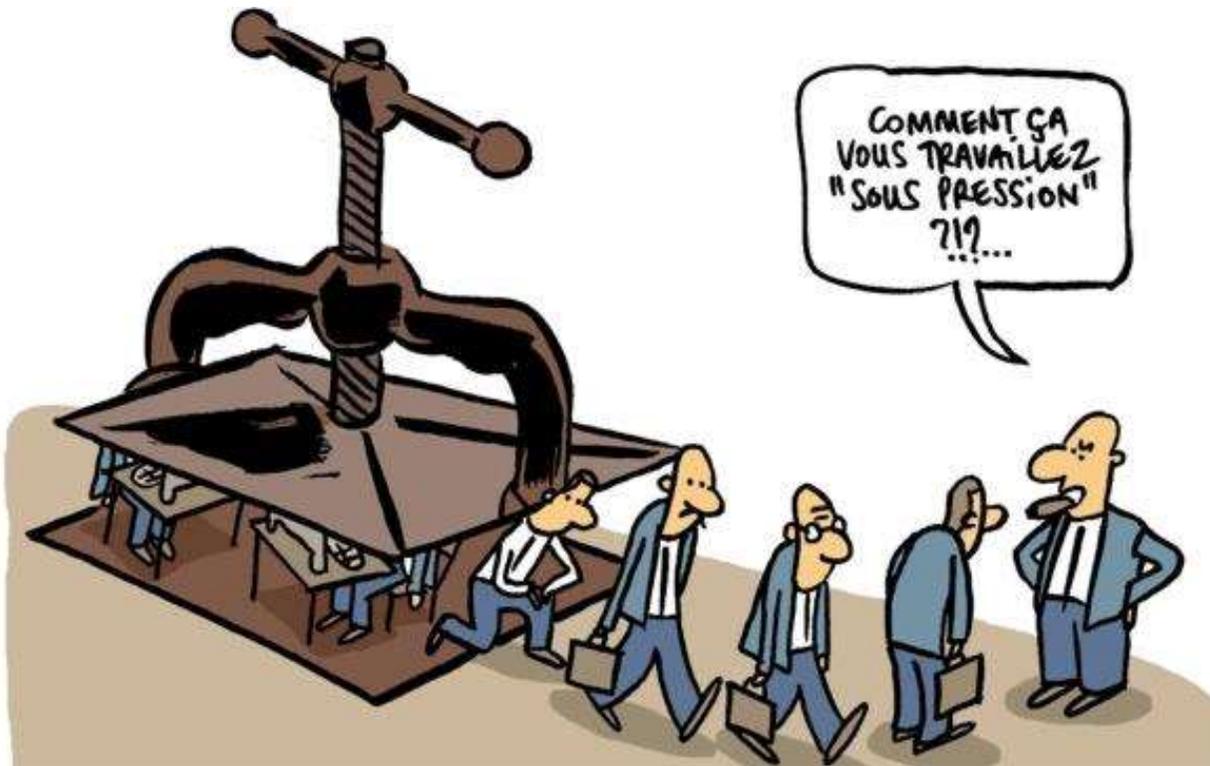
Le pouvoir, l'ambition personnelle ...





Le pouvoir, l'ambition personnelle ...





LA MISE SOUS PRESSION DE L'ORGANISATION



Trois tendances managériales mettent l'organisation sous pression :

- *L'écart entre les objectifs fixés et les moyens disponibles*
- *Les décalages entre les prescriptions et l'activité concrète*
- *L'écart entre les récompenses espérées et les rétributions effectives*

Dans ces contextes, la réussite ne peut être que temporaire dans un univers sous pression qui oblige à des prouesses constamment renouvelées. Chaque acteur rentre alors dans une quête éperdue de reconnaissance et transforme les résultats en « objet anaclitique »

Les cadres notamment vont alors développer une propension à se positionner psychiquement soit :

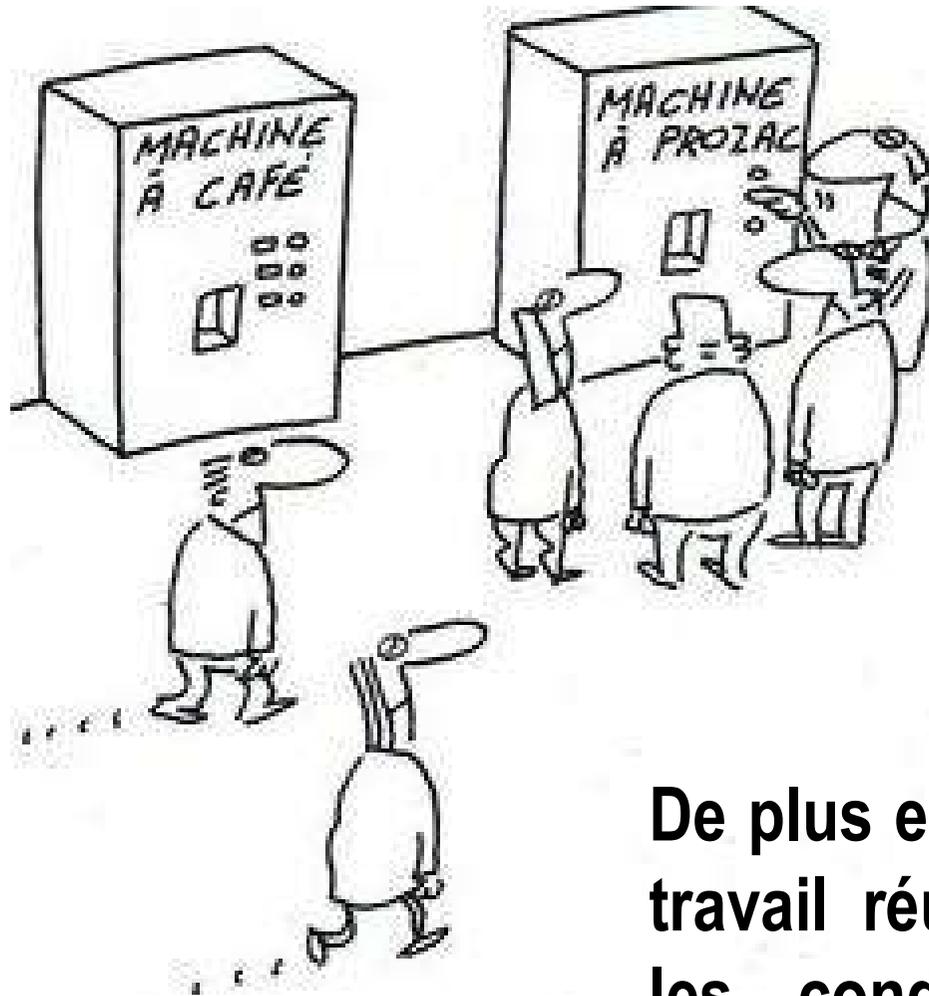
- Comme des exécutants dociles de la volonté d'autrui*
- Comme des bourreaux [de travail]*
- Comme des victimes dénuées de toute marge de manœuvre*

Les blessures égotiques et narcissiques qui en découlent font faire émerger ressentiment, perte de confiance, rejet, dépit et démobilisation psychique

Cinq conséquences majeures en découlent :

- Diminution de la performance individuelle et collective
- Diminution des capacités mentales
- Diminution de la qualité de vie professionnelle et personnelle
- Diminution de la satisfaction professionnelle
- Détérioration de la santé physique et psychologique

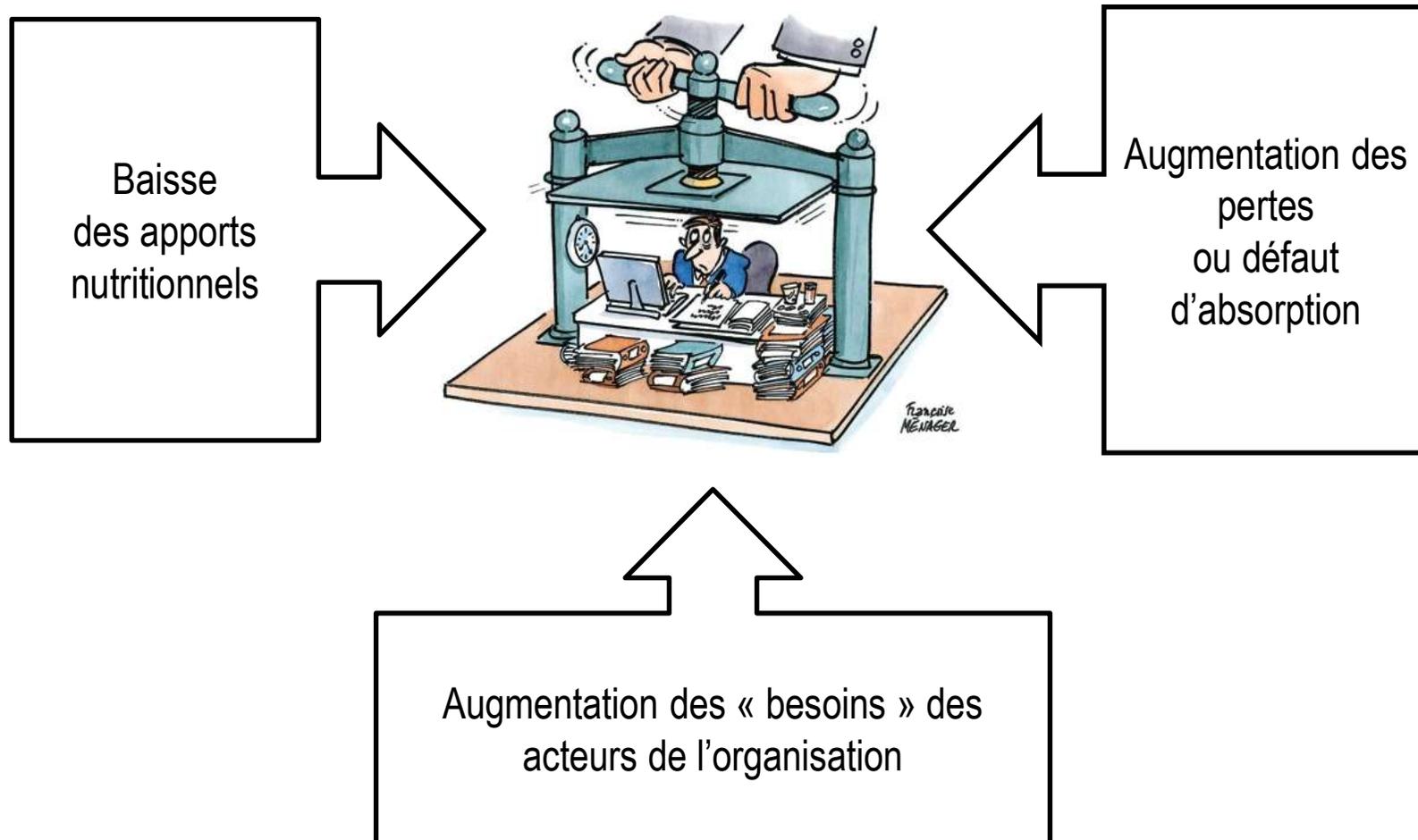




De plus en plus d'organisation du travail réunissent les facteurs et les conditions d'une véritable « **dénutrition organisationnelle** »

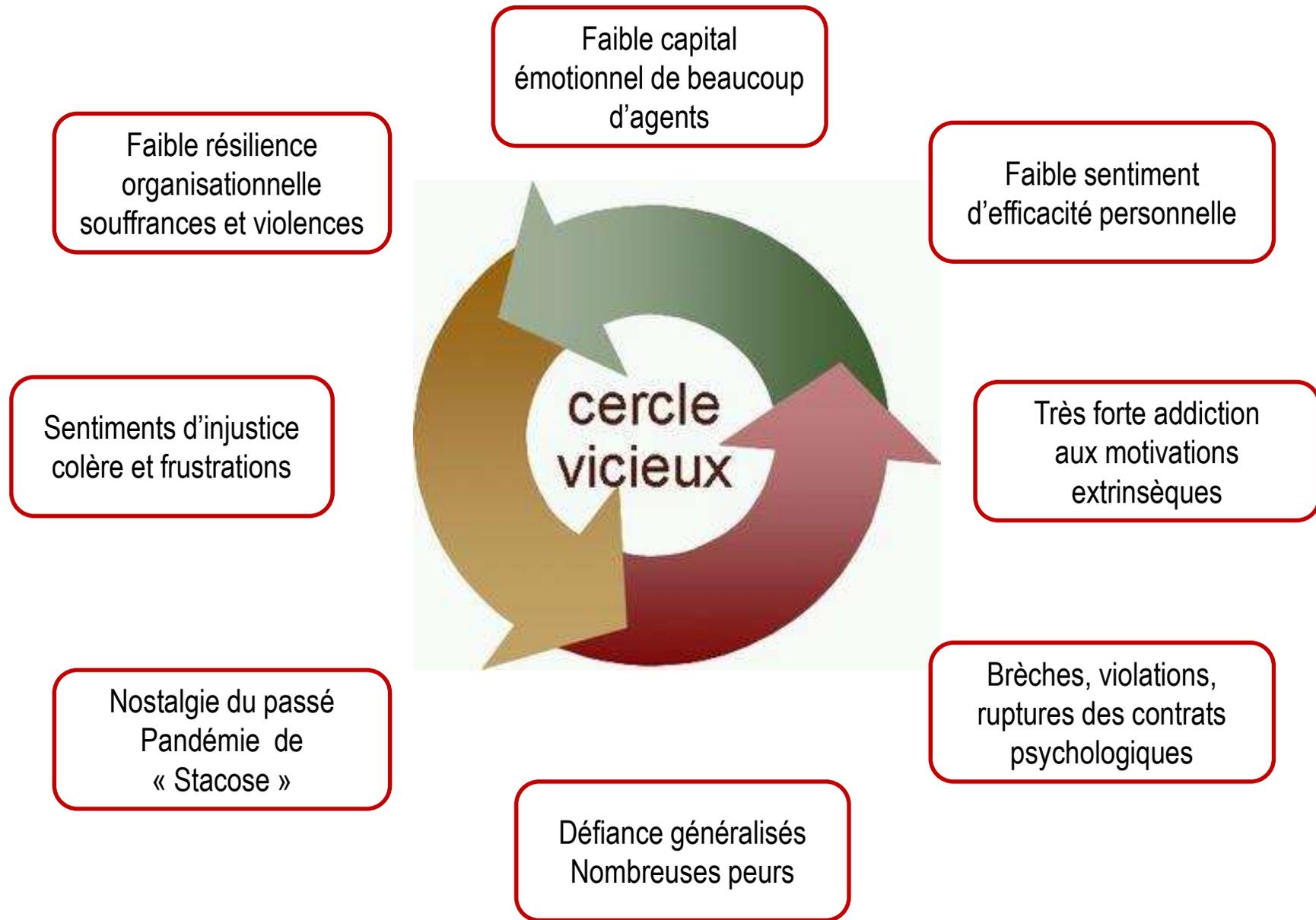
...

La dynamique délétère de la dénutrition organisationnelle



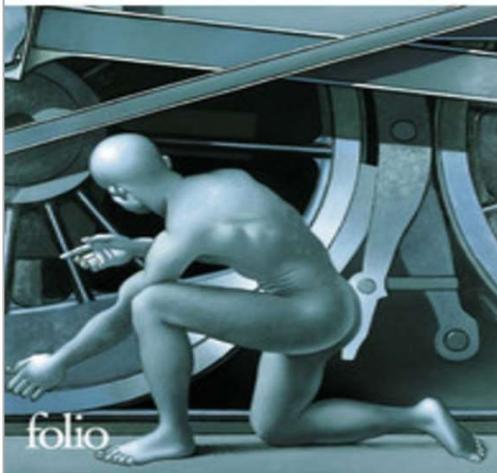


Les contraintes pèsent de plus en plus sur les acteurs dans des organisations sous pressions qui multiplient les injonctions paradoxales, les contradictions et les incohérences et qui changent de cadre organisationnel à un rythme élevé sans véritablement analyser les psycho-dynamiques sociales et accompagner les acteurs dans leurs évolutions personnelles ...





George Orwell
1984



« Comment un homme s'assure-t-il de son pouvoir ?

Winston réfléchit :

- *En le faisant souffrir, répondit-il.*
- *Exactement. En le faisant souffrir. L'obéissance ne suffit pas »*

George ORWELL, 1984

TOUJOURS +

LA PRESSION DU TOUJOURS PLUS

La peur de ne pas être à la hauteur

La pression du toujours plus et la menace de perdre sa place

- La culture de l'urgence par le resserrement systématique du temps
- L'immédiateté et l'obligation de réagir « à chaud »
- L'illusion de la motivation par les résultats
- La peur d'être mis sur la touche ou au placard
- Une tension permanente pour être à la hauteur des exigences

Les trois peurs fondamentales



**PEUR D'ETRE
IGNORE**



Sentiment de ne pas avoir de valeur
Sentiment de ne pas exister
Sentiment de ne pas être important

**PEUR D'ETRE
EMBARASSE OU
PAS A LA HAUTEUR
OU HUMILIE**

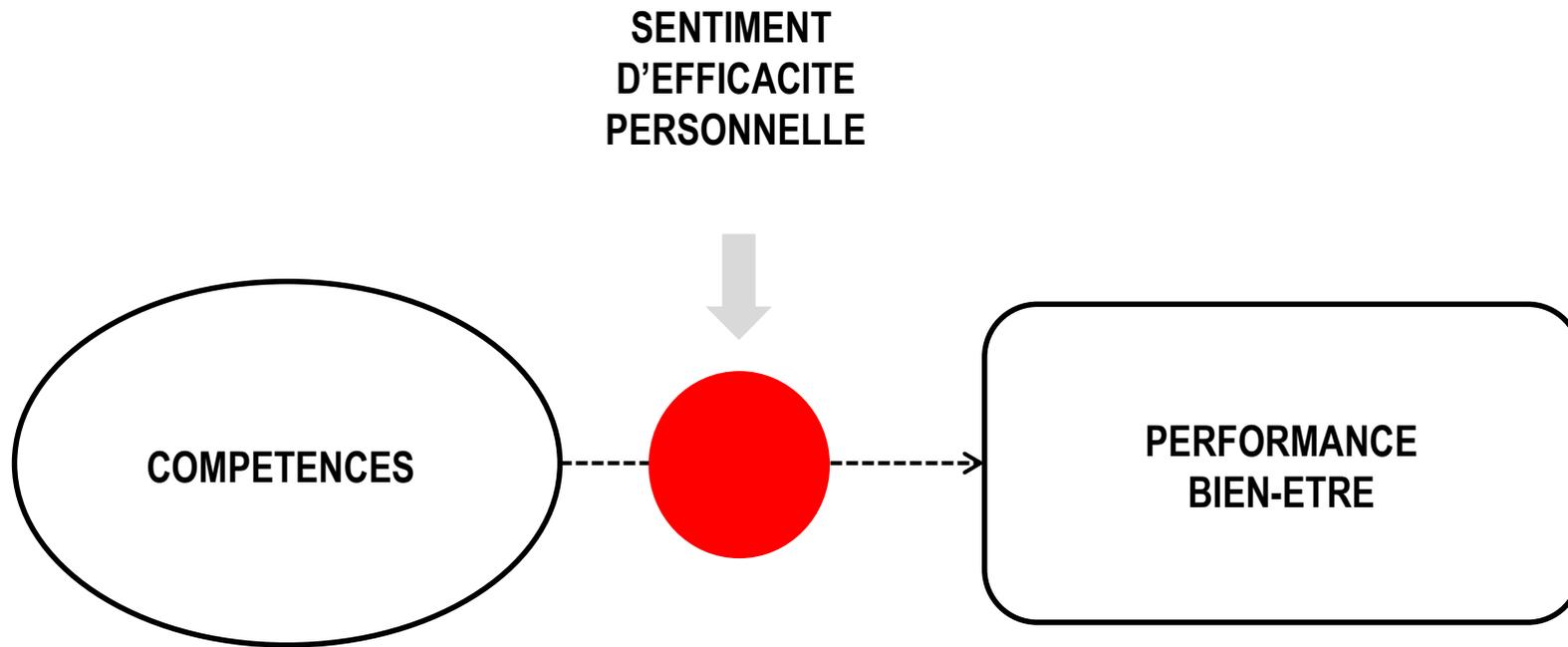


Sentiment de ne pas être compétent
Sentiment de ne pas être capable de faire face aux situations
Sentiment de ne pas être à la hauteur
Sentiment de ne pas être autonome

**PEUR DE NE PAS
ETRE RECONNU**

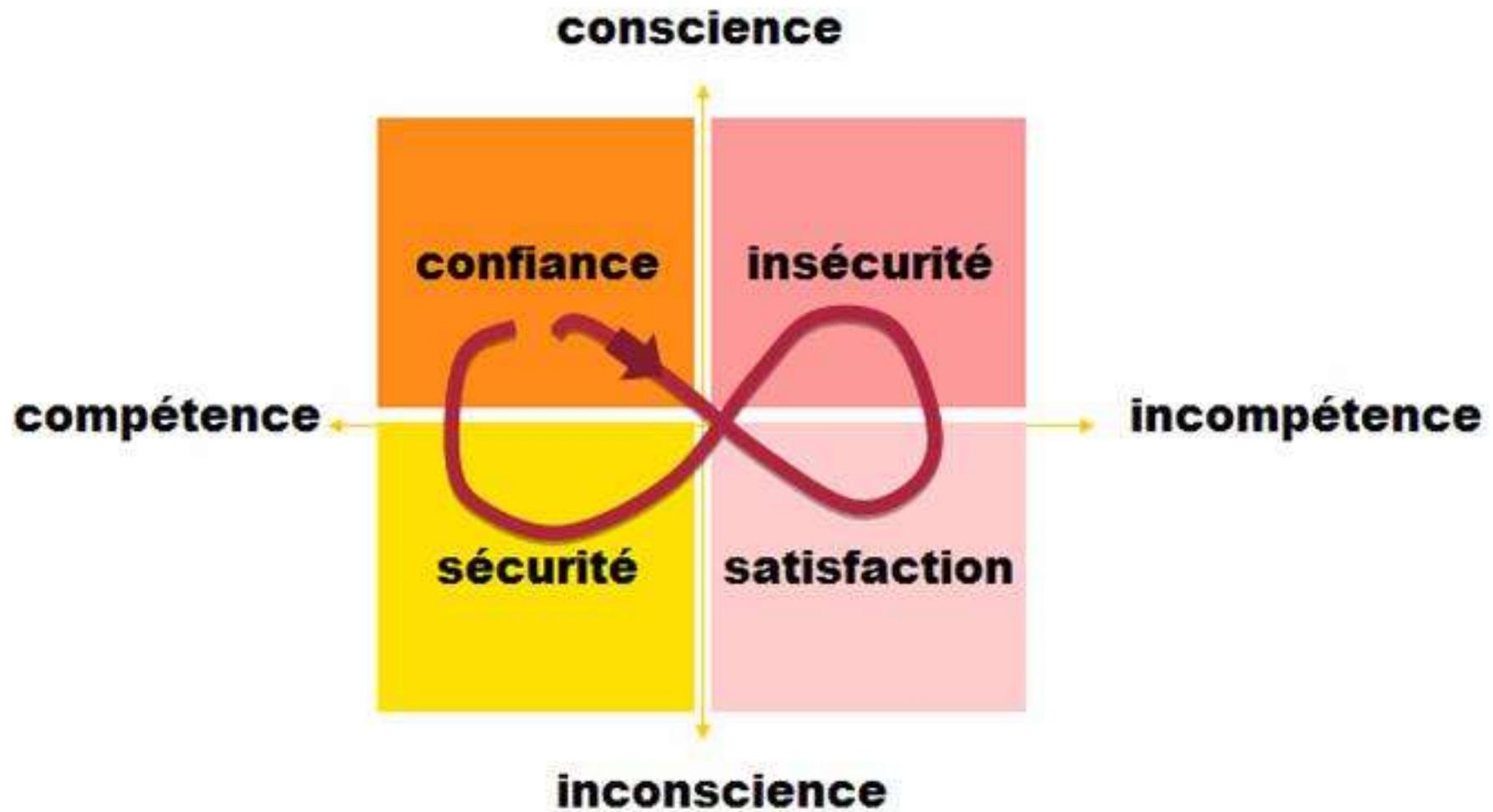


Sentiment de ne pas être accepté comme je suis
Sentiment de ne pas être socialement acceptable
Sentiment de ne pas être apprécié



La théorie de l'auto-efficacité de Albert Bandura

AUTOUR DU SENTIMENT DE COMPÉTENCE



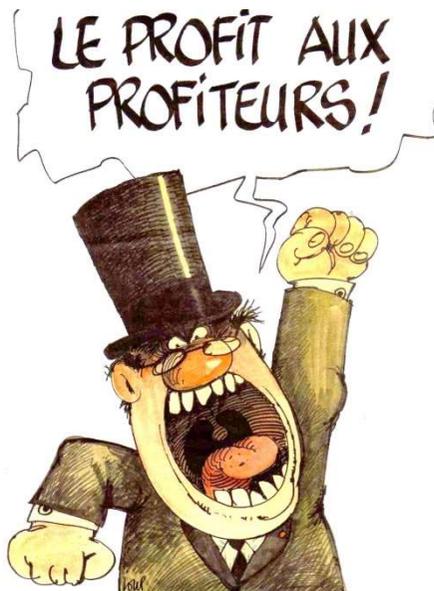
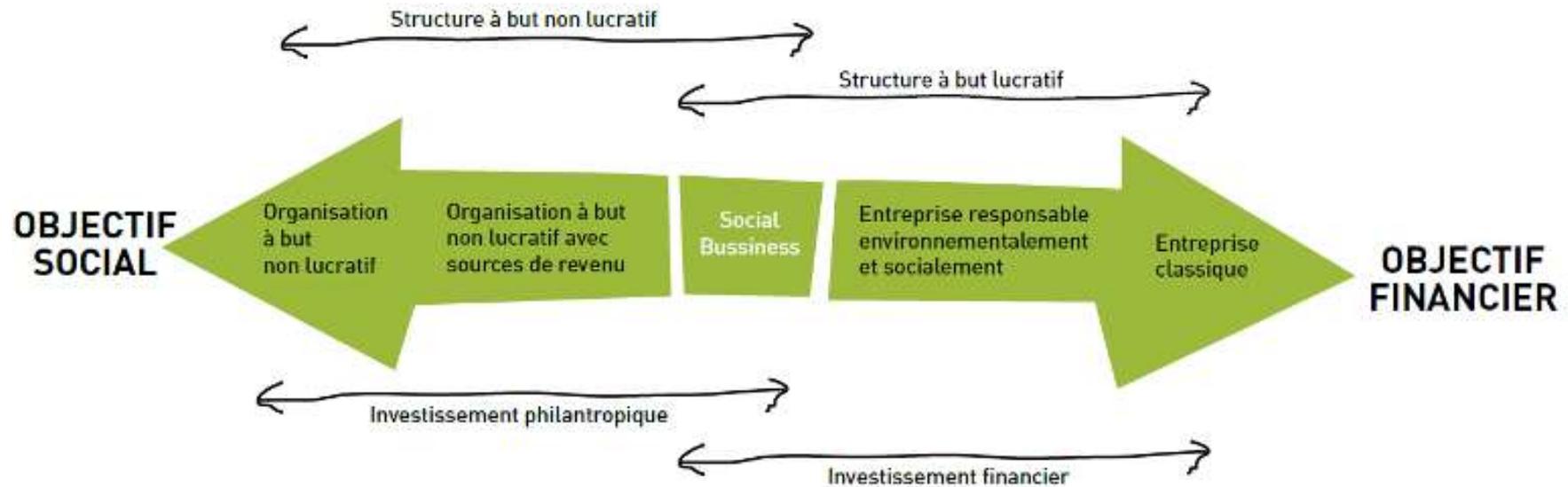


La recherche du profit maximum

Le problème de l'espèce humaine, et ce qui risque de la conduire à sa ruine, c'est la juxtaposition d'un esprit technologique brillant et d'une structure mentale reptilienne que l'apprentissage et l'éducation ne parviennent pas à effacer.

Marc DUCAIN

La recherche du profit maximum



**Le profit peut être perçu
comme un « moyen » ou
comme la finalité ultime**

La recherche du profit maximum



Quand le profit (*) est élevé
au statut d'idole il s'accompagne
toujours de « **victimes expiatoires** »
et de « **processus sacrificiels** » !

(*) ou les résultats !

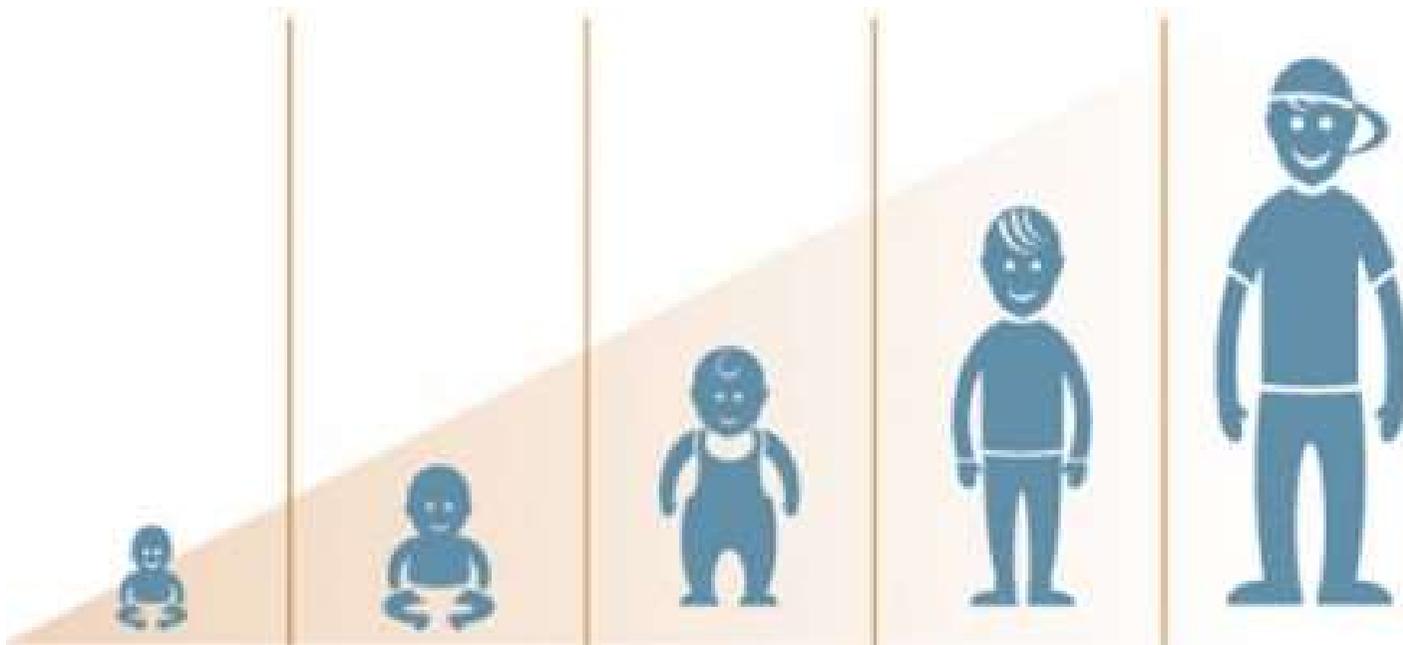
Matériel protégé par le droit d'auteur

DANIEL COHEN

LE MONDE EST CLOS ET LE DÉSIR INFINI

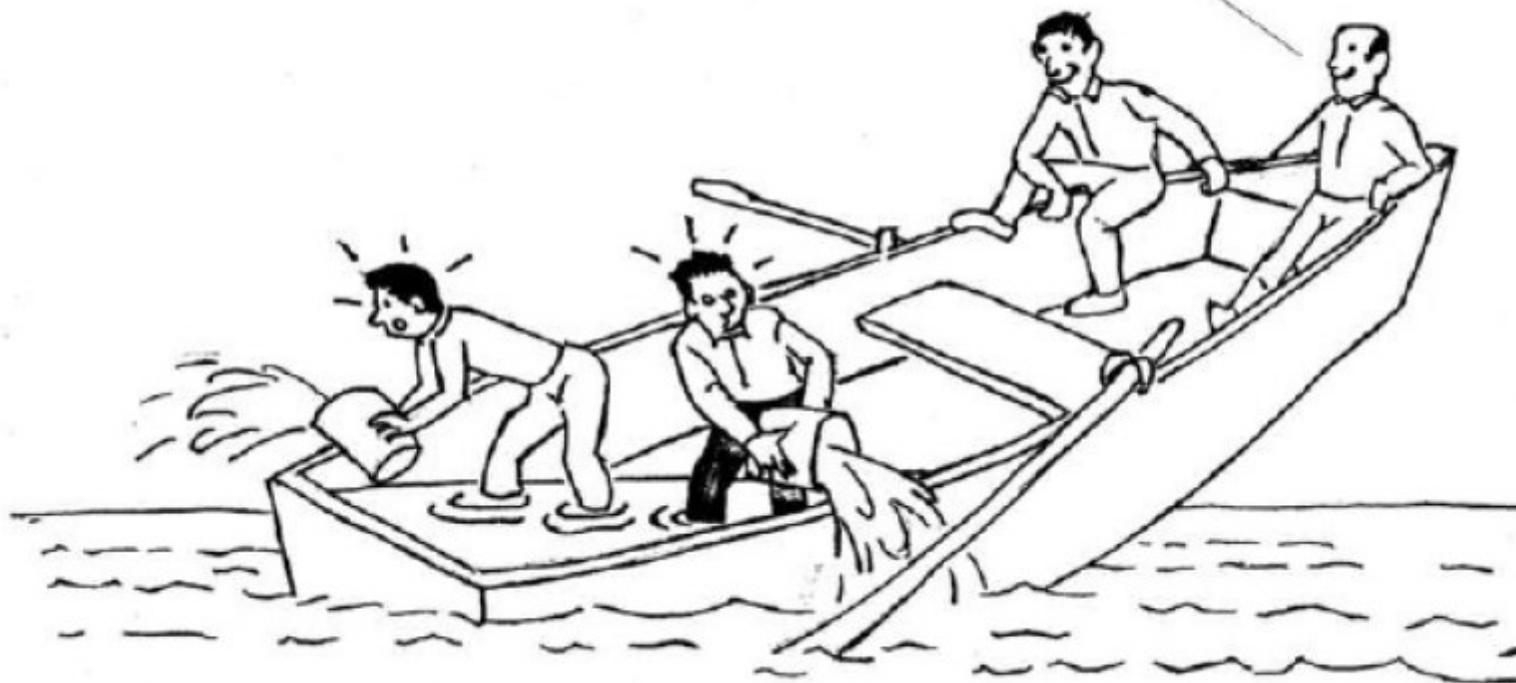


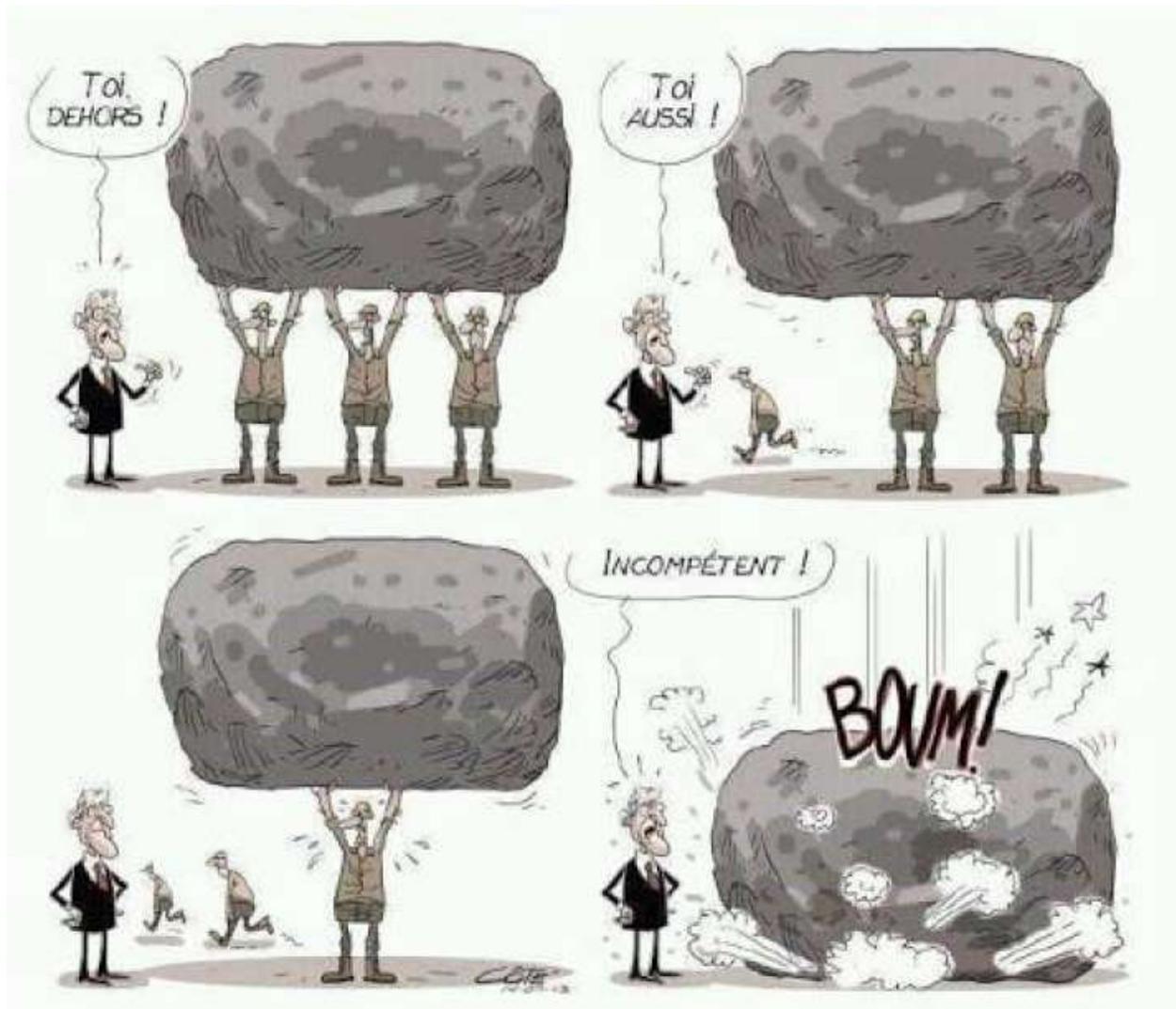
Trois révolutions sont en cours aujourd'hui : **celle de la finance** qui place les managers des entreprises dans le camp des actionnaires et les désolidarise des autres salariés ; **celle du numérique**, qui, en réduisant les coûts de communication pousse les firmes à externaliser leurs activités et segmente les processus de production ; **celle de la mondialisation** qui amplifie les effets des deux premières. Les conséquences sociales de cette « grande transformation » n'ont pas fini de se déployer : management par le stress, précarité, aggravation des inégalités, déclin de la classe moyenne avec la disparition du modèle fordiste, qui impliquait de nombreux postes d'encadrements ...



L'IMMATURITE

Heureusement que le problème
n'est pas de notre côté !





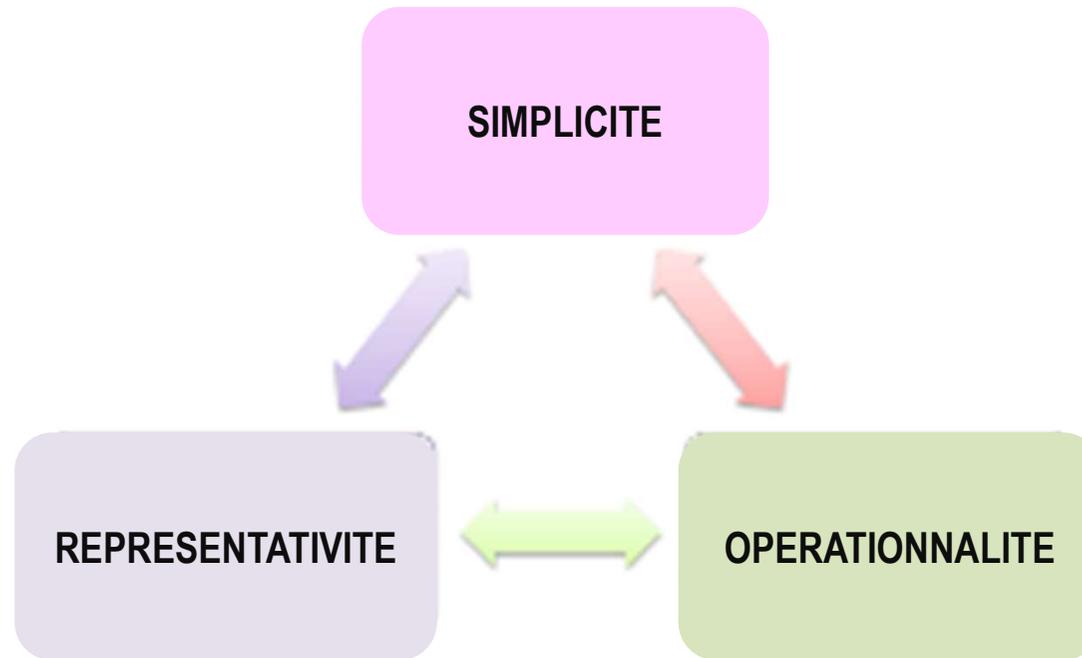
L'INCOMPETENCE



C'est du "MANÈGEMENT".
Une sorte de teambuilding
qui leur apprend à rester
en totale synergie tout
en suivant tous la même
feuille de route.



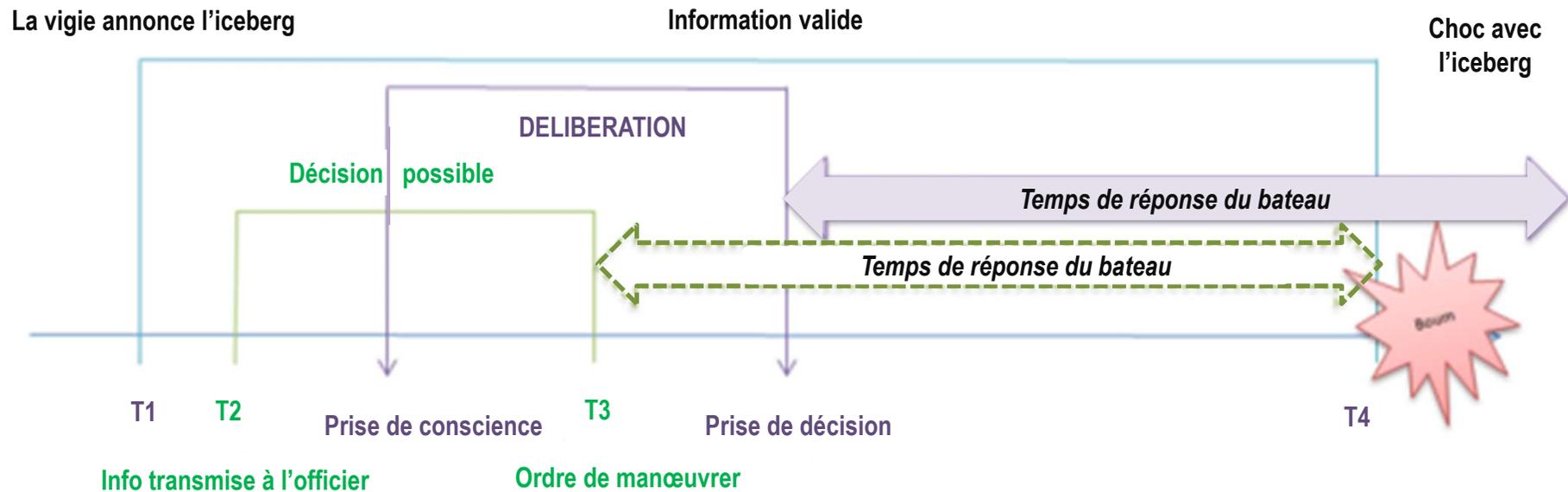
Tesson



Les caractéristiques d'un indicateur pertinent



L'importance de la fluidité des systèmes de prise de décision



L'évolution culturelle des systèmes de Management risque cependant d'être particulièrement difficile en France, aristocratie républicaine, colbertiste et jacobine, où le niveau du diplôme obtenu à vingt ans détermine généralement le type de responsabilité auquel chaque citoyen peut prétendre.

Le management à la française est fait de castes aussi strictes que subtiles, rompues au souci de tenir son rang et de défendre des prérogatives scrupuleusement codifiées.

Les managers, dont la valeur est objectivée par leur réussite à des concours hiérarchisés, seront certainement parmi les plus réticents face à l'intrusion d'un nouveau modèle probablement inversé par rapport à l'ordre établi. Comme l'affirmait Napoléon III, « **on ne remplace que ce que l'on détruit** »

Pourtant, on voit mal comment les organisations pourraient durablement résister à une évolution de leur culture managériale lorsque les limites de la « domestication du corps social » auront été atteintes. ..

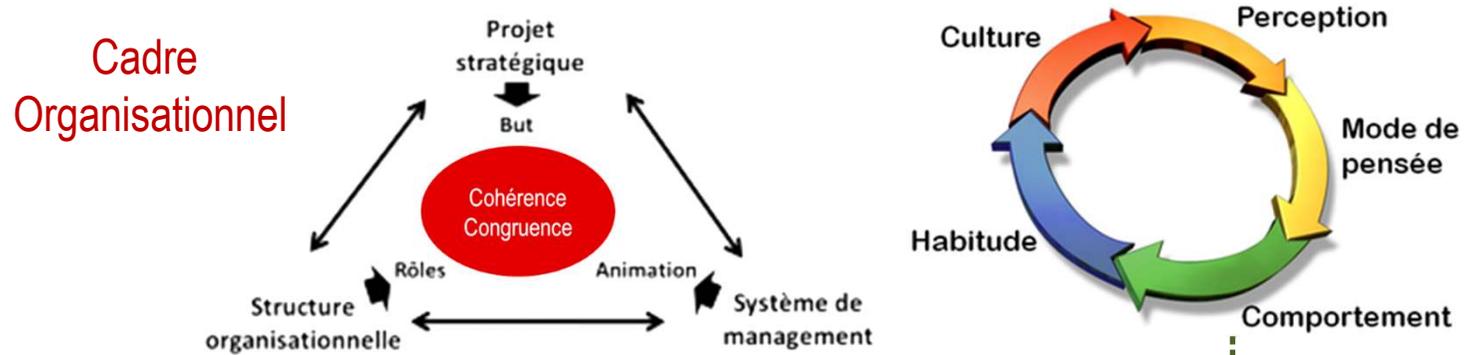


*Comment faire évoluer
un système de Management ?*

SYSTÈME DE MANAGEMENT

Caractéristiques et configurations de l'organisation

Culture managériale

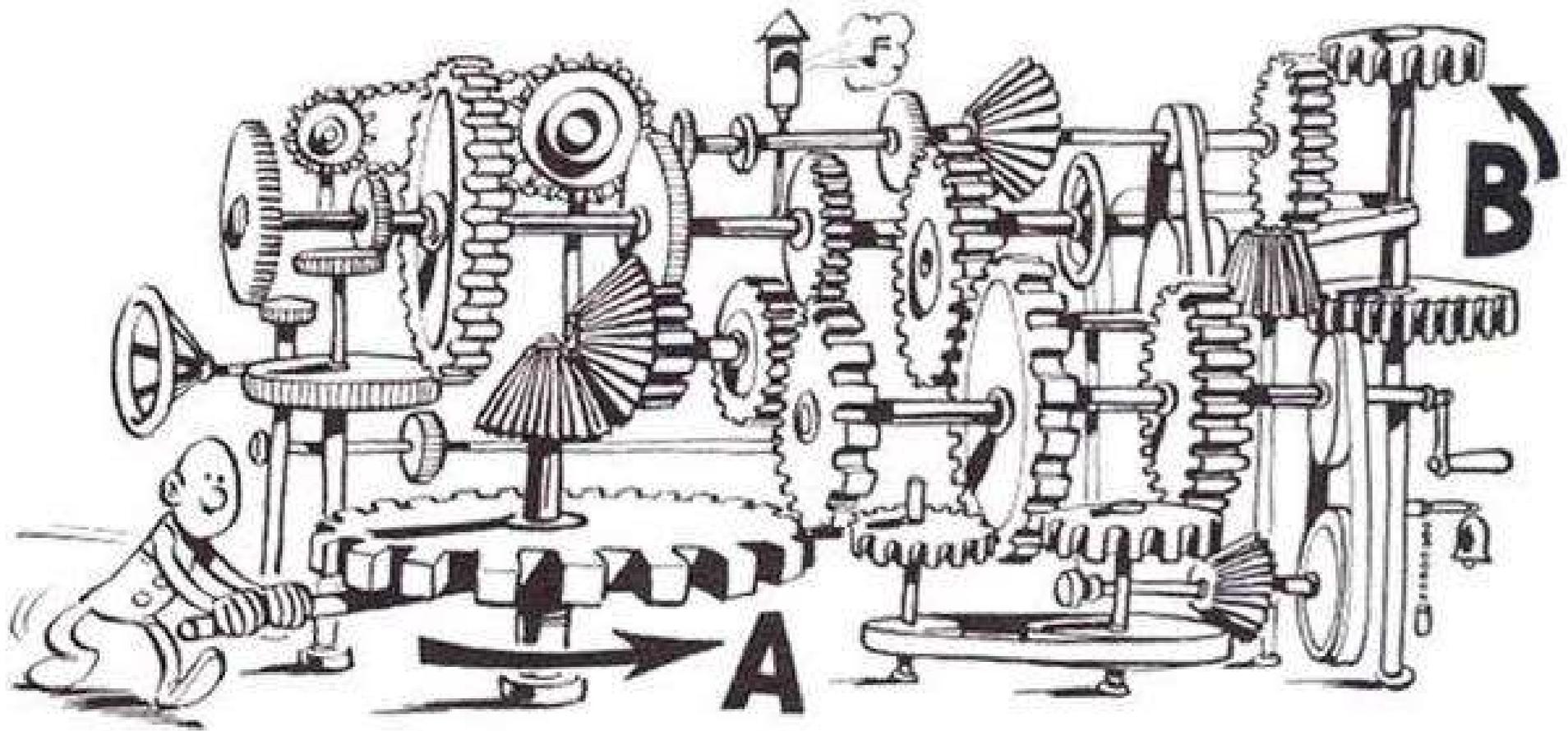


Dynamique managériale

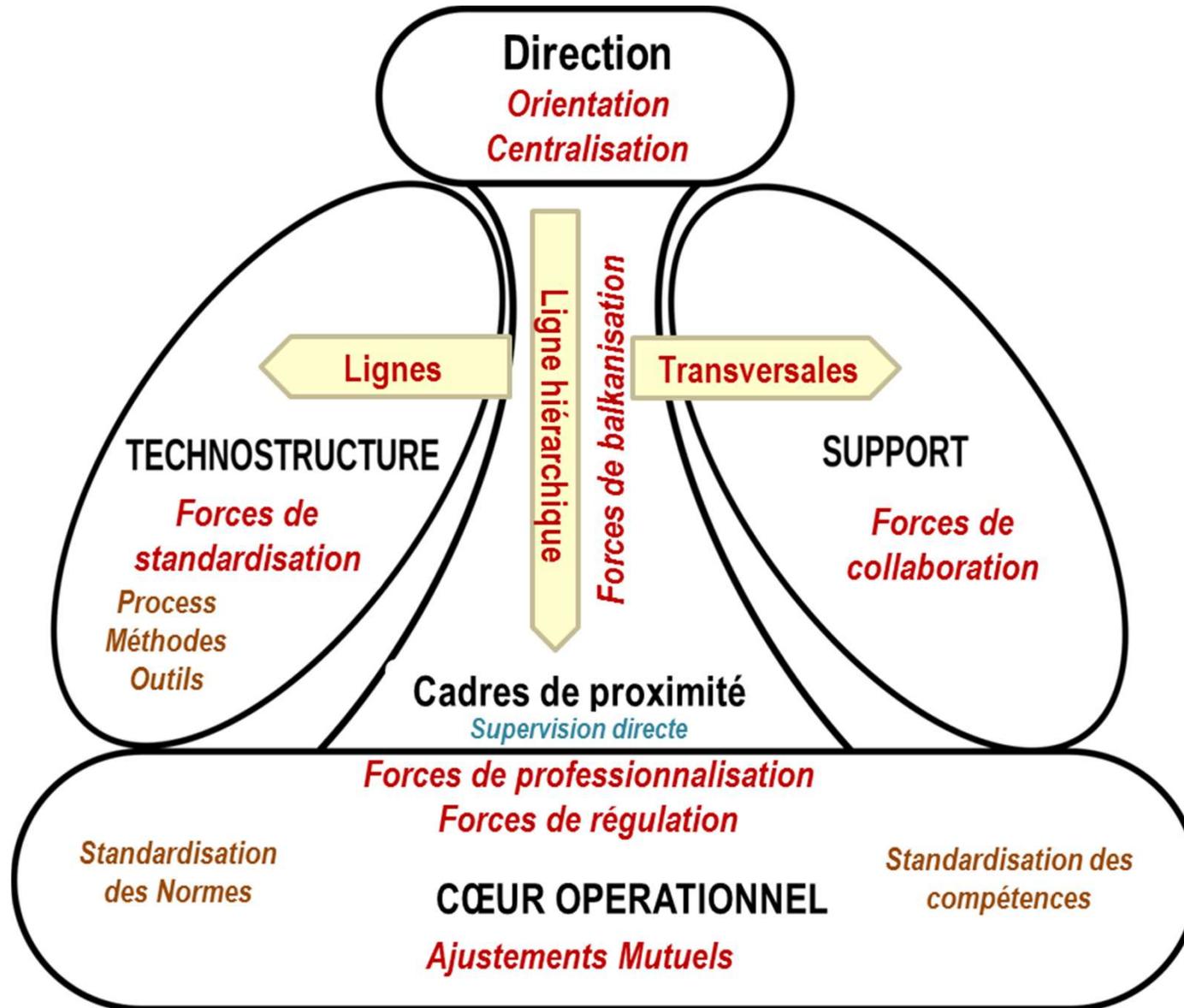
Implication, Engagement et loyauté des cadres de proximité

Dynamiques sociales

MISE EN SCENE SOCIALE

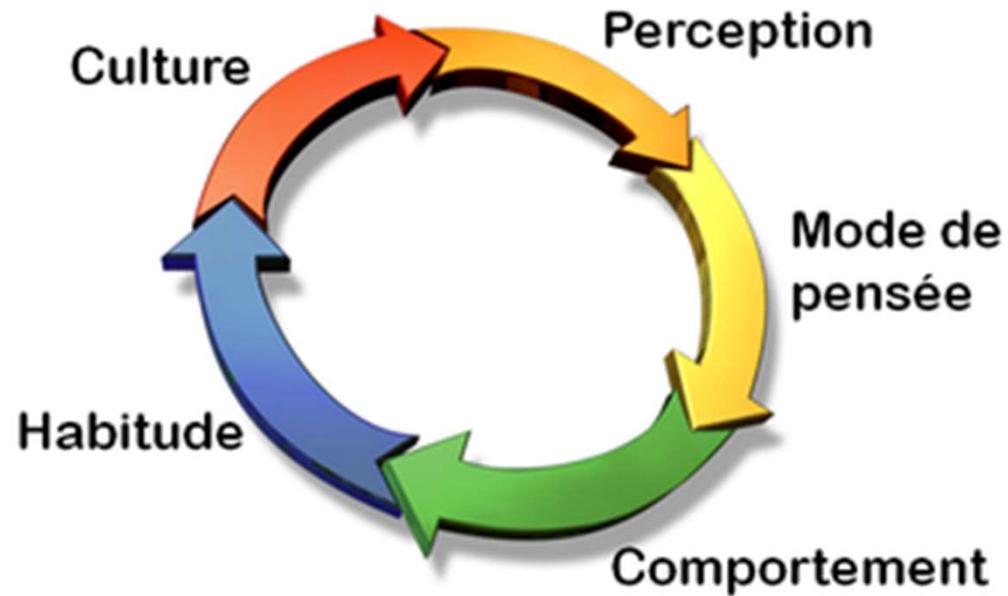


**Comment arriver à modéliser
un système de management ?**



Je propose plusieurs actions à entreprendre :

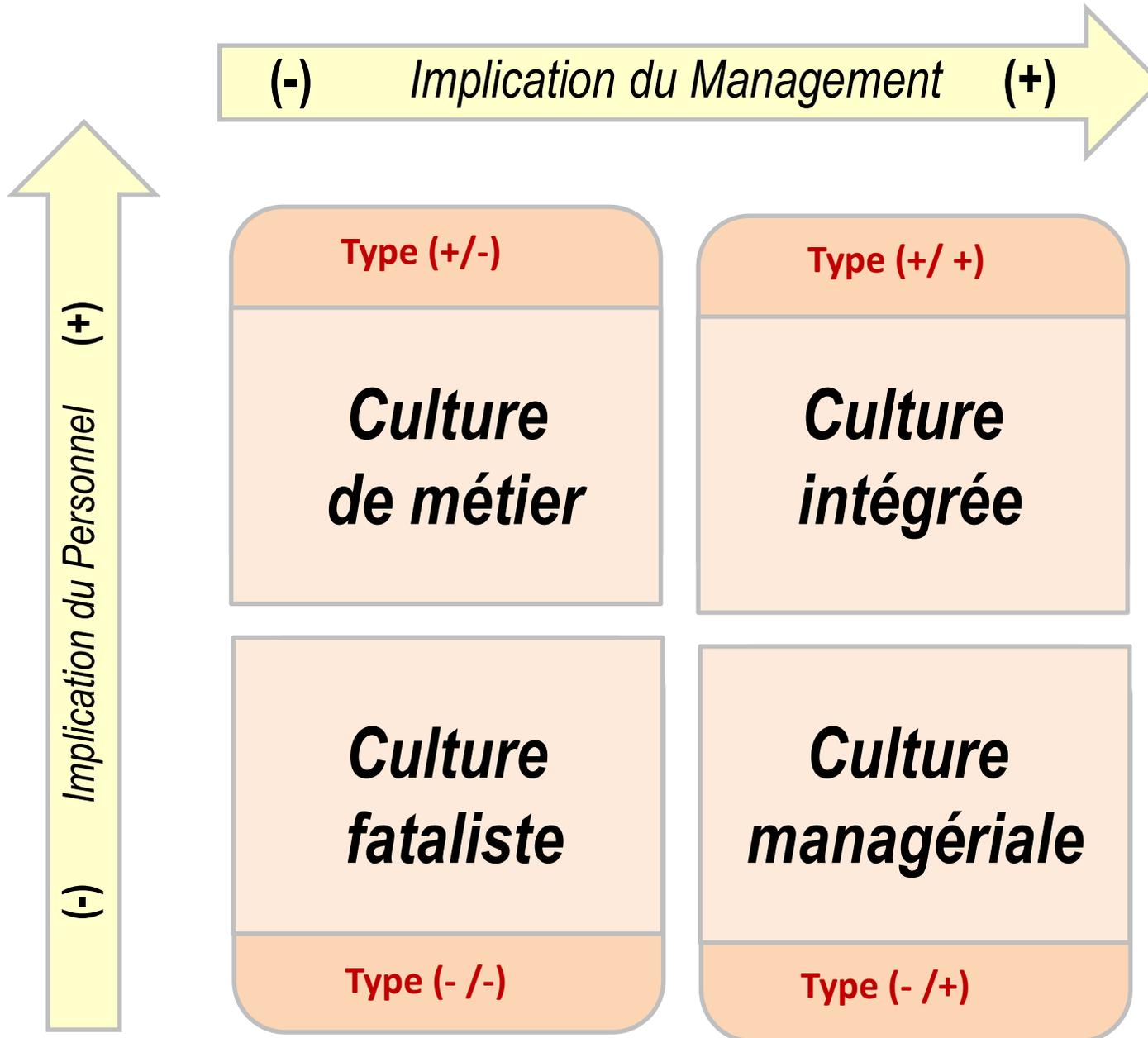
1. Caractériser la culture managériale réelle de l'organisation
2. En déduire tous les impacts (+/-) sur la dynamique du système de management et le fonctionnement hiérarchique et transversale de la structure
3. Quantifier les déterminants de l'engagement ou du désengagement des cadres de proximité
4. En déduire les « quick win » à mettre en place rapidement
5. Mettre particulièrement l'accent sur quelques «saines » pratiques de management
6. Incrire progressivement tout cela dans la durée



Caractériser la culture managériale réelle

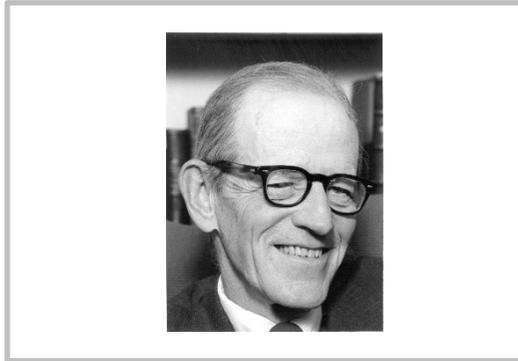


Quelles données peuvent permettre de caractériser la culture managériale d'une organisation ?

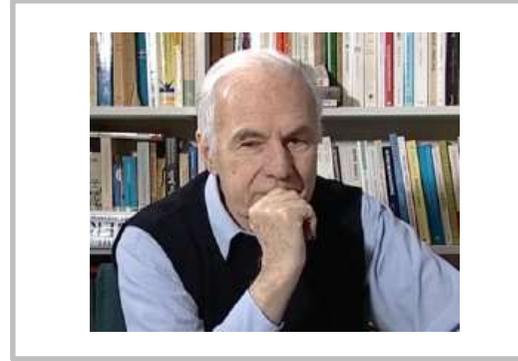


Vision Systémique

Georges Elton Mayo



Michel Crozier



Représentations

Rationalisation



**Emotions
Psychodynamique**

Intérêts



Bernard Tapie



Frederick Taylor

Vision Mécaniste

Parent Normatif

Cadre de référence, normes, valeurs, modèles

+ fixe des limites
celui qui dit **NON**
PROTECTION

- **PERSECUTEUR**
cherche des coupables
plutôt que des solutions

Adulte

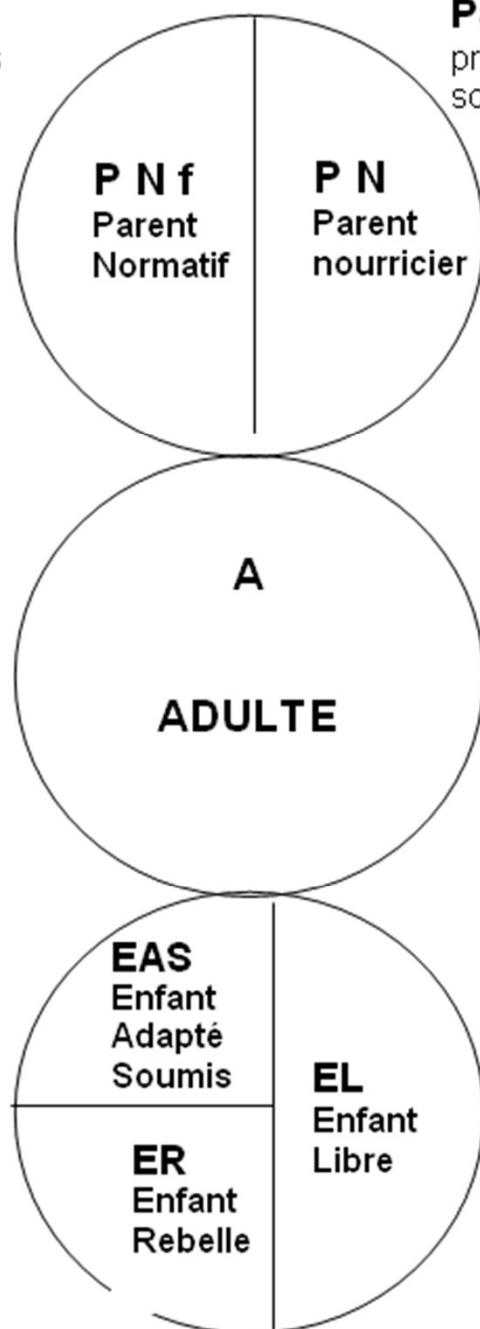
capacité à traiter la réalité
en tenant compte des mes-
sages internes et externes

Enfant Adapté Soumis

Capacité à se confor-
mer à une contrainte

Enfant Rebelle

capacité à refuser une
contrainte, asservité



Parent Nourricier

prise en charge, soin de
soi et de l'autre

+ celui qui dit **OUI**
PERMISSION

- **SAUVETEUR**
décrète ce qui
est bon pour les
autres

+ tient compte de
la réalité, com-
portement adéquat
avec la situation

- incapable d'être en
lien avec son vécu
interne
déshumanisé, robot

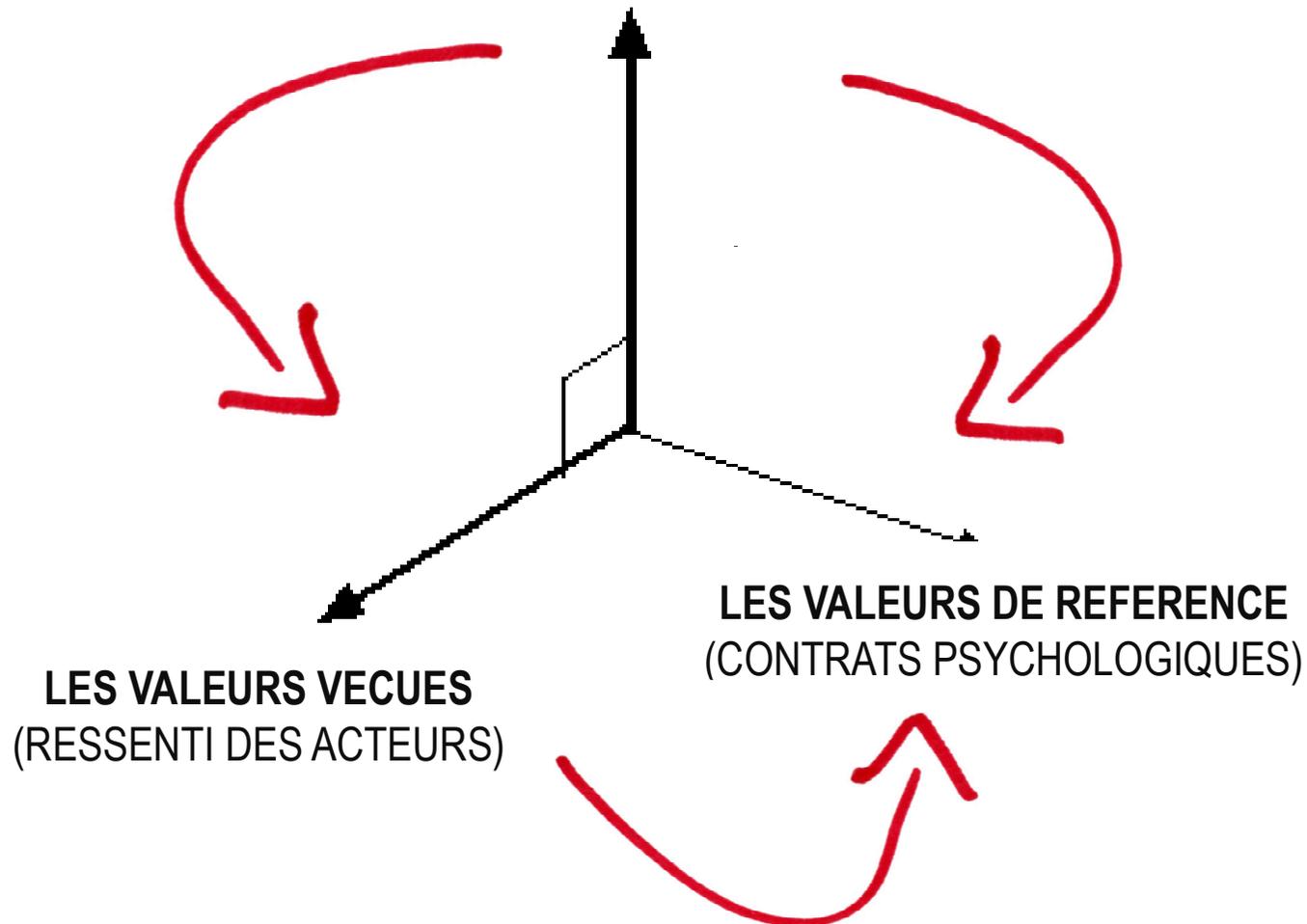
Enfant libre

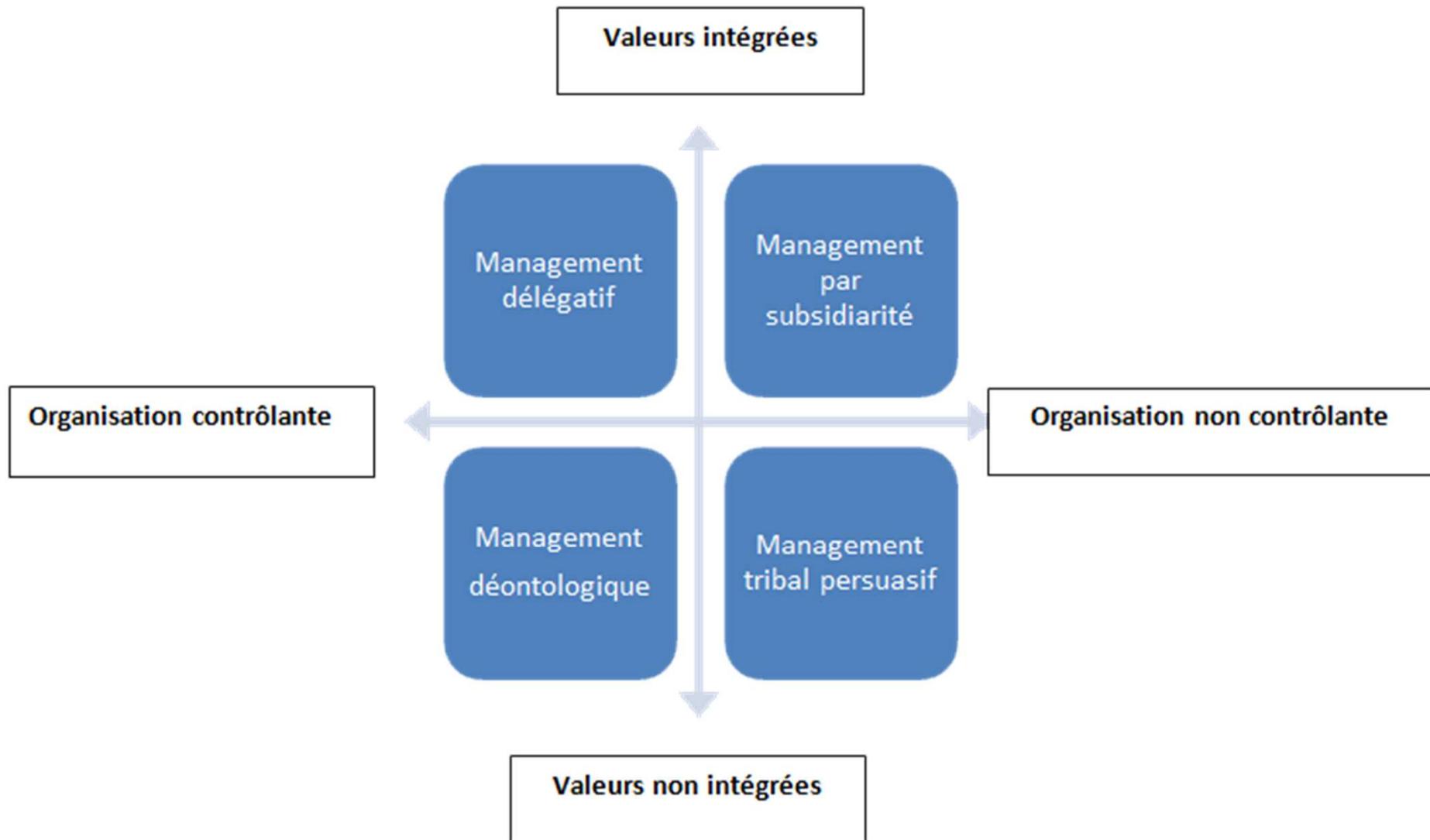
expression sans rete-
nue des réactions
spontanées

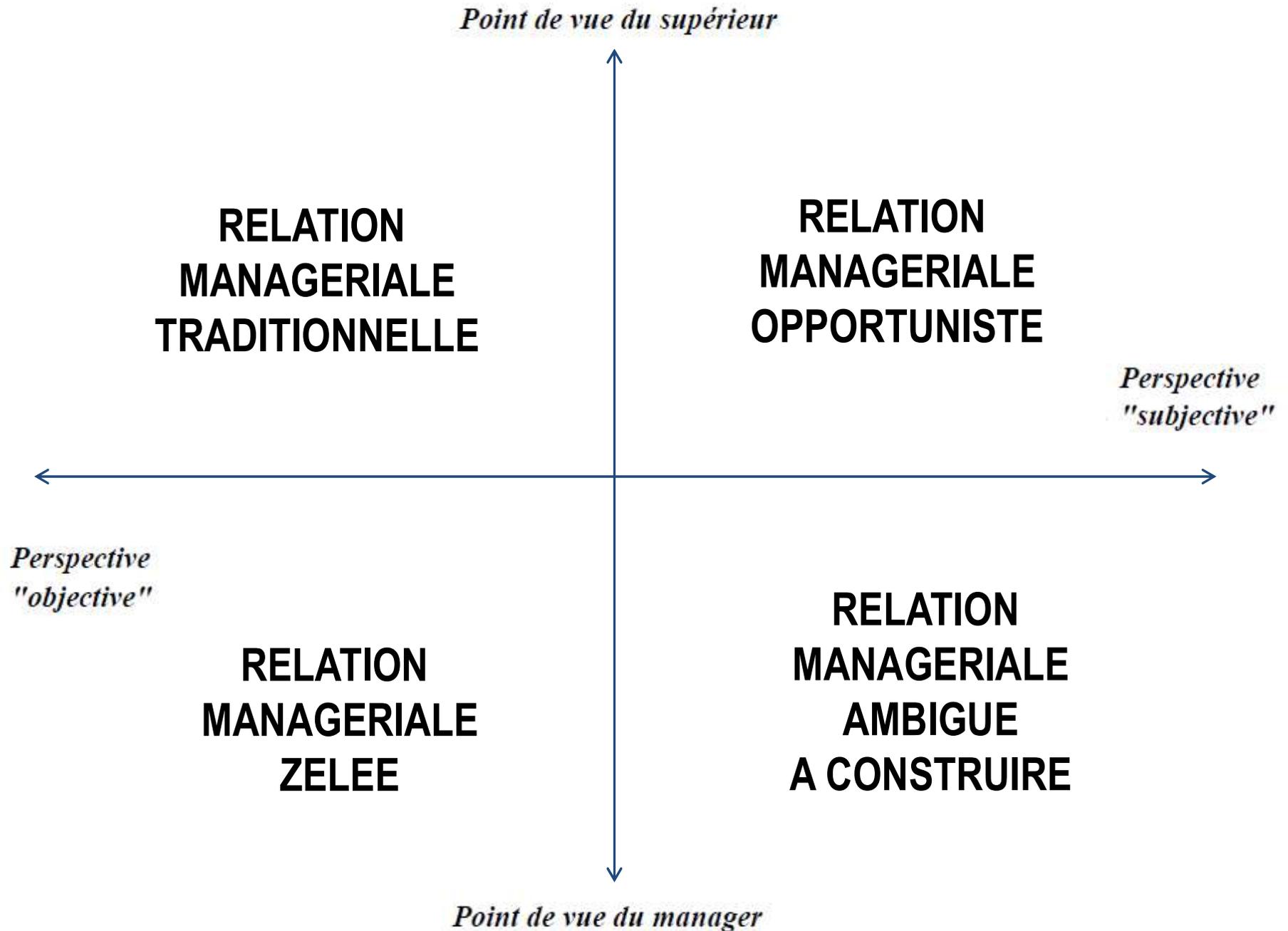


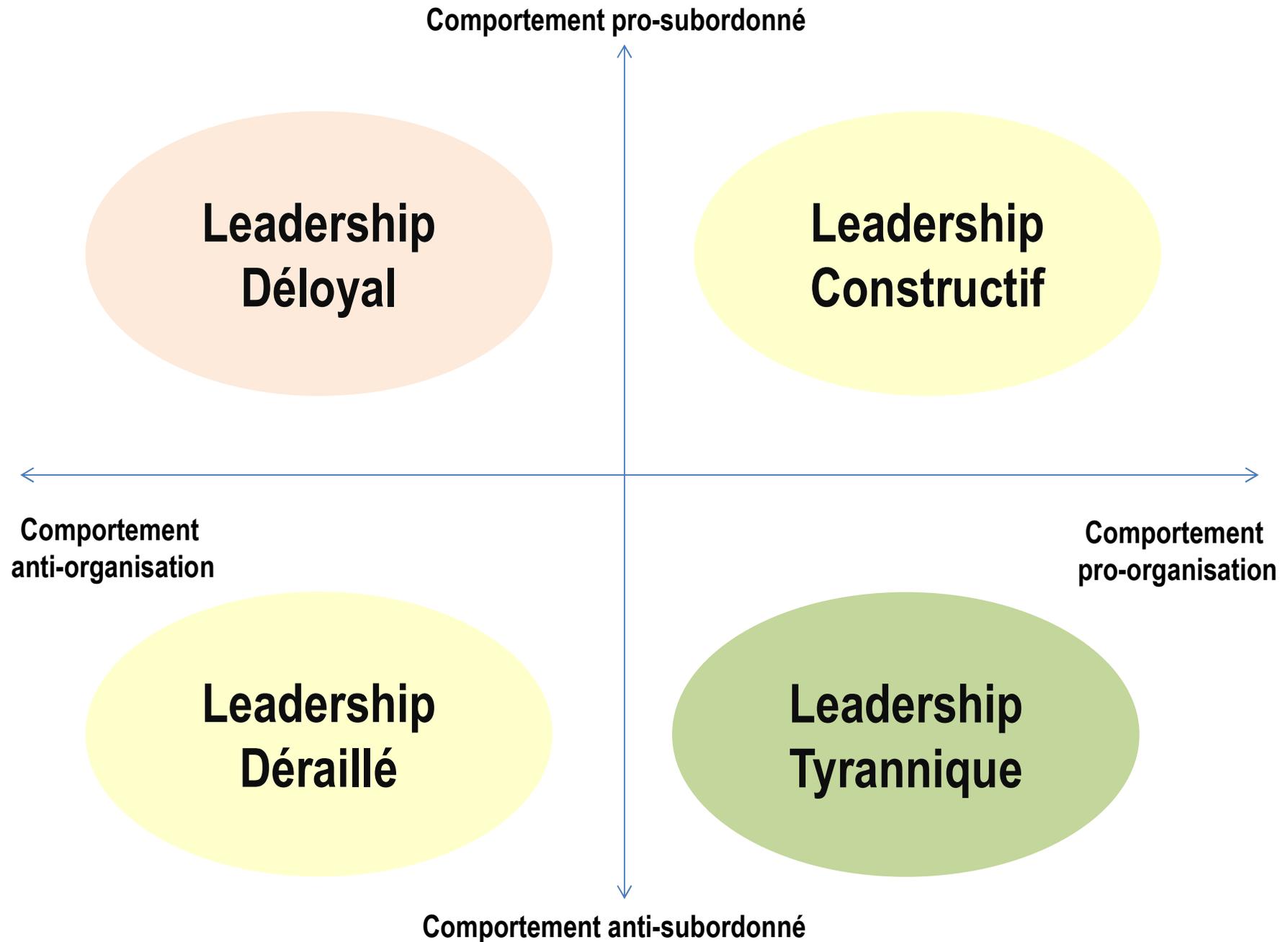
STRUCTURE DU RÉFÉRENCIEL DE VALEURS

LES VALEURS PRONEES / AFFICHEES
(DISCOURS INSTITUTIONNEL INTERNE / EXTERNE)









**Priorité donnée
à la paix sociale**

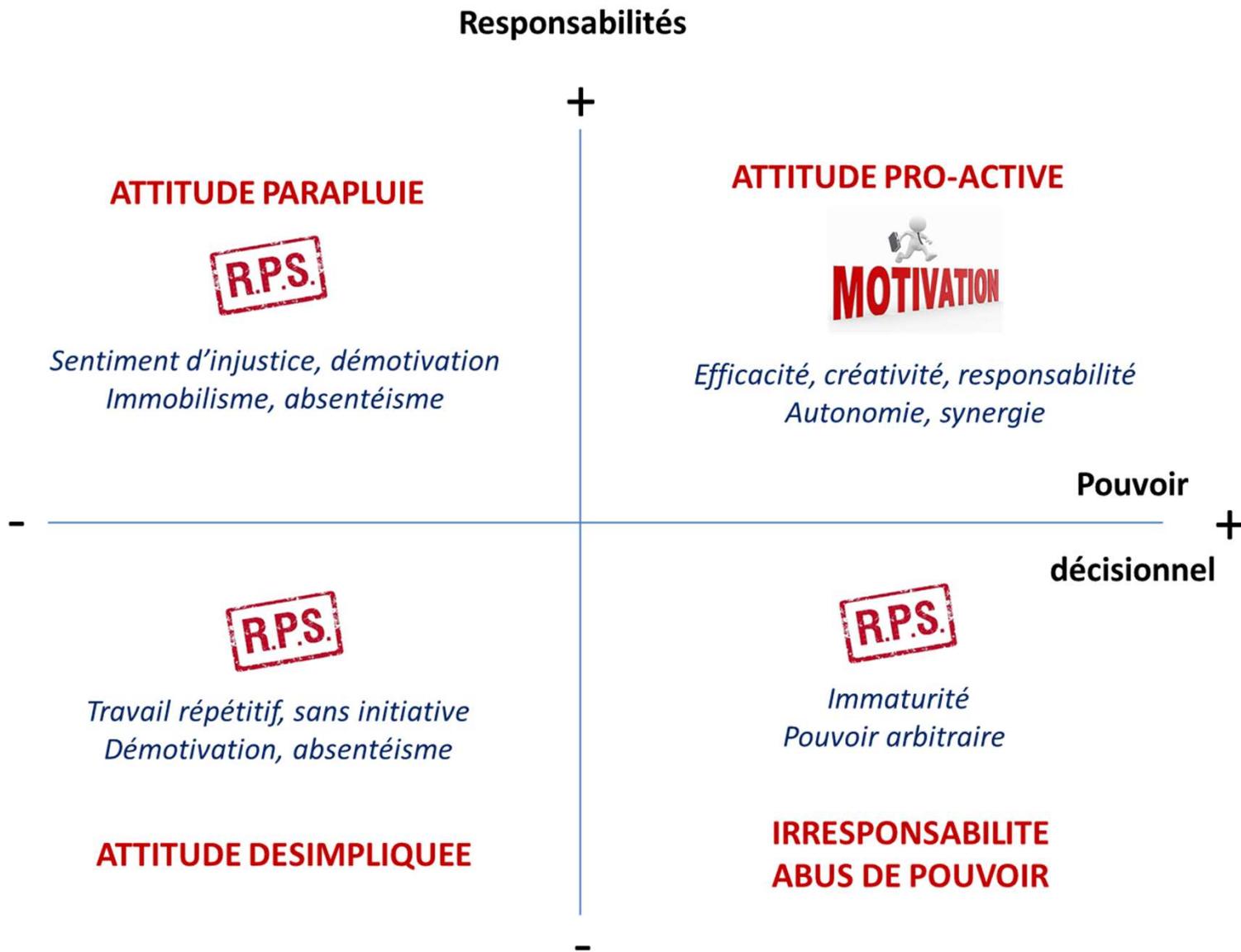
**Vision
CT**

**Vision
MT / LT**

**Priorité donnée
à la dynamique
sociale**

Quels leviers de management sont privilégiés...

- Le **sens**
- Les **valeurs** (management par les valeurs)
- Les **règles** (management par les règles)
- Les **priorités** et les **objectifs** (management par objectifs)
- Les **résultats**
- Les **relations** (management relationnel)
- Les **forces** (management appréciatif)
- La participation aux décisions (management collaboratif)
- **L'intérêt aux tâches** (management situationnel)
- Les **facteurs de motivation** (management motivationnel)
- La **clarification des rôles et des responsabilités**



	<i>Niveau d'implication</i>	<i>Evènements managériaux</i>
<i>Management Stratégique</i>		
<i>Management Transformationnel</i>		
<i>Management Transversal</i>		
<i>Management Tactique</i>		
<i>Management Opérationnel</i>		

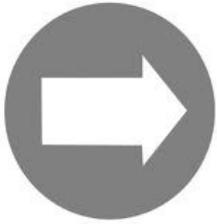
Quelles postures relationnelles dominantes dans les relations managériales

- La posture hiérarchique
- La posture contractuelle
- La posture partenariale

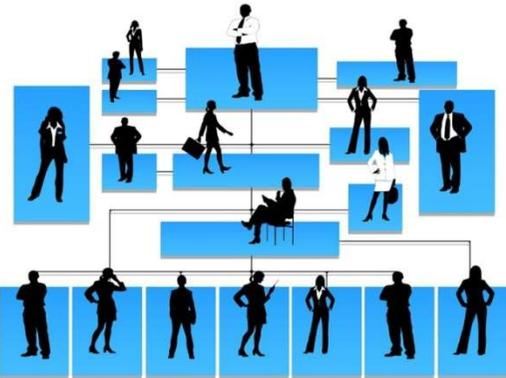
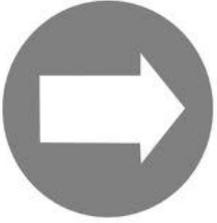


« Un peu moins de politesse
et plus de considération. »

INFORMATION



COMMUNICATION



**SCENARIOS
DE DIALOGUES**



LES « PIÈCES MANQUANTES » DU MANAGEMENT

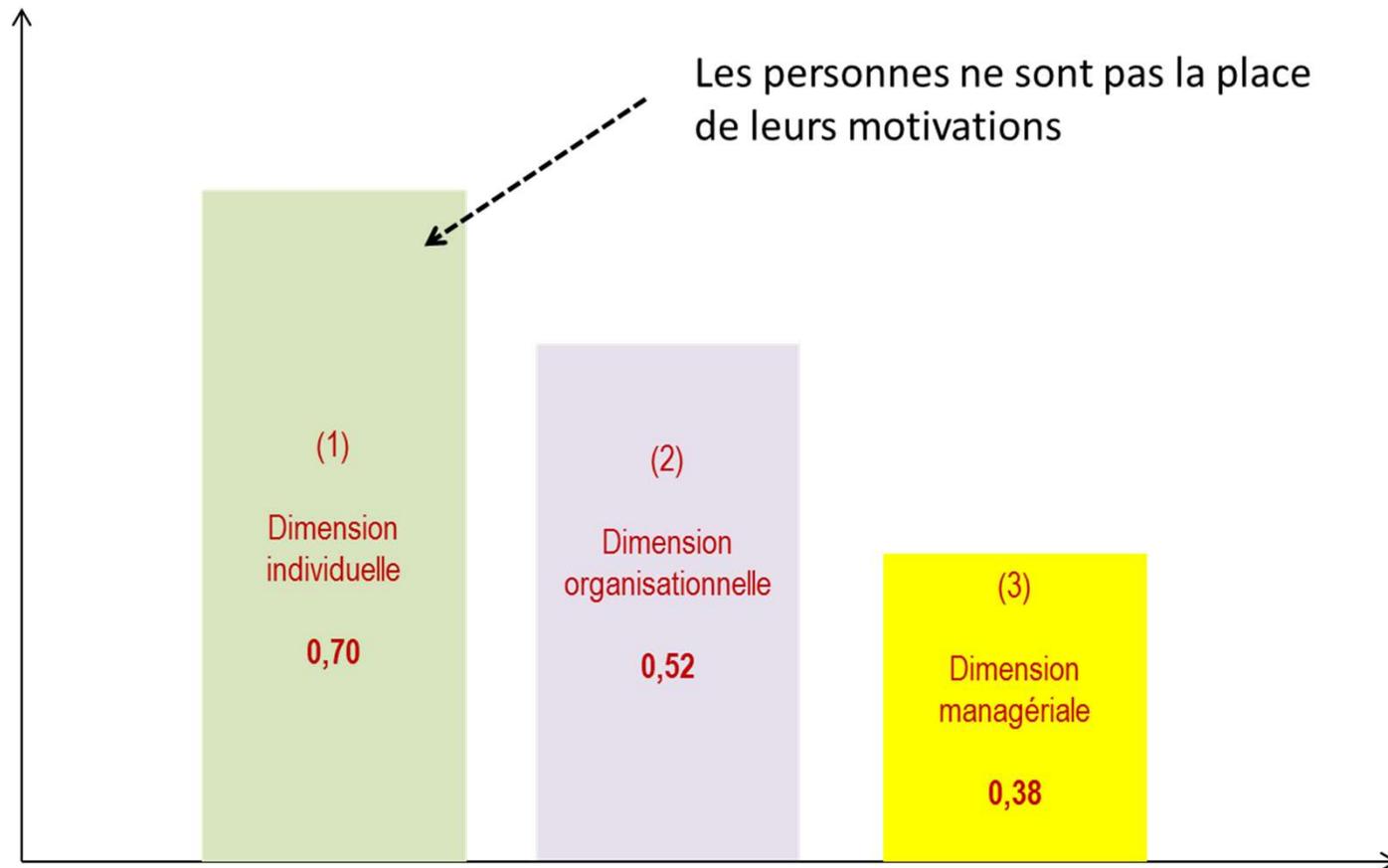
- ✓ **LA RECONNAISSANCE DU TRAVAIL**
- ✓ **LE SOUTIEN SOCIAL**
- ✓ **LE CLIMAT DE TRAVAIL**
- ✓ **LE RESPECT et L'ÉCOUTE**
- ✓ **LA CHARGE DE TRAVAIL**
- ✓ **LA PARTICIPATION AUX DÉCISIONS**
- ✓ **LA CLARTE DU RÔLE**
- ✓ **LA CONCILIATION TRAVAIL ET VIE PERSONNELLE**
- ✓ **LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL**



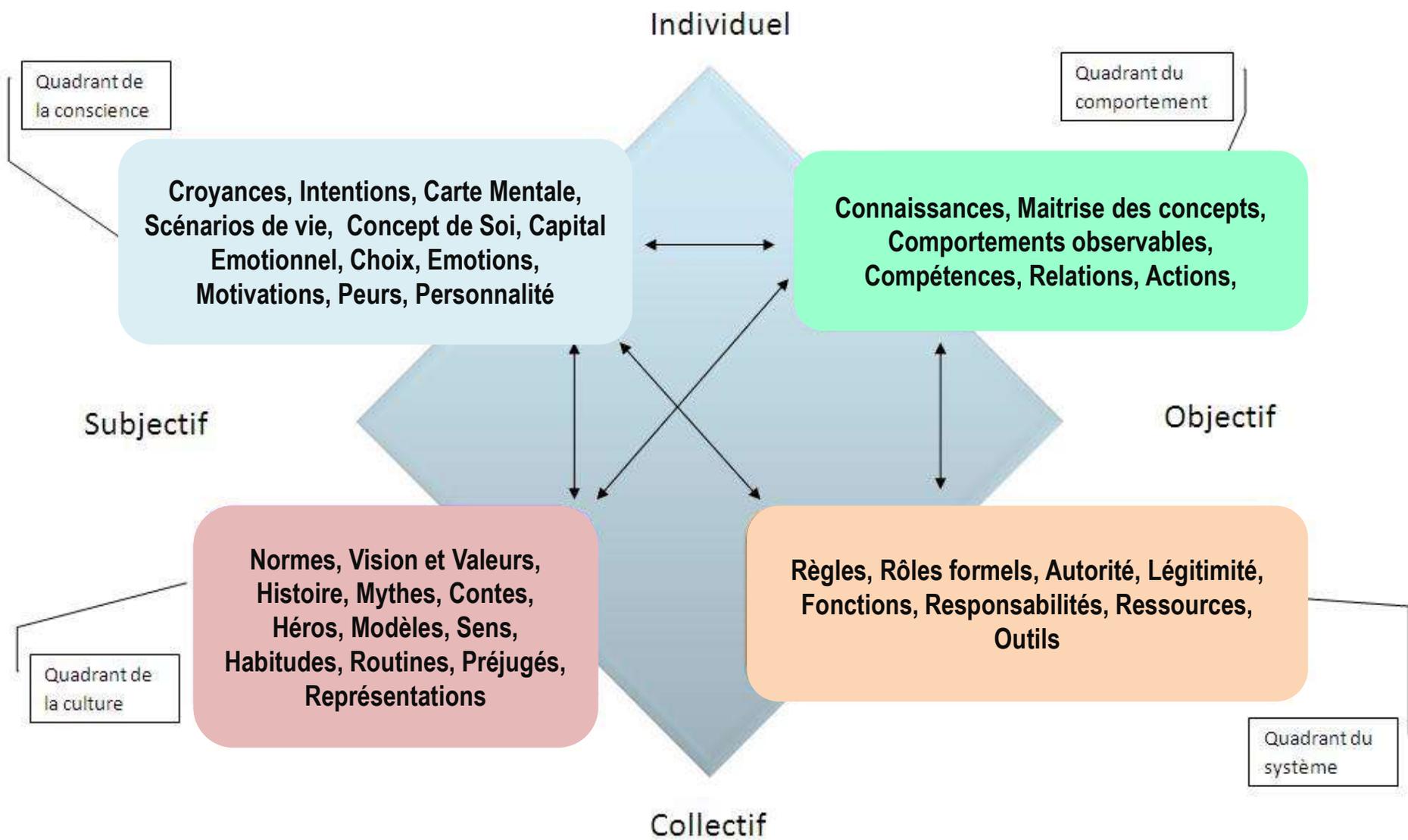
J'aimerais que vous écriviez
la charte éthique de notre groupe
MAIS EN VEILLANT À CE QU'ELLE SOIT
COMPATIBLE AVEC NOTRE BUSINESS MODEL..



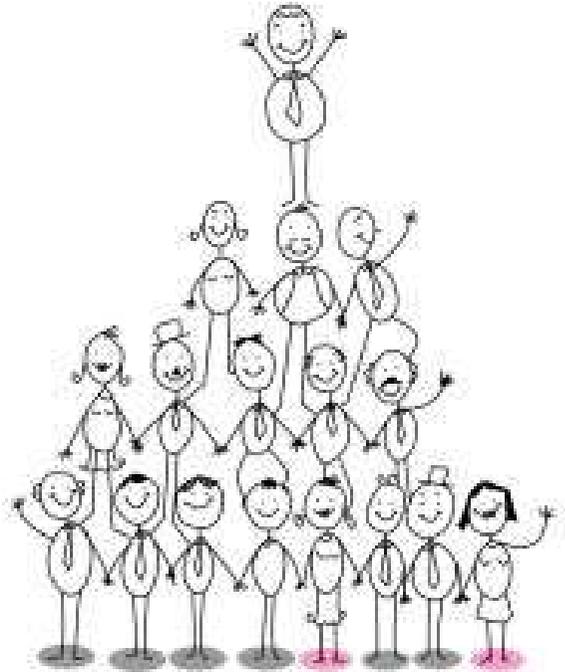
LES FACTEURS EXPLICATIFS DU STRESS



- (1) - Motivations, adaptabilité, confiance en soi
- (2) - Pouvoirs, responsabilités, circulation de l'information, ergonomie
- (3) - Confiance, rapport de force, mauvaise foi



Les Quatre Quadrants du Management



La maturité, la dynamique et l'énergie créées et portées par un système de management sont à l'origine de presque 80 % des freins ou des moteurs de l'organisation.





Les pratiques managériales sont souvent la résultante d'un système établi par une « instance supérieure », les changer sans changer les valeurs, le champs de conscience et les principes relationnels de cette instance revient à mettre des pneus neufs sur une voiture dont le moteur est cassé...aucun intérêt, sauf « à faire joli ».

A partir de ces constats, il faut se poser le genre de questions qu'une organisation se pose par rapport à sa propre culture :

- Quelles sont nos caractéristiques culturelles et relationnelles en terme de management ?
- Quelles en sont les conséquences sur l'encadrement de proximité ?
- Lesquelles veut-on bannir ou encourager dans l'organisation ?
- Sur lesquelles doit-on retravailler en priorité ?
- De quoi devrions-nous parler et convenir ensemble pour pouvoir faire les choses autrement ?

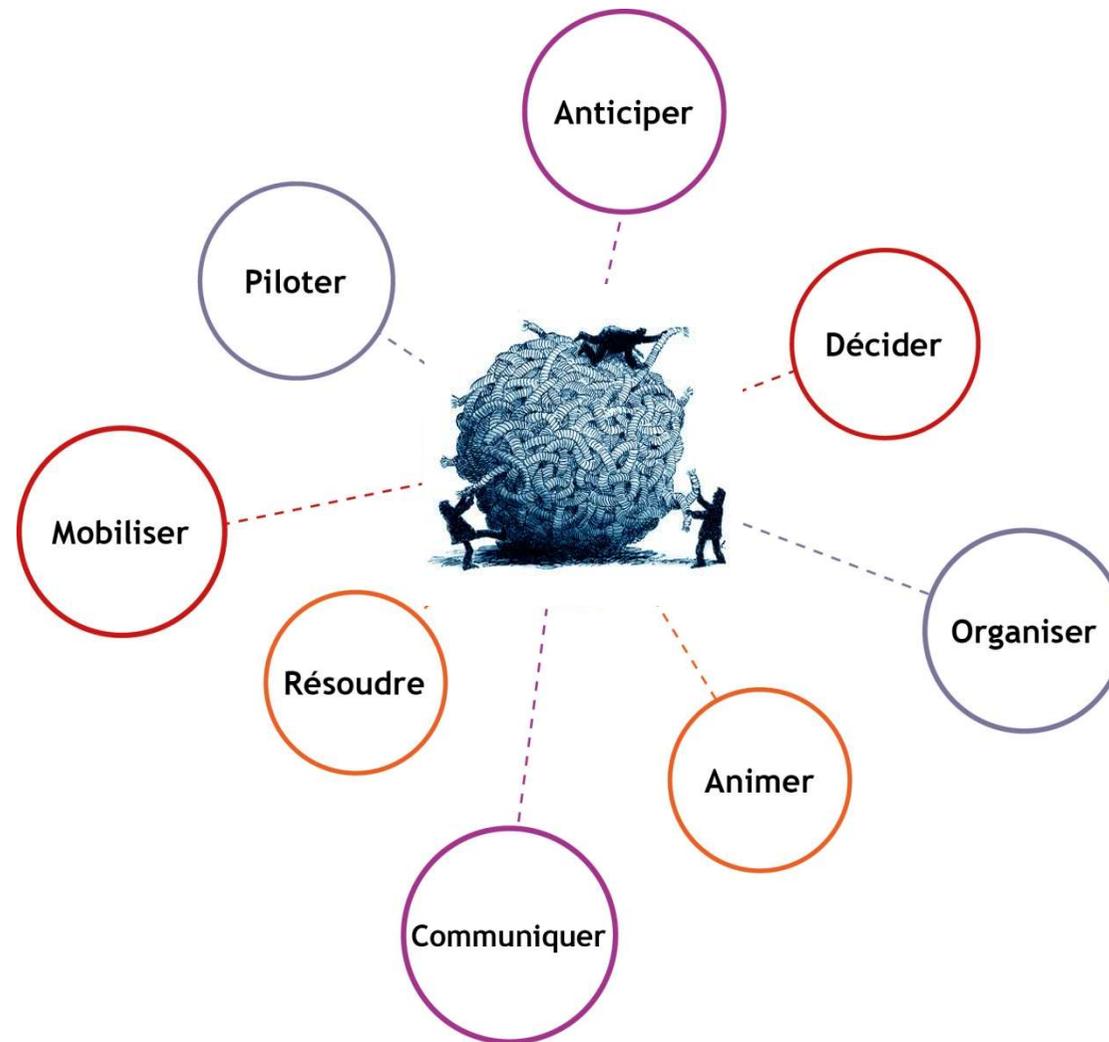
L'implication des cadres de proximité

- **L'identification** (l'adhésion aux buts et aux valeurs)
- **L'engagement** (la volonté d'agir dans le sens de ces buts et de ces valeurs)
- **La loyauté** (le désir de rester)

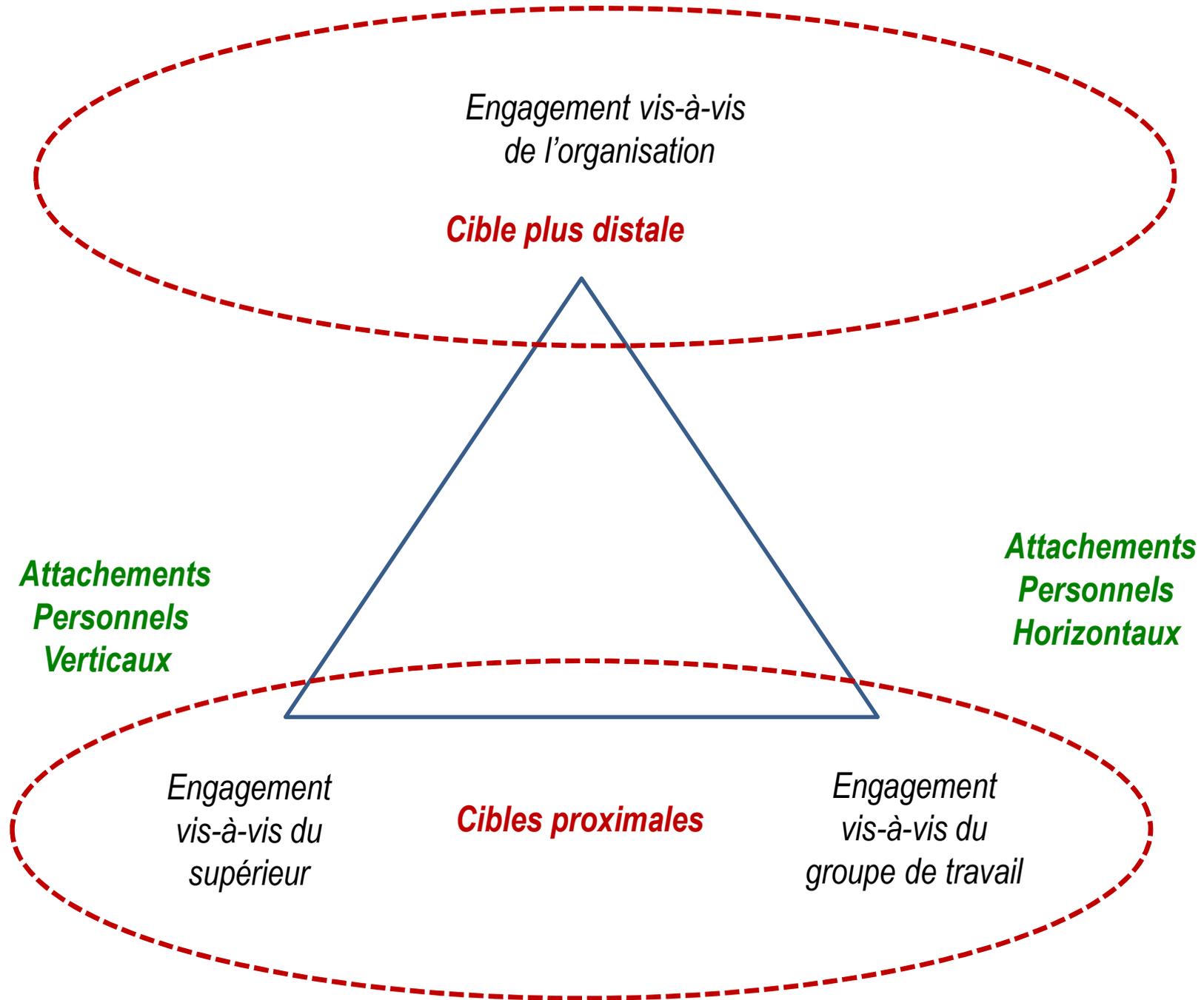
Une transformation culturelle réussie, c'est une transformation qu'on peut observer quotidiennement et concrètement dans des gestes.

Ce sont des pratiques relationnelles et des comportements qui reflètent les valeurs et les attitudes qu'on souhaite voir émerger dans la poursuite d'une nouvelle vision plus managériale que gestionnaire, affirme Réal Jacob, professeur titulaire au service de l'enseignement du management à HEC Montréal.

Cela peut prendre du temps. Car un changement en profondeur de la culture managériale se produit sur plusieurs années. Alors par quoi commencer dès maintenant ?



Identifier précisément les déterminants de l'engagement des cadres de proximité



Variables antécédentes

- Age
- Ancienneté
- Avantages sociaux
- Compétence
- Niveau de spécialisation
- Ethique
- Sentiment d'auto-efficacité
- Extraversion
- Estime de soi
- Agréabilité
- Stabilité émotionnelle
- Ouverture à l'expérience

Variables liées au poste / rôle

- Clarté du rôle
- Variétés tâches
- Autonomie
- Niveau de défi
- Qualité du feedback

Engagement organisationnel

Variables liées à l'organisation

- Soutien social
- Soutien organisationnel
- Perceptions de justice
- Pratiques de GRH
- Climat organisationnel

Variables liées au supérieur (agent)

- Qualité de relation
- Leadership participatif
- Reconnaissance
- Exemplarité
- Soutien social

Variables sociales

- Idéologie dominante
- Éléments de culture
- Équilibres de pouvoirs
- Logique de Seigneur et de Gueux
- Conflits de valeurs
- Deuils non entamés

Identifier les déterminants de l'engagement de ses managers de proximité permet pour une organisation d'agir pour faire face à deux risques :

- Le refus d'accéder à des fonctions ou des responsabilités managériales
- Le désengagement durable des managers de proximité en poste.

Parce qu'ils sont des maillons essentiels, un rouage indispensable au sein de nos organisations, les managers de proximité sont une population à laquelle il convient d'être attentif

L'encadrement de proximité jouit de « *diverses appellations* » :

- Position charnière (*Louart et Benmehidi, 1984*),
- Homme du milieu, pris entre deux feux (*Roethlisberger, 1976*),
- Rôle d'interface et lieu de confrontations de logiques contradictoires (*Srajek, 2003*),
- Individu pris « entre le marteau et l'enclume » (*Bellini, 2004*)

Toutes ces dénominations traduisent la même idée : une combinaison d'injonctions difficilement compatibles, voire contradictoires et paradoxales .

Le job est difficile. L'épuisement des managers de proximité est réel et depuis longtemps décrit.

Les conditions d'exercice des missions sont depuis longtemps dénoncées, mettant le manager de proximité dans des situations de contrainte telles qu'elles en deviennent insolubles.



Les managers de proximité occupent une place tout à fait particulière au sein des organisations.

Souvent qualifiés de « courroie de transmission », de « rouage essentiel » au bon fonctionnement des organisations, de « cheville ouvrière » des structures changeantes, de « maillon fort », les managers de proximité présentent des caractéristiques propres, ont des missions variées et jouent de nombreux rôles qui en font des acteurs incontournables et indispensables.

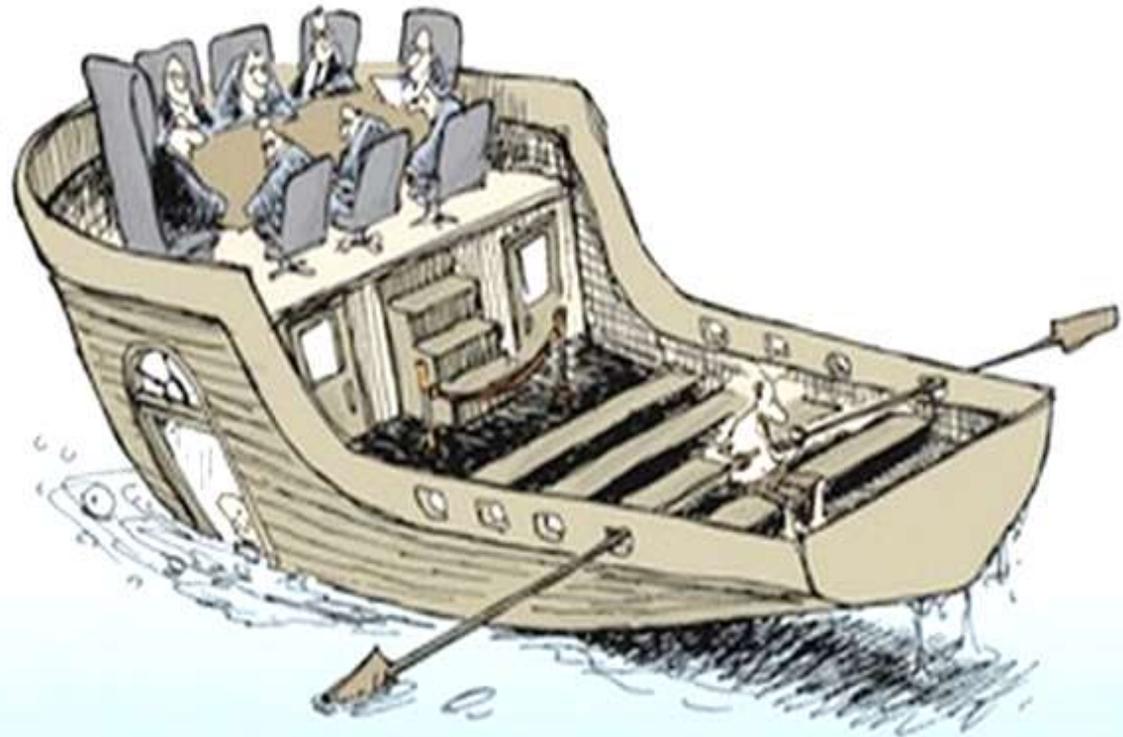
Il s'agit de fournir aux subordonnés un cadre d'analyse leur permettant de donner du sens à leurs propres expériences (Burgelman, 1983).

Ainsi, l'encadrement intermédiaire se positionne à la croisée entre la vision de l'organisation (définie par le leader) et les savoirs opérationnels (créés par la base), cherchant en permanence à réduire l'écart entre les deux pour que l'un coïncide avec l'autre.

Il devient ainsi le médiateur entre « ce qui est et ce qui devrait être ». Or au lieu de leur donner et de valoriser ce rôle, bien des Directions les maintiennent dans une posture d'exécutants contraints et soumis.

JE NE COMPRENDS
PAS...

MALGRÉ TOUS NOS
EFFORTS POUR
RATIONALISER LE
SYSTÈME DE SOINS,
C'EST DE PIRE EN
PIRE !



©'06 NESTlé SA, CH.
DIST. BY UNIVERSAL UCLICK

Or, ces cadres de proximité ne sont pas des exécutants, ils sont au contraire des acteurs spécialistes régulateurs majeurs de l'organisation au travers de 11 rôles clé :

- **Quatre rôles interpersonnels** (symbole, agent de liaison, leader et accompagnateur-faciliteur),
- **Trois rôles liés à l'information** (observateur actif, diffuseur-traducteur et porte-parole),
- **Quatre rôles décisionnels** (entrepreneur, régulateur, répartiteur de ressources et négociateur-médiateur).

Les conséquences des changements et restructurations au sein des entreprises sur les managers peut se résumer en six points :

- Une augmentation des territoires à manager et activités à réaliser avec une charge de travail élevée et à un rythme effréné,
- Une diminution des fonctions supports ou des ressources transversales pouvant l'aider
- Un contrôle permanent de leurs résultats (reporting, objectifs à tenir avec des termes de plus en plus courts,...),
- Des changements de caps fréquents et une gestion dans l'urgence, qui nécessitent d'être capable de s'adapter en permanence et rapidement à l'environnement,
- Une diminution des postes d'encadrement (raréfaction des promotions verticales au profit des mobilités horizontales),
- Une modification du rapport d'autorité : le manager ne peut plus s'appuyer uniquement sur son statut et son niveau hiérarchique pour se faire obéir. Il doit développer une légitimité à la fois dans ses compétences techniques, relationnelles, politiques et comportementales (leadership).

Pour accompagner les transformations souhaitées par les promoteurs des changements de type 3S (Stratégie, Structure, Systèmes) le cadre de proximité endosse plusieurs rôles :

- Il est « l'interprète-traducteur » : il explique et traduit les grands programmes de changement mis en place par la Direction, en tant que « stratège ordinaire » il est en quelque sorte un « vulgarisateur » des orientations
- Il est aussi un « bidouilleur », un « bricoleur » : le changement « prend » quand le manager de proximité bricole le programme de changement en adaptant les exigences aux conditions de terrain.
- Le manager de proximité a également un rôle « d'adaptateur » c'est-à-dire qu'il doit adapter et décliner les projets de changement à sa propre unité. Le changement n'est jamais l'application directe et automatique des directives venues d'ailleurs. Pour le mettre en place au niveau local, il faut toujours ajuster, affiner, modifier, forcer parfois et c'est au manager de proximité de prendre l'initiative de le faire

C'est enfin et surtout un « régulateur d'émotions » car toutes les situations de changement impliquent des incertitudes, des pressions, des angoisses, et donc beaucoup d'émotions.

Il faut être conscient qu'il y a, certes un besoin « d'initiateurs » de changement, mais aussi et surtout un besoin de mise en branle de ce changement, qui n'est seulement possible que par le truchement du manager de proximité.

Il doit changer, faire en sorte que les autres changent et faire en même temps son travail, ce qui implique une double pression



Pour les managers de proximité, proximité rime avec complexité

Le cadre de proximité

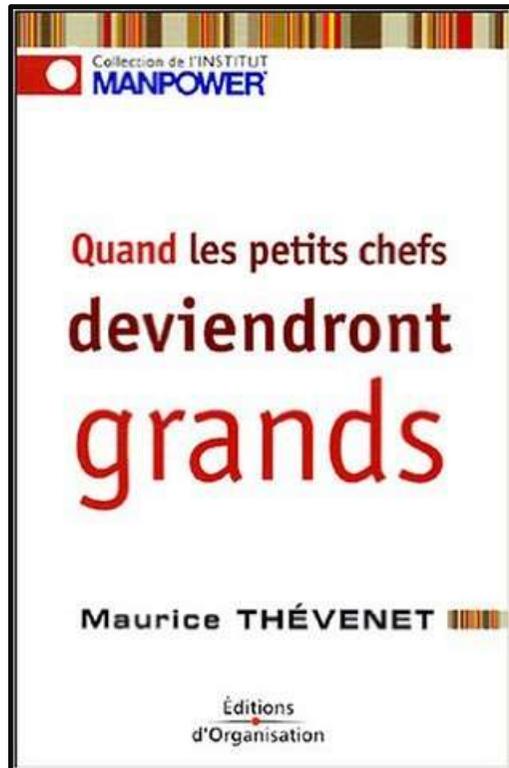
Une dualité de position « pris entre le marteau et l'enclume »

Au cœur des tensions et des ambiguïtés institutionnelles
et des injonctions contradictoires

De nombreux paradoxes à gérer
(apprentissage, appartenance, gestion, exécution)

Des conflits de rôles et des conflits de loyauté

Pourquoi devenir cadre de proximité ?



- La vocation
- Obtenir une « vraie » reconnaissance
- Echapper à son chef actuel
- « Pouvoir faire »
- Acquérir un statut et les avantages associés

L'implication des cadres de proximité ?

- **L'identification** (l'adhésion aux buts et aux valeurs)
- **L'engagement** (la volonté d'agir dans le sens de ces buts et de ces valeurs)
- **La loyauté** (le désir de rester)

Implication / Engagement

L'engagement serait cette volonté d'action qui, couplée à l'adhésion aux valeurs et à la loyauté, caractérisent l'implication. Pour d'autres l'engagement est plus calculé, voire intéressé, que l'implication.

L'implication renvoie à une logique identitaire d'appartenance : je me sens impliqué, j'adhère, je me sens fier et proche de mon entreprise. On parle aussi d'attachement, d'engagement organisationnel et d'engagement affectif.

Quant à l'engagement, il relève d'un choix : je décide ou pas de m'engager, c'est-à-dire d'entrer dans une logique contractuelle de donnant-donnant. Il repose donc essentiellement sur la recherche d'une équité, d'une relation équilibrée

Trois formes d'engagement organisationnel

- **L'engagement affectif** reflète une identification, une implication et un attachement affectif à l'organisation
- **L'engagement normatif** représente une loyauté provenant d'une obligation morale ressentie envers l'organisation
- **L'engagement de continuité** provient des coûts associés à la perspective de quitter l'organisation

Dans le premier cas, l'employé reste au sein de l'organisation par désir, dans le second cas, il reste par devoir, enfin, dans le troisième cas, il reste par nécessité

L'engagement affectif, trouve ses racines dans les échanges sociaux initiés par l'organisation et ses représentants envers les salariés.

Lorsque ces échanges et interactions engendrent confiance et respect de la part de l'organisation, l'individu en retire un sentiment d'importance personnelle.

Il est dès lors plus enclin à s'identifier aux valeurs de l'organisation

L'engagement normatif se développe en réponse à deux catégories de précurseurs.

D'une part, la socialisation reçue au sein de la famille peut contribuer à inculquer des valeurs de loyauté généralisée pouvant constituer une base importante de loyauté envers l'employeur chez l'individu adulte.

D'autre part, l'engagement normatif étant très sensible à la norme de réciprocité, la reconnaissance des mérites et de toute autre forme d'investissement de l'organisation dans son personnel peut entraîner une augmentation du besoin de réciproquer.

Dans ces circonstances, l'engagement normatif peut se trouver renforcé

L'engagement de continuité est ancré dans la théorie des investissements laquelle conçoit les investissements ou les bénéfices associés à la relation d'emploi comme une force freinant les velléités de départ.

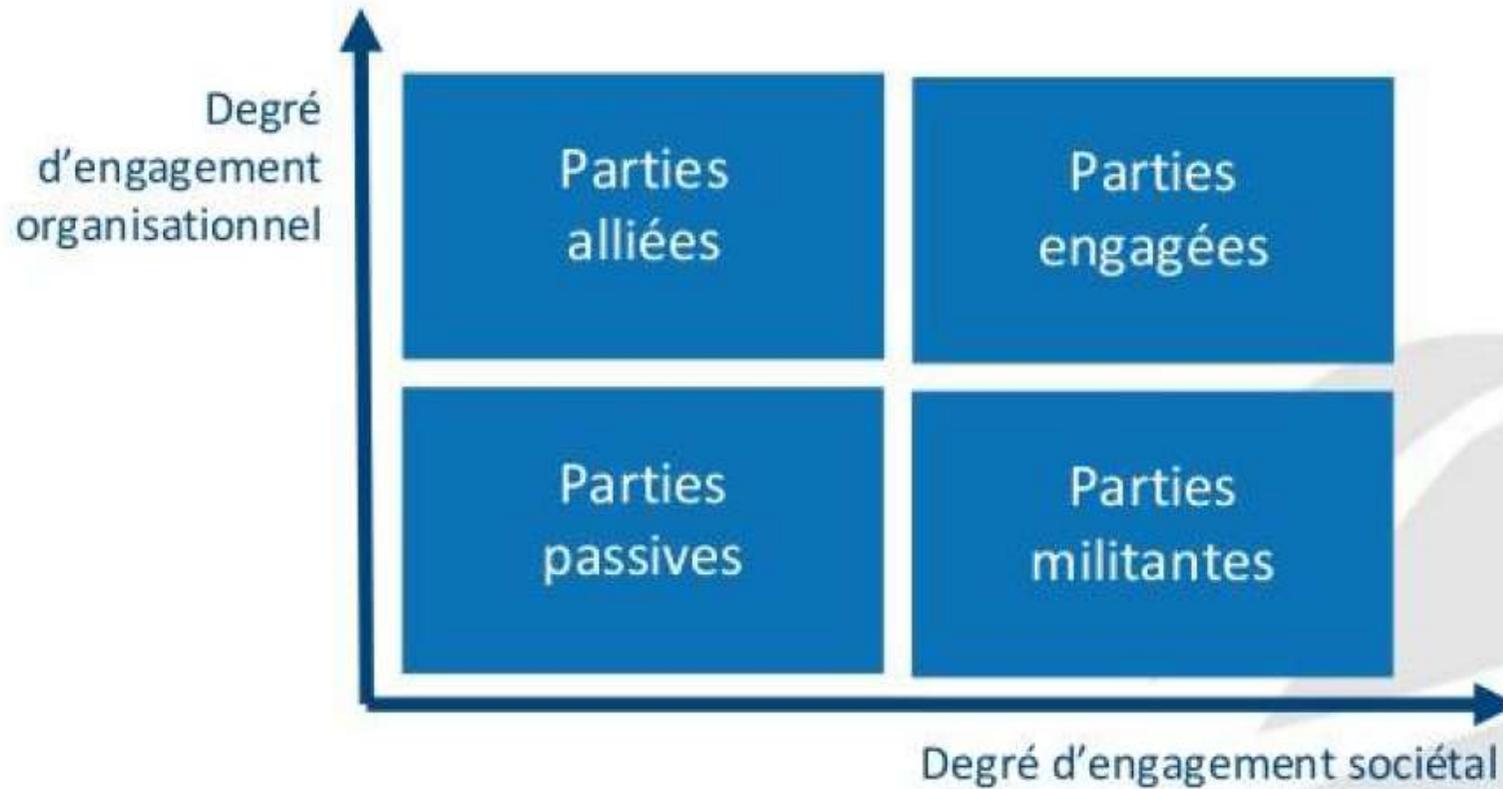
L'engagement de continuité reflète soit une dimension de sacrifice perçu ou de coût lié au départ, soit une dimension renvoyant au manque perçu d'emplois à l'extérieur de l'organisation.

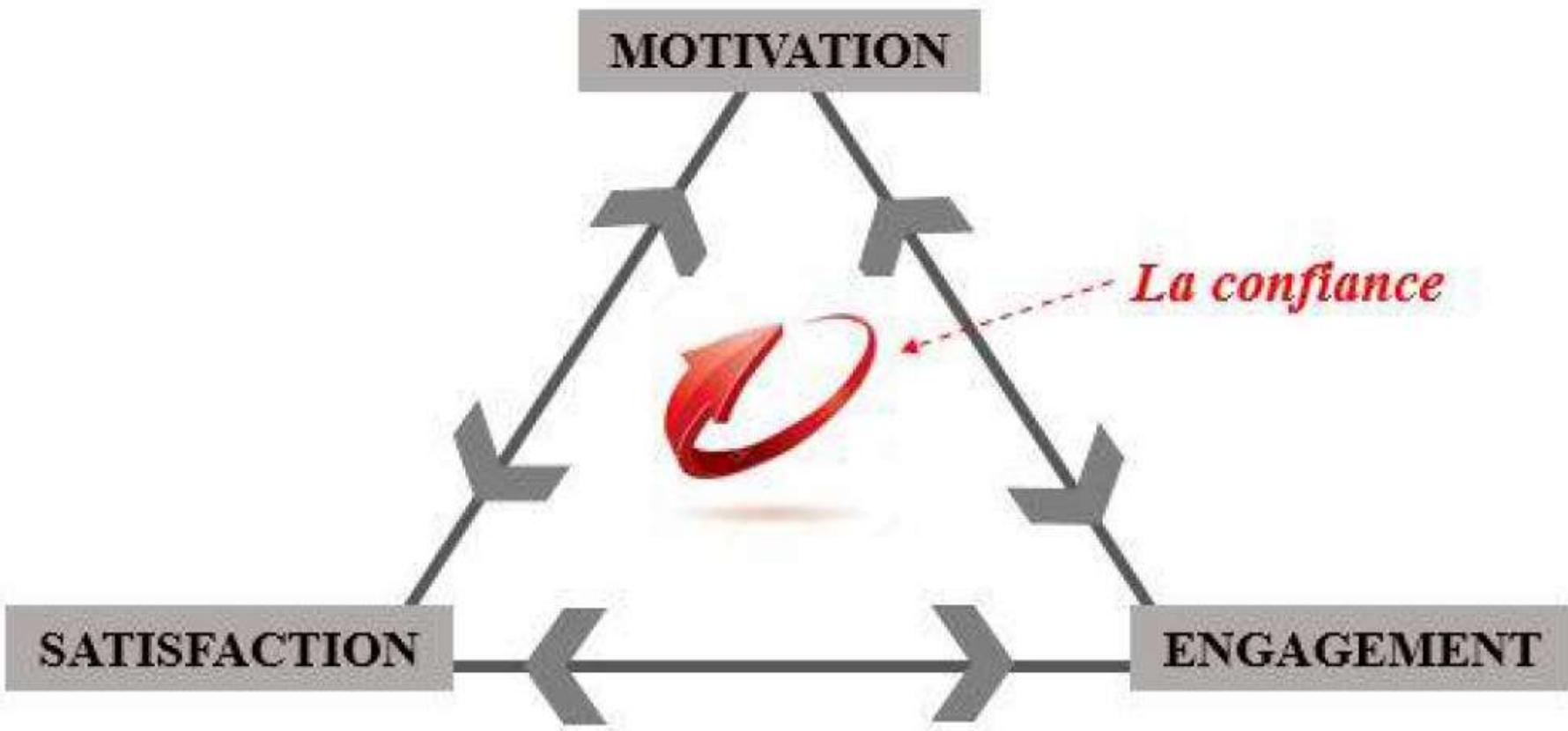
Les coûts d'appartenance peuvent être de nature variable et renvoyer par exemple à une perte sur le plan matériel (salaire) ou une perte sur le plan relationnel (perte des collègues de travail appréciés). Lorsque l'engagement repose sur l'absence d'alternatives, c'est un engagement par défaut, révélant parfois une nature pessimiste ou un manque de compétences chez l'individu lui-même.

Pour qu'il soit engagé dans toutes ces dimensions, il faudrait donc qu'un collaborateur retrouve à la fois :

- Une qualité des échanges sociaux lui donnant le sentiment de reconnaissance et d'importance personnelle,
- Une réciprocité des échanges qu'il entretient avec l'organisation
- La conviction qu'il n'a aucun intérêt à quitter cette organisation

Sobczak & Girard (2006) :





Il existe trois "*variables pertinentes*" qui influent sur l'engagement organisationnel :

- Les caractéristiques du travail,
- Les variables organisationnelles
- Les variables liées au supérieur hiérarchique

Les caractéristiques du travail sont :

- le niveau de défi,
- la variété des tâches,
- le degré d'autonomie,
- le feedback,
- l'identité et la signification de la tâche

En revanche l'ambiguïté de rôle, le conflit de rôle, la surcharge de rôle sont négativement liés à l'engagement

Les variables organisationnelles :

- Le sentiment d'être soutenu par son organisation conduit à une identification plus forte à son organisation.
- La justice organisationnelle (distributive et procédurale, et interactionnelle) corrèle fortement avec l'engagement.
- Les pratiques de gestion des ressources humaines et le climat organisationnel (notamment un climat orienté vers les relations interpersonnelles) sont liés à l'engagement

Les variables liées au supérieur hiérarchique :

- La considération et le respect
- La reconnaissance
- La communication et le dialogue
- Les comportements structurants associés positivement à l'engagement au point de pouvoir compenser les faiblesses de l'engagement auprès de l'organisation

Variables antécédentes

- Age
- Ancienneté
- Avantages sociaux
- Compétence
- Niveau de spécialisation
- Ethique
- Sentiment d'auto-efficacité
- Extraversion
- Estime de soi
- Agréabilité
- Stabilité émotionnelle
- Ouverture à l'expérience

Variables liées au poste / rôle

- Clarté du rôle
- Variétés tâches
- Autonomie
- Niveau de défi
- Qualité du feedback

Engagement organisationnel

Variables liées à l'organisation

- Soutien social
- Soutien organisationnel
- Perceptions de justice
- Pratiques de GRH
- Climat organisationnel

Variables liées au supérieur (agent)

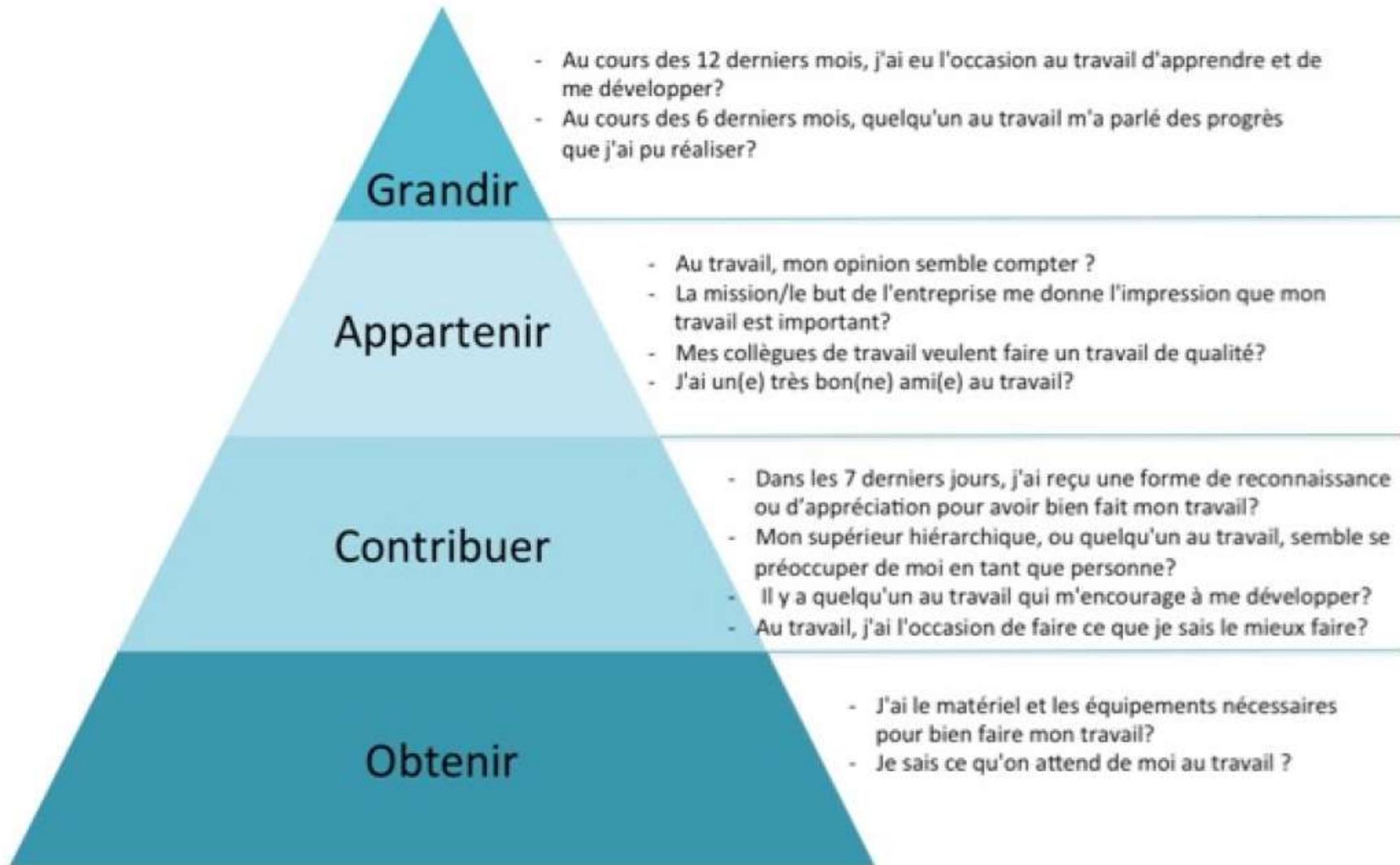
- Qualité de relation
- Leadership participatif
- Reconnaissance
- Exemplarité
- Soutien social

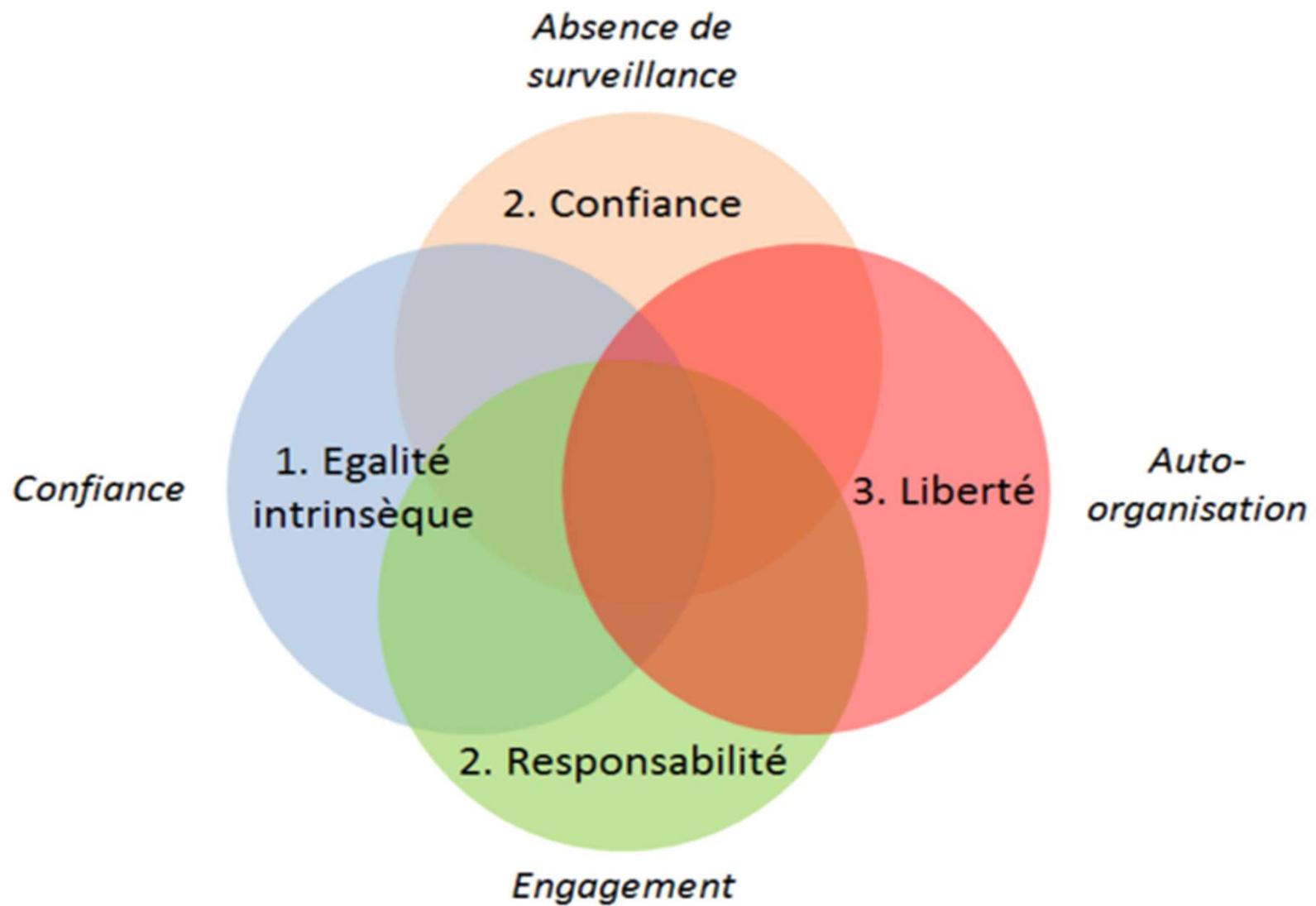
Variables sociales

- Idéologie dominante
- Éléments de culture
- Équilibres de pouvoirs
- Logique de Seigneur et de Gueux
- Conflits de valeurs
- Deuils non entamés

Type d'implication	Implication affective	Implication calculée	Implication normative
Implication dans le travail	Je suis attaché à mon travail et m'y investis	C'est le meilleur travail que je puisse espérer pour moi	Les tâches et missions confiées m'obligent
Implication dans l'emploi et la carrière	J'aime le rôle que j'occupe et ses perspectives	Ce métier est le meilleur choix pour la carrière	J'ai été préparé pour ce métier
Implication dans l'organisation	Je suis attaché à l'entreprise et intéressé par ce qui s'y passe	Cette entreprise m'offre les meilleurs avantages possibles	L'entreprise m'a donné une chance, je lui dois beaucoup

L'implication dans l'organisation, Patrice Roussel, slide 6, cours MBA RH Paris Dauphine, juin 2013





La transformation de pratiques managériales nécessite donc d'agir réellement « autrement ».



Il n'est pas nécessaire d'engager toute l'entreprise d'un coup, mais plus de réaliser des « quick-win » qui permettent d'emmener la **preuve**, par **l'action**.

VOUS M'AVEZ
COMPRIS PICHON ?
JE VEUX DU RIRE
À TOUS LES ÉTAGES !

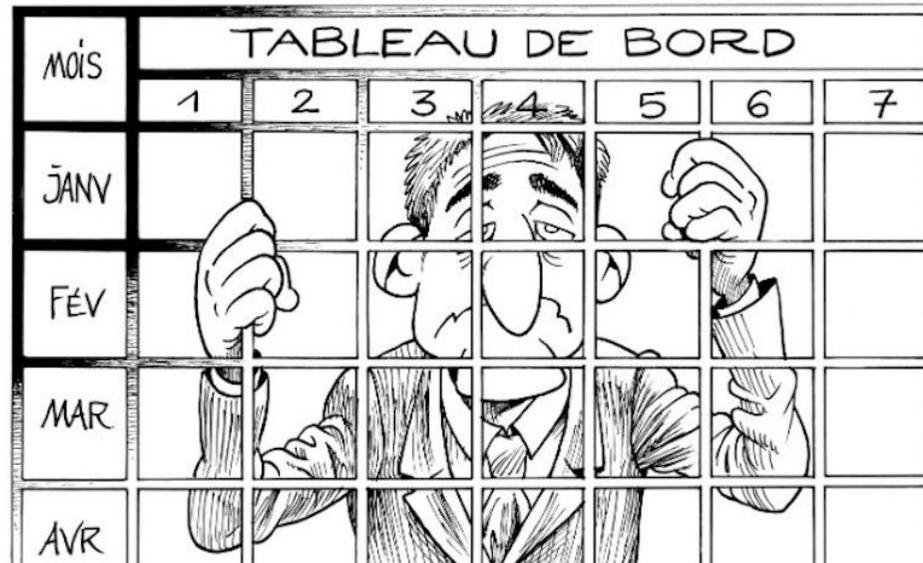
C'EST CLAIR.
JE FAIS UNE
NOTE DE SERVICE



nilon

*Comment favoriser de « saines pratiques »
de Management ?*

Quelles sont les pratiques saines de management ?



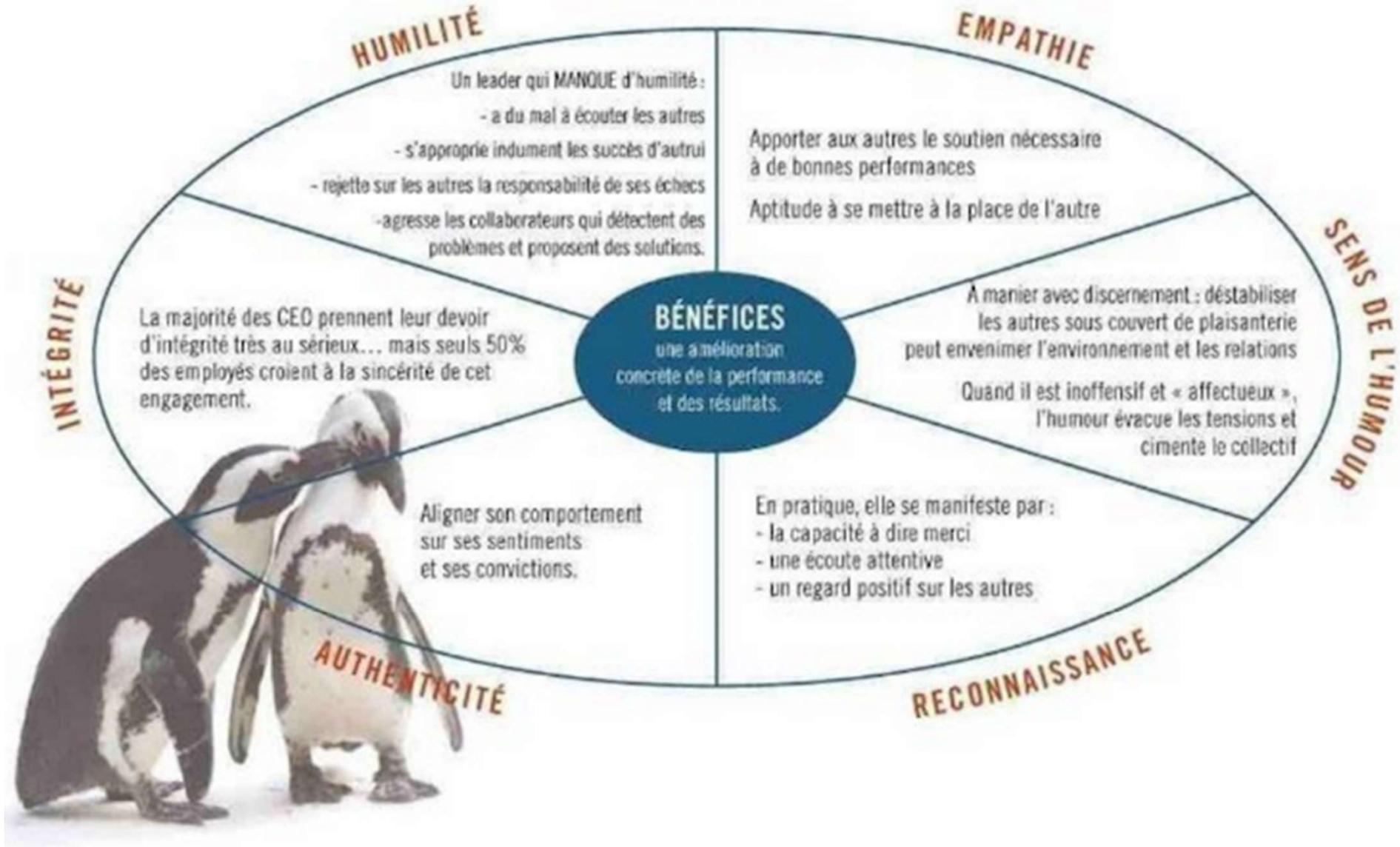
Les pratiques saines de management désignent toute pratique d'animation bénéfique simultanément en termes de santé et d'efficacité des équipes.

Par leur nature, ces pratiques saines sont accessibles aux managers de tous niveaux (de terrain, intermédiaires, dirigeants).

La recherche permet d'identifier les 5 principales pratiques saines de management :

- **La reconnaissance non financière** : source renouvelable de mobilisation et de cohésion d'équipe pour le manager qui l'utilise avec bienveillance, sincérité et réactivité ;
- **La convivialité** : loin d'être un accessoire, il s'agit d'un élément central dont on découvre seulement les bénéfices opérationnels ;
- **Le soutien à l'autonomie** : l'art délicat de solliciter les idées, les initiatives, l'ingéniosité de l'équipe, et la sagesse de miser sur la confiance et l'enrichissement du travail ;
- **Le dialogue sur le sens** : le sentiment du travail bien fait, la fierté de satisfaire un client, tout cela se partage et provoque des effets de contagion positive ;
- **La promotion de la qualité de vie au travail** : les sujets que les managers confient avec le plus d'empressement aux RH (amélioration du bien-être, prévention des risques), doivent en fait leur revenir !

Les six qualités des managers bienveillants



Le pouvoir des pratiques saines de management est encore largement ignoré de beaucoup de Dirigeants, tout à leur logique gestionnaire.

Sans tenir compte des faits et des données scientifiques, les entreprises continuent de les considérer comme secondaires par rapport aux pratiques traditionnelles de planification, d'évaluation et de contrôle du manager.



Il s'agit d'une erreur fondamentale et persistante.

Partout où elles se déploient, les pratiques saines de management renforcent la santé, la motivation, la fidélité, l'efficacité, et la capacité d'innovation des équipes (Grawitch et coll., 2006).

Déployer à grande échelle les pratiques saines de management » devrait être une priorité stratégique pour toute entreprise. C'est loin d'être le cas.

Sur ce plan, le travail est considérable.

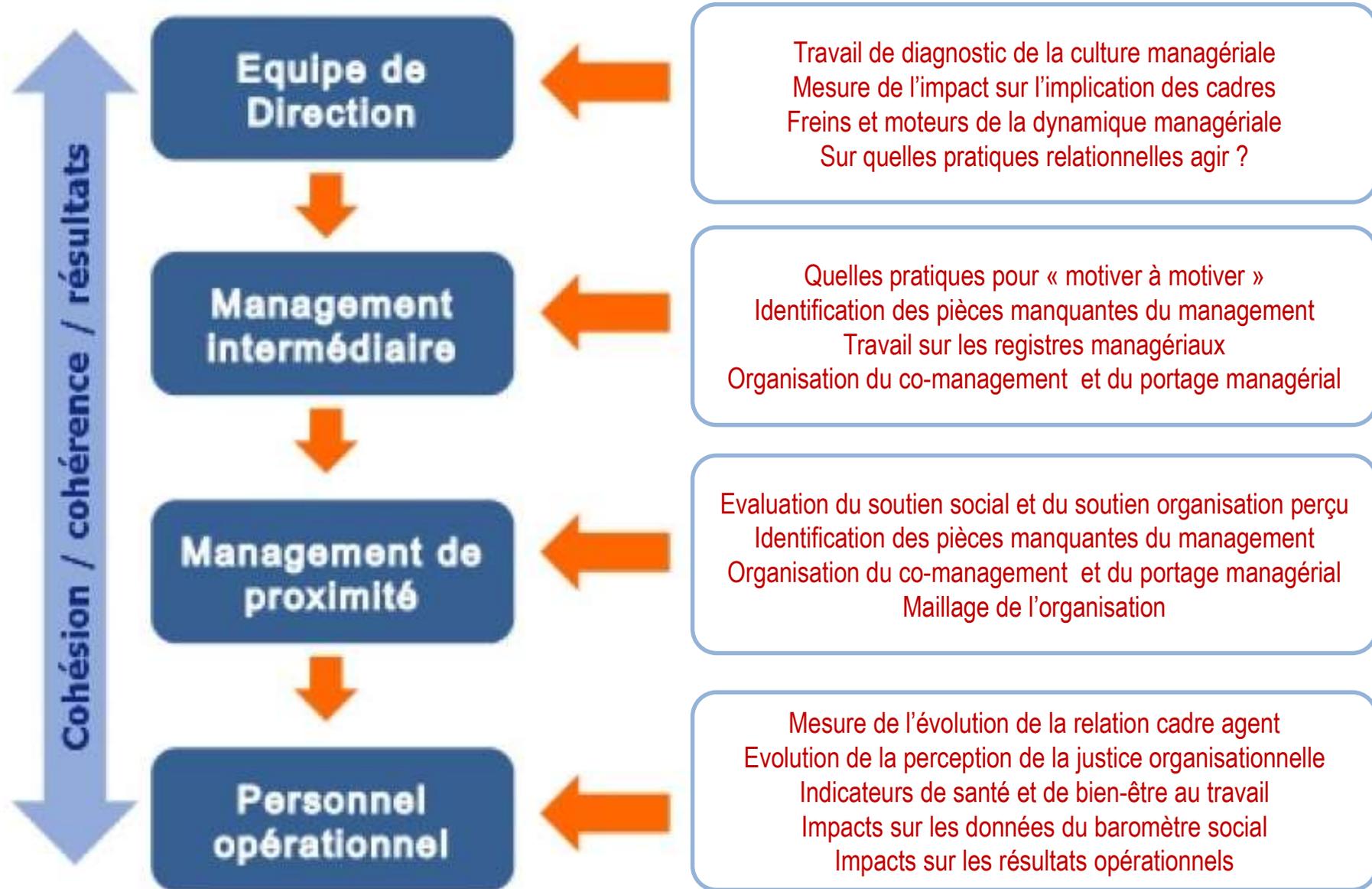
Les 3 étapes vers un management bienveillant

- 1. Le mouvement doit venir d'en haut**
- 2. Une démarche humaniste et pas opportuniste**
- 3. Une démarche tournée vers l'individu**

Alors que faire ? Actionner 4 leviers :

- **La sensibilisation des dirigeants** : la découverte des effets positifs de manager autrement provoque un choc. Il ne faut pas s'en priver pour faire émerger la volonté politique nécessaire à une démarche ambitieuse et structurée ;
- **L'influence entre pairs** : les managers ne s'autoriseront à mettre en place ces pratiques que si elles sont portées et valorisées par les personnages emblématiques de l'entreprise (qui évoluent à tous niveaux hiérarchiques), qu'il s'agit donc de repérer et d'accompagner avec un soin particulier ;

- **Agir sur l'organisation** : certaines conditions organisationnelles (définition des rôles, formulation des objectifs, etc.) rendent ces pratiques plus naturelles et doivent être réunies ;
- **Développer les compétences à tous les niveaux de l'encadrement:** ces pratiques ne sont pas innées, elles requièrent un savoir-faire qu'il s'agit de développer à l'aide de dispositifs de formation et de co-développement.

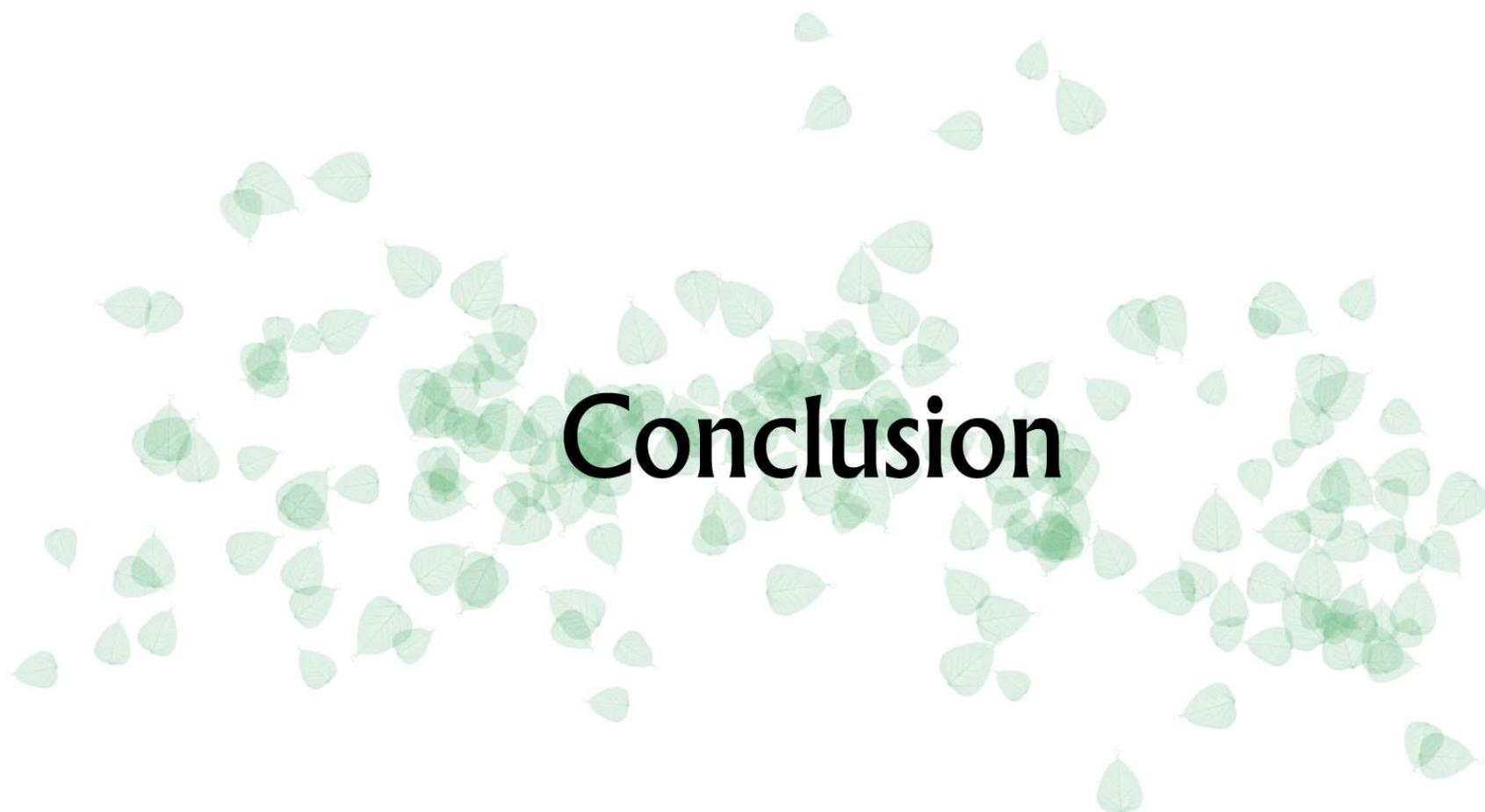


Les changements doivent s'attaquer aux éléments symboliques de l'entreprise :

- Les relations dans les lignes managériales
- Les processus de décision du quotidien
- Les scénarios de dialogue
- Le système de contrôle

Faites changer le système sur ses éléments structurants, vous verrez de réels mouvements apparaître.

Ce qui « enthousiasme », c'est de voir les choses « changer vraiment »...si les gens ne s'enthousiasment pas, c'est que ça ne change pas vraiment...



Conclusion

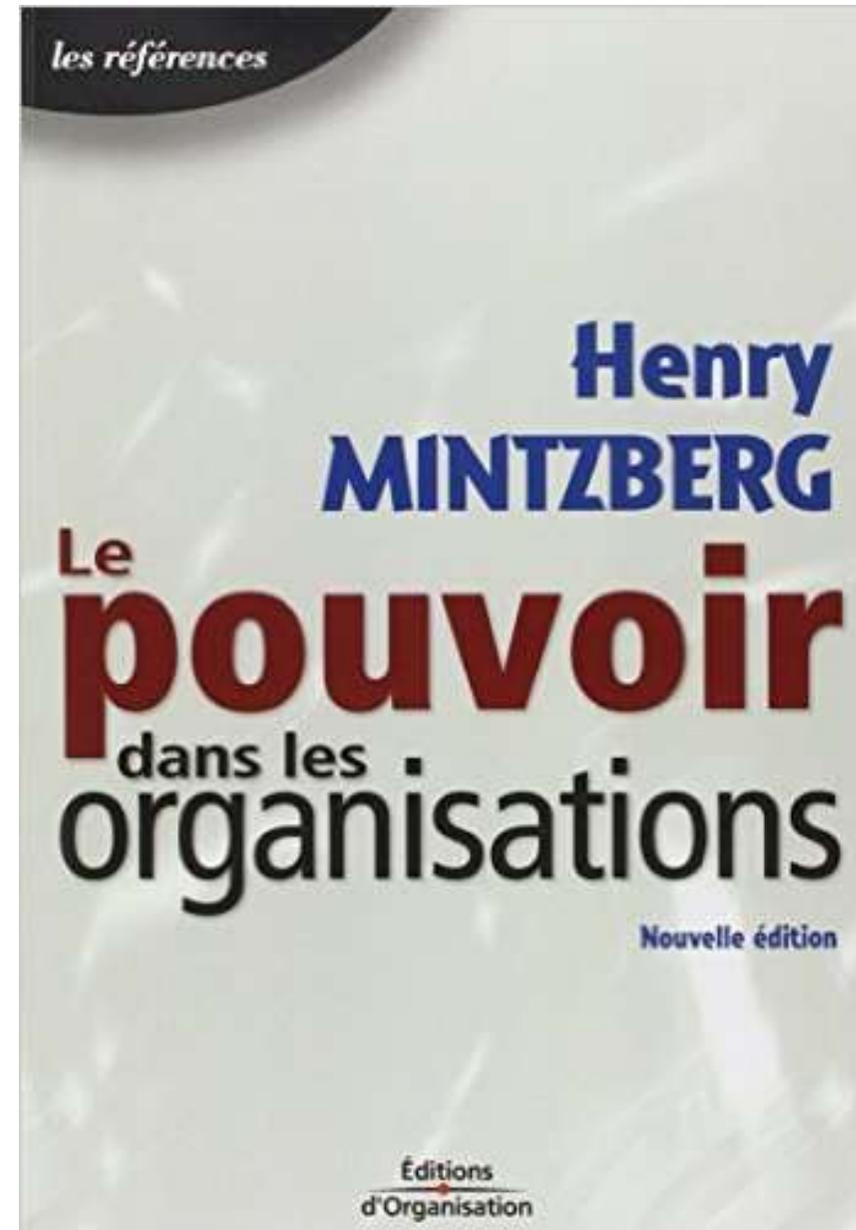
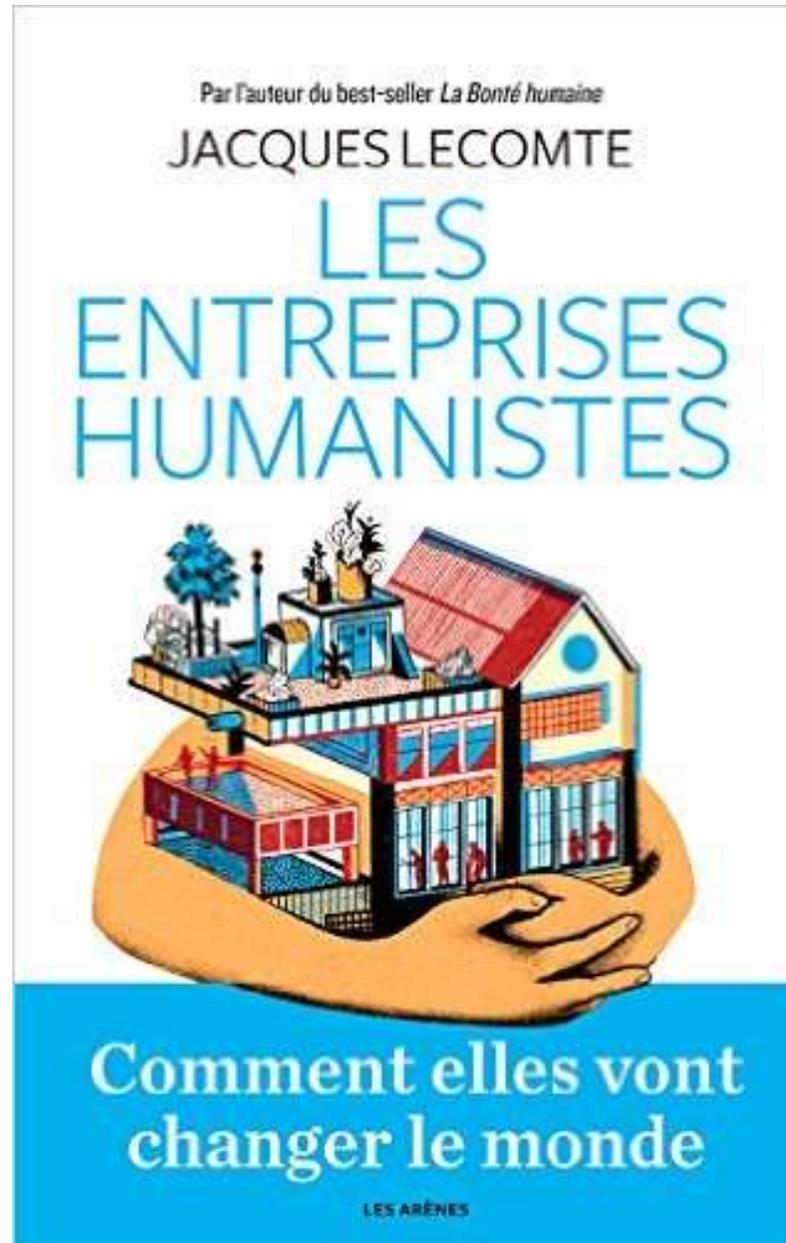
« Quand vous managez, vous prenez clairement position pour créer un avenir meilleur. Vos actions démontrent ce dont vous vous préoccupez vraiment, mais surtout qui vous êtes. Vos choix et vos priorités managériales déterminent aussi les actions futures que vous pourrez accomplir au sein de votre organisation. Vous devez être clair sur ce qui est important pour vous, et sur ce que vous êtes prêt à risquer et à investir pour obtenir des résultats durables ».

Copyright © 2006 Management Sciences for Health, Inc.

Merci de votre
attention



Pour aller plus loin...



POINTS

François
Dupuy
**La faillite
de la pensée
managériale**
Lost in management 2

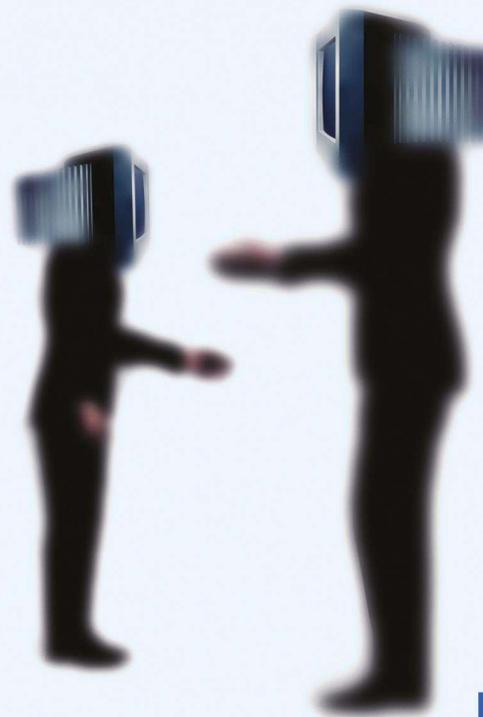


ESSAIS

POINTS

Vincent
de Gaulejac
**La société malade
de la gestion**

*Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial
et harcèlement social*

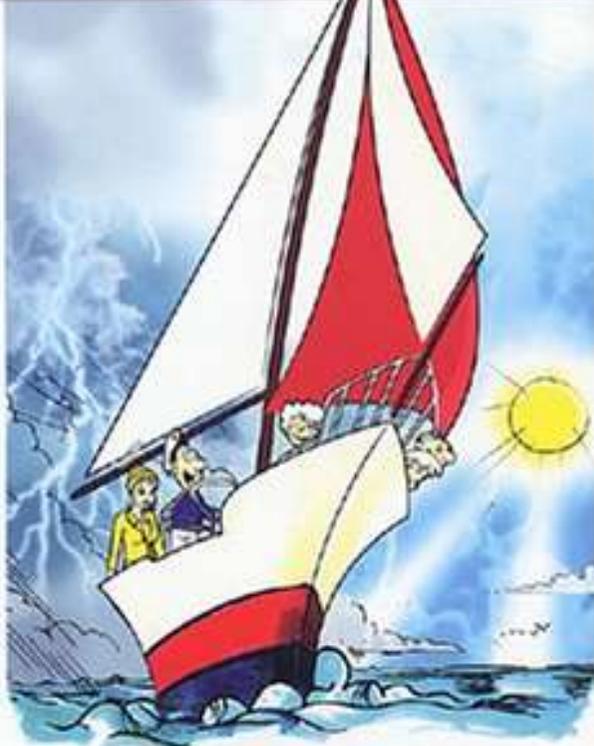


ECONOMIE

Florence HUNOT

MANAGER LE CHANGEMENT OU ET CHANGER LE MANAGEMENT...

L'incroyable histoire d'Alain SERTITUDE



EDITIONS
LIAISONS

Entreprise-Carières

CHARLES DUHIGG

LE POUVOIR DES HABITUDES

Changer un **rien** pour **tout** changer



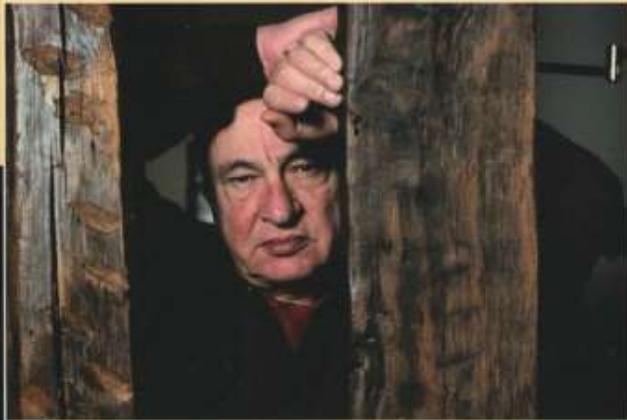
Clés:Champs

Robin Fortin

Comprendre la complexité

Introduction à *La Méthode* d'Edgar Morin

2^e ÉDITION
NOUVELLE PRÉFACE D'EDGAR MORIN



Les Presses de l'Université Laval
L'Harmattan

Edgar Morin

LA TÊTE BIEN FAITE

↳ *Repenser la réforme* ↳
↳ *Réformer la pensée* ↳

Seuil
L'UNIVERSITÉ
L'HARMATTAN

**Les déterminants de l'engagement des managers de
proximité :**

Quel(s) rôle(s) pour la fonction Ressources Humaines ?

Sous la direction de Nicolas BERLAND

Nathalie ASSIBAT

Béatrice BLANCHE

Emmanuel JANVIER

Clément MONNIER

Un remerciement particulier pour le travail réalisé dans ce mémoire et qui m'a permis de retrouver de manière structurée des éléments dont j'avais besoin.

http://mba-rh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_anciens/Memoire_MBA_RH11_Les_determinants_de_l_engagement_des_managers_de_proximite.pdf

Henri-Philippe GODEAU