

Introduction

◆ Toxicologie managériale

Tout peut arriver dans une entreprise, le pire (souvent tenace) comme le meilleur (trop souvent éphémère). Le langage trivial a bien souvent raison d'appeler cela une « boîte ». Car l'entreprise est un petit monde particulier, clos, qui peut échapper aux règles communes de la bienséance, ou de la moindre éthique, comme parfois à celles du droit. On peut y voir des choses cocasses, ridicules, parfois abjectes, plus rarement sublimes.

Pour ceux qui connaissent également d'autres types d'organisations (associations, clubs, partis politiques, collectivités, institutions, etc.), il est clair que l'on peut souvent faire des parallèles instructifs entre celles-ci et les entreprises. Car, quoiqu'elles n'aient pas le même objet, les problématiques et les pratiques liées à l'autorité y sont souvent comparables.

Tout n'est pas rose dans le fonctionnement des organisations. Ceux qui y baignent au quotidien, managers et managés, dirigeants et contributeurs, en font l'expérience plus ou moins supportable ou amère. Et il n'est facile pour personne d'y survivre durablement, de façon confortable.

La posture du chef est particulièrement difficile à tenir. Confrontés à la complexité, à la confusion des situations et à une multitude de problèmes qui s'entrechoquent, les managers de tous niveaux sont bien souvent en peine de trouver des solutions pour satisfaire tout à la fois le roi, la cour, le peuple, les spectateurs, les chalands et la machine.

Dans la vraie vie, l'exercice du management n'est ni un art ni la réalisation linéaire d'une compilation de recettes. C'est encore moins une sinécure.

De plus, il s'y trouve toujours un bien-pensant, un « on » qui sait, qui conseille, qui dicte et explique aux managers, avec force belles idées, tout ce qu'ils devraient ou auraient dû bien faire dans telle ou telle situation. C'est « bien joli », mais à l'usage chacun peut mesurer que ces préceptes faussement gracieux ne fonctionnent pas vraiment. Nos managers restent démunis, quand ils ne s'égarerent pas dans des tactiques en cul-de-sac en essayant de les suivre.

Ils ont besoin d'autres repères.

△ **Ce livre est tout d'abord destiné aux managers qui rament (débutants ou aguerris, formés ou pas) et qui ont bien du mal à obtenir de leurs collaborateurs² que le travail soit réalisé conformément aux exigences de leur propre hiérarchie.**

◆ **Des croyances nocives qui polluent l'exercice du management**

Depuis plus de vingt ans, nous observons les managers, nous tentons de les former. Nous recueillons donc les discours lénifiants, volontaristes ou grandiloquents dont ils ont été saoulés.

Nous avons vu et entendu bien des stupidités, pour ne pas utiliser une expression nettement plus triviale mais qui en l'occurrence conviendrait mieux.

On peut ébaucher un florilège des mille formules à l'emporte-pièce qui les sous-tendent et qui semblent être des évidences, ou pour le moins qui ne semblent pas porter à conséquences :

- ▶ « Pour que ça marche, vous devez les faire adhérer. »
- ▶ « Il vous faudrait avoir plus de charisme. »
- ▶ « Je compte sur vous pour faire du chiffre. »
- ▶ « Débrouillez-vous pour respecter les normes. »

2 Collaborateur : ce joli terme désigne tout simplement (de plus en plus fréquemment) les personnes qui sont en position de subalterne dans un système hiérarchique. Quoiqu'il soit largement entré dans les habitudes langagières, il sert encore très souvent un double message : il insiste d'une part sur l'idée selon laquelle le « managé » apporte quelque chose mais il laisse aussi entendre (parfois de façon hypocrite) que le managé ne serait pas qu'un simple exécutant, que le couple manager-managé échange, partage, etc. Il fait désormais partie du « bien causer » RH ou de la langue de bois (comme on voudra). Nombreux sont les « collaborateurs » qui aimeraient bien collaborer pour de vrai.

- ▶ « Nous sommes une grande famille. »
- ▶ « Soyez plus souple avec eux, ce conflit doit s'apaiser. »
- ▶ « Il faut les motiver. »
- ▶ Etc.

L'entreprise est ainsi un creuset d'idées toutes faites, de formules magiques, de certitudes idéologiques sur ce qu'est un bon manager et sur les principes qui doivent conduire son action. Malheureusement, ces poncifs ramènent les managers au pied d'un mur qui se redresse inexorablement devant eux tous les matins. À force de tenter de s'y conformer, ils s'enlisent dans une impuissance récurrente et finissent par s'éteindre gentiment en attendant la retraite. Bien sûr, l'entreprise n'est pas un monde homogène et, par exemple, les débilités du « managérialement correct » du secteur public ne sont pas exactement les mêmes que celles du privé.

Cependant, quelques pratiques d'organisations échappent à certaines de ces ornières et sont de ce fait plutôt vertueuses. Leurs managers les reconnaîtront. Pour être plus précis sur ce point, chaque tête de chapitre suggère un « indice de pollution » qui donne une idée du pourcentage d'acteurs et d'entreprises atteints et infectés par ces croyances.

Mais, indépendamment des différences, on peut aujourd'hui dresser un inventaire goûteux des idées convenues qui se retrouvent un peu partout et essaient dans les cultures d'entreprises de tout poil.

- △ **L'objet de cet ouvrage est d'en identifier les principales, les plus courantes, les plus nocives, pour les dénoncer. Le but est aussi de proposer à leur place des principes et des comportements qui, à l'expérience, s'avèrent plus efficaces mais également plus confortables pour les protagonistes, les clients, les managers et les managés.**

◆ Mauvaises herbes

Le pire, dans cette culture dégradée et ridicule qui affecte les organisations de toute nature, est qu'elle est néfaste pour leur performance³ autant que pour leur pérennité. Y remédier, pour un bénéfice partagé, est donc une nécessité.

.....

3 Performance : elle correspond au résultat recherché de l'activité. Elle s'exprime par la mesure des quantités et ou des qualités obtenues. La performance d'une activité professionnelle pourra être exprimée en nombre d'objets produits ou livrés, en stabilité des caractéristiques du produit, en rapidité de livraison, en taux d'erreurs dans la prise de commande, etc.

À défaut d'une culture rigoureuse, les mauvaises herbes repoussent et se répandent spontanément. Elles sont invasives, et sont partout les mêmes. Elles colonisent les terrains en friche de compétences managériales.

Elles sont systématiquement portées par des agents improductifs – faux intellectuels eux-mêmes nourris au sein de référentiels étrangers à la réalité du monde du travail – qui ont établi leur prééminence sur la pensée d'entreprise.

Certains pourront crier à la caricature, mais malheureusement, le spectacle est d'une affligeante banalité, et souvent la réalité dépasse bien plus qu'on ne le croie ce que nous décrivons. Les protagonistes, isolés dans leurs organisations respectives, ont peu de points de comparaison. Vécues de l'intérieur, ces rengaines peuvent leur laisser croire soit qu'il ne peut en être autrement, soit que les abus qu'ils subissent sont très particuliers à leur entreprise et totalement anormaux.

Notre point de vue, qui englobe des dizaines, des centaines d'histoires d'organisations, nous donne un autre éclairage sur ces faits.

Les principes qui, dans certains lieux, semblent les plus évidents, universels et incontestables, trouvent facilement ailleurs des applications radicalement opposées. Et paradoxalement, ce sont certaines des dérives les plus abusives, ressenties localement comme très particulières, qui sont parmi les plus fréquentes.

Nous n'avons rien inventé mais seulement écouté, regardé, constaté les résultats et repéré les impacts récurrents de ces conceptions et des conduites qui en découlent.

Nous avons souvent préféré en rire – ou en sourire – mais nous sommes très conscients qu'en aval de cet acharnement à imposer aux managers des modèles de pensée incongrus, il y a bien des souffrances inutiles, des gâchis imbéciles et des énergies sacrifiées.

Malheureusement, ces préceptes sont souvent promus pour le seul confort de dirigeants ou d'*apparatchiks* qui se donnent ainsi l'apparence d'avoir des idées. Ils sont entretenus par des « conseils » qui se vendent en reproduisant la soupe commerciale des discours réputés audibles par les décideurs et les prescripteurs.

◆ Les victimes et quelques autres

Il faut bien reconnaître cependant que nombre de cadres, opérationnels⁴ comme fonctionnels⁵, s'accommodent de ces poncifs, par paresse ou par incurie. Ils y trouvent un moyen confortable de se débarrasser de leurs problèmes en se déchargeant sur leurs subalternes.

Ces passe-partout de la pensée magique ne sont pas colportés et utilisés en toute innocence. Ils ont des bénéficiaires habituels qui y trouvent un moyen, à faible coût, de satisfaire tout à la fois l'expression de leurs pathologies sociales individuelles et le désir de se défaire de leurs responsabilités.

Il n'est pas rare que depuis le sommet de l'échelle, ceux qui subissent ces pressions en fassent profiter à leur tour leurs subalternes, qui les restituent ensuite à l'étage inférieur et ainsi de suite jusqu'au management de première proximité⁶.

Parmi tous ces managers, certains portent ces idées par conviction, comme des sacrements ou des sacerdoxes. Le malheur, en l'occurrence, est qu'ils s'en font les prosélytes et en aspergent leur entourage, voire en gavent leurs subalternes.

Mais la plupart de ceux qui se conforment à ces idées en sont les victimes. Les premiers sont les managers débutants, qui tombent dans tous les pièges qui leur sont tendus. Faute de modèles divergents explicités, ils s'y empêtrent inexorablement en tentant d'y croire et de s'appliquer. Et bien évidemment, ils commettent à peu près toutes les erreurs possibles, à leurs dépens autant qu'à ceux de leurs collaborateurs. Je les invite donc à parcourir cet ouvrage au bout de quelques mois d'exercice.

Pour la plupart des managers en poste, la méthode Coué et sa surprenante langue pleine d'artifices reste bien souvent la seule ressource à laquelle se raccrocher pour se dire que tout va bien.

.....

4 Opérationnel : en général, ce terme concerne les activités productives générant de la valeur ajoutée, ainsi que ceux qui les managent et qui y travaillent (production, commercial, technicité, conception, logistique, etc.).

5 Fonctionnel : en général, ce terme concerne toutes les activités non productives qui servent au bon fonctionnement de la machine, leurs processus, ainsi que ceux qui les managent et qui y travaillent (administration, gestion, supports, qualité, RH, formation, comptabilité, etc.).

6 Management de proximité : le premier niveau de management direct des opérateurs de base.

En général, ces poncifs sont formulés de façon confuse, en mêlant l'injonction, la menace et l'exposé de l'évidence. Ils sont prononcés comme s'ils relevaient d'un consensus. Le sous-entendu est clair : il faudrait être un imbécile pour ne pas y croire. On est donc bien obligé de s'y conformer ou pour le moins de faire semblant.

Ces préjugés sont tellement faciles qu'ils font aussi les choux gras des supports de communication de toute nature. Il est presque impossible d'y échapper.

La répétition descendante, le rabâchage, tient lieu à la fois de preuve et de pédagogie. C'est même parfois un moyen d'existence pour une hiérarchie intermédiaire⁷ qui a bien du mal à prouver sa valeur ajoutée dans les organisations. À défaut de faire autre chose que le relevage des compteurs et le « remontage de bretelles », les chantres du « Y'a qu'à » sont nombreux. Comme la grenouille de La Fontaine, ils se gonflent pour paraître plus grands, froncent les sourcils et portent haut la voix, incriminant leurs subalternes de n'avoir pas su résoudre telle difficulté alors qu'il aurait « suffi de »...

En regard de cet état de fait, c'est, à la base, le management de proximité qui subit la plus forte pression de ces idées toxiques, souvent à son corps défendant. La grande masse des managers de premier niveau, qui n'a généralement pas le statut de cadre, fait du mieux qu'elle peut avec ce qu'elle a. Ceux-là s'échinent à faire tourner la boutique. Ils n'ont ni les leviers, ni le temps, ni la latitude nécessaire au quotidien pour inventer et maîtriser vraiment leurs propres conduites de management. Ils sont embarqués dans des galères dont ils ne tiennent que les rames amputées, sous des bannières qu'ils n'ont pas choisies. Leur pratique de management réelle est donc profondément affectée par les modèles qu'on leur impose.

◆ Des repères pour faire autrement

Cela dit, cet ouvrage est d'abord fait pour eux. L'éclairage peut les aider à se donner quelques permissions idéologiques, à oser se défaire des idées reçues, et à déculpabiliser. Les ressources proposées leur permettront de réduire considérablement la charge psychique qui les use, et simultanément de gagner en puissance et en efficacité professionnelle.

.....
7 Management intermédiaire : ce sont les niveaux hiérarchiques situés entre le management de proximité et les directions. Le management intermédiaire est au moins au niveau N + 2 par rapport aux opérateurs de base. Il ne les encadre pas directement. Il est censé manager des managers, quoiqu'il s'occupe souvent de toute autre chose. Il peut y en avoir plusieurs couches depuis le N + 2 jusqu'au N + 4, 5, 6, ou 7.

Aujourd'hui, leurs pratiques de management sont pour le moins affectées, sinon altérées. Elles sont déterminées par un mélange d'idées nocives, de bon sens et de questionnement. Mais elles restent majoritairement empreintes de bonne volonté, d'implication, et surtout de responsabilité. Finalement, elles sont plutôt satisfaisantes, mais c'est au prix d'une débauche d'engagements et d'énergie incongrue. Une fois libérées, elles pourront donc facilement s'épanouir.

Par ailleurs, il y a d'autres managers qui s'en tirent, avec l'expérience et beaucoup de recul. Ceux-là se sont fait une philosophie discrète mais efficiente. Pour ne froisser personne, ils opinent machinalement du chef en entendant des inepties, comme les petits chiens en plastique qui dodelinent infiniment de la tête sur les plages arrière de certaines berlines. Ils acquiescent, mais ils conduisent les affaires à leur guise. Ils se reconnaîtront probablement, et peut-être trouveront-ils dans cet ouvrage quelques préconisations en résonance avec leurs convictions.

Nous devons aussi rendre justice à quelques managers exceptionnels rencontrés au hasard des organisations. Ceux-ci nous ont parfois étonnés, souvent inspirés, par la puissance et la pertinence de leurs inventions, de leurs méthodes et de leurs pratiques. Cependant – sauf quand ils étaient en position de cadres supérieurs –, ils étaient rarement reconnus et encore plus rarement suivis dans leurs démarches par les autres managers.

Enfin, ce livre est également destiné aux salariés « managés » qui ont (parfois confusément) l'impression de se faire rouler dans la farine et qui aimeraient ne plus être mystifiés. Il leur propose une grille de lecture et d'évaluation de ce que fabriquent leurs chefs. Peut-être y trouveront-ils un nouvel éclairage sur leur responsabilité professionnelle. Certains pourront aussi s'y découvrir un brin de compassion pour leur supérieur hiérarchique immédiat.

Quoi qu'il en soit, ce livre est une source d'information ouverte à tous, et le lecteur reste libre d'en faire l'usage qui lui plaira, comme, pourquoi pas, l'offrir à celui ou celle dont il aimerait bien botter le culte favori !

◆ Une soupe de mythes servie au nouveau chef

Cet ouvrage aborde les prémisses du management et des pièges tendus aux managers débutants. Il développe les réponses aux dix-sept préjugés les plus communs qui brouillent la vision des nouveaux managers de proximité (agents de maîtrise et cadres de premier niveau). Il cerne les croyances qui

affectent d'emblée l'idée qu'ils se font de leur rôle, de leur positionnement, des attitudes qu'ils doivent adopter vis-à-vis de leur mission, de leur organisation et de leurs collaborateurs. Car ces croyances les poursuivront durablement... Il commence par celles qui sévissent en amont de l'exercice du management. Qui peut devenir manager, qui a droit au titre ?

Évidemment, dans certaines organisations, on ne trouvera aucune de ces idées toxiques, ou parfois seulement telle ou telle manifestation de l'une d'elles. Selon le type d'univers, certaines auront cours systématiquement, ou bien seront bannies.

Mais si l'on dresse un état des lieux général du management de proximité, on peut grossièrement relever des tendances fréquentes.

- ▶ **Pratiques hétéroclites** : les conduites individuelles des managers sont extrêmement personnalisées. Leurs façons de concevoir et de mener leur mission le sont tout autant.
- ▶ **Discontinuité** : dans chaque organisation, il y a de fortes distorsions de comportements, de méthodes et de fonctionnements. C'est le cas entre des équipes⁸ similaires, comme entre unités⁹ contiguës, aux dépens des collaborateurs autant que des processus.
- ▶ **Versatilité** : l'humeur et les pratiques du management sont instables, aléatoires. Elles montrent une extrême sensibilité aux événements.
- ▶ **Impuissance** : il a beau se démener, le manager n'obtient pas ce qu'il veut, ni de son système ni de ses troupes.
- ▶ **Inconfort** : le manager « rame », fatigue, s'use, se fait mal ; il porte ses problèmes avec lui et cela affecte autant son travail que son équilibre et sa vie personnelle.

Le manager de proximité devrait trouver ci-après quelques clés pour remédier à ces tendances ; en d'autres termes retrouver le recul nécessaire et l'efficacité, de l'ascendant sur son entourage professionnel, et enfin un réel apaisement (plus de sérénité).

.....

8 Équipe : ce terme galvaudé désigne souvent l'ensemble des personnels postés dans une unité, indépendamment de leurs activités, de leurs relations et de leurs niveaux. L'usage ordinaire de ce mot à un petit côté velléitaire dans la mesure où il ne garantit ni la cohésion ni la coopération réelle des personnes concernées.

9 Unité : dans cet ouvrage, le mot unité désigne toute partie de structure d'entreprise ou d'organisation qui y est considérée comme un ensemble identifié (section, magasin, département, secteur, équipe de nuit, bureau, atelier, service, etc.), disposant généralement d'une adresse et d'un lieu d'activité (fixe ou élargi) et pour lequel a été affectée une personne responsable. Une unité peut compter une personne comme des milliers.

Le lecteur sera peut-être déçu de ne pas trouver dans ces pages les réponses à d'autres questions, plus techniques. Il les trouvera pour la plupart dans des ouvrages à suivre, si la Providence leur permet de voir le jour.

◆ Aux futurs dirigeants

Cet ouvrage peut également intéresser les étudiants des très grandes écoles qui accèdent directement à des niveaux hiérarchiques dans les strates N + 2, + 3, + 4, voire de direction.

Les nouveaux diplômés ignorent souvent la réalité de ce qui se passe dans la salle des machines, et foncent souvent tête baissée dans les arcanes d'un élitisme consensuel qui, du sommet des tours, leur tend les bras.

Ils sont parfois suffisamment tendres pour être rapidement conquis par l'évidence des formules descendantes et expéditives qui incriminent la base. Ils peuvent cependant avoir déjà pris le pli d'une assurance intellectuelle à toute épreuve, aiguisée par leurs performances scolaires et nourrie de l'image flatteuse que leur formation leur a renvoyée.

On en a vu quelques-uns, farcis de certitudes et de fatuité, vieux et psychorigides avant même d'être nés au monde du travail. Ils pourront demain être les nouveaux gardiens des vieux temples imbéciles, ou, au-delà des seules performances économiques, être les inspirateurs de nouveaux modes de management, épurés et conséquents.

Sous la canopée de la forêt conceptuelle qui occupe leur auguste cerveau, peut-être peuvent-ils trouver une trouée pour entrevoir dans la lumière ce qui se trame vraiment à leurs pieds. Mais peut-être devrais-je m'adresser à leurs professeurs ?

