Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 74 (2016)

Heft: 2

Artikel: Les dimensions oubliées du management

Autor: Panczuk, Serge

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-823197

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 07.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

LES DIMENSIONS OUBLIÉES DU MANAGEMENT

SERGE PANCZUK
Edwards Lifesciences à Irvine, Californie
serge.panczuk@wanadoo.fr

Si la question «comment être un bon manager?» subsiste, c'est parce que personne n'y a répondu de façon convaincante et définitive. Pour l'auteur, les modes et les mots du management, comme les outils signalent autant de crises se surajoutant les unes aux autres. Alors, on déplace la question: on organise ou réorganise. L'auteur va d'abord mettre en évidence l'indigestion de trop d'outils, etc. Puis, continuant d'emprunter à la métaphore de la nourriture, il va opérer des réductions, invitant le lecteur à sortir des fantasmes habituels du management, par exemple ceux de transparence et de contrôle pour prendre au sérieux des notions telles que la paresse ou la vulnérabilité. Sans oublier l'exemplarité.

Mots-clés: accumulation, vitesse, indigestion, bon manager, vulnérabilité, plaisir, paresse productive.

INTRODUCTION

Peut-on encore manager en 2016? Combien de livres? Combien de théories, de méthodes ou d'outils? Combien d'enseignants, de praticiens, d'experts voire de pipologues? Combien d'années, de «quarters», de générations? Et finalement combien de francs, de dollars, d'euros? Combien pour... ça?

Aujourd'hui, malgré cette litanie de ressources, d'idées, de bonne volonté, le sujet du leadership en entreprise reste un thème d'actualité. Avec toujours et encore la même question: «*comment être un bon leader?*».

Si la question est posée, c'est que la réponse n'est donc pas trouvée...

D'abord on essaye de mettre des mots sur le problème, La sémantique vient au secours de l'entreprise: talents, hauts potentiels, leaders, managers... Les définitions se croisent, les populations se séparent, les tribus grandissent. Mais la question demeure...

«*Comment être un bon leader?*»

Alors on se centre sur le «bon». Entrent en jeu les *assessments*, les 360 degrés, les systèmes de «performance management», les compétences... Après tant d'efforts, alors que tout est en place, il se trouve quelqu'un dans l'assistance pour poser la question qui tue...

«*Ok, c'est bien tout ça, mais... comment fait-on pour être un bon manager?*»

Je vous l'accorde, c'est énervant.

D'autant plus énervant, que c'est le quotidien de centaines d'organisation de par le monde. En chinois, en hindi, en américain, en allemand ou en français... la phrase se traduit aussi facilement que le problème qu'elle décrit.

«How to be a better leader?» That is the question ...
La problématique est telle qu'elle a créé une industrie. Les consultants, coachs, psychologues, médecins, experts viennent se pencher sur le lit du malade. Les remèdes pleuvent. On soigne parfois certains symptômes. Mais la maladie reste présente.
Il est alors temps de s'attaquer aux organisations. On réduit les niveaux hiérarchiques, on les augmente, on simplifie ou on «*matricize*». On fusionne ou on *downsize*. On appelle les process au secours. Mais les ninjas Green ou Black Belt restent désarmées face au problème. Et vous savez quoi... cette fichue question reste présente.
– *Stop!*

1. QUI TROP ÉTREINT, MAL EMBRASSE ...

Changeons de perspective, et mettons-nous dans la peau d'un(e) manager.
Tout ce que nous venons de citer se retrouve finalement sur ses épaules.
En quelques années de présence en entreprise, notre «John Doe» manager va probablement se trouver confronté à plusieurs systèmes de compétences, des outils de management de la performance toujours plus performants, de nombreuses formations, des tests, des questionnaires, des *team buildings*, du *e-learning*. Il bénéficiera de coachs, de mentors, de *feedbacks*. Et puis on va le bouger, le changer, et l'adapter...
Sans compter les différents modèles d'organisation et toutes les évolutions liées à la technologie où a l'environnement économique de l'organisation.
Bref, «il va déguster»...
Cette expression populaire vous semble déplacée?
Elle est cependant au cœur du problème.
Les entreprises n'ont jamais été aussi complexes, flexibles et dynamiques. Les masses de connaissance et d'information disponibles sont incroyables. La capacité à changer ne cesse de s'accroitre.
Dans cet environnement, le cerveau du manager est une ressource précieuse. L'entreprise n'achète plus des heures de travail, mais bien de la capacité intellectuelle. Mais pendant des années, elle a nourri les cerveaux sans se soucier du risque d'indigestion.
Au point que maintenant nous devons nous demander si nous ne sommes pas passés de la bonne bouffe à la mal bouffe et que notre problématique managériale est tout simplement une indigestion.
La plupart des ouvrages et des théories de management amènent des éléments nouveaux sans jamais se demander comment faire de la place dans le cerveau pour les intégrer. Certes, le *change management* existe, mais encore une fois, il compte plus sur la capacité à ingérer un nouveau savoir plutôt qu'à «désapprendre».
Parce que c'est bien de cela dont il est question. L'entreprise cultive le plus et le mieux, sans jamais se poser la question des risques qu'elle crée pour les «cerveaux récepteurs». Dans le monde *corporate*, «moins», «repos» ou «pause» ne sont pas forcément des mots bien vus. Pourtant, ils pourraient être la cure idéale pour notre indigestion...

2. MANAGER AU BORD DE L'INDIGESTION

L'accumulation n'est pas l'unique source d'indigestion. Son contexte est aussi important. En effet, ce qui pose souci n'est pas seulement ce que le cerveau ingère mais aussi comment il le fait.

Un des principes de base de la bonne alimentation, c'est de manger sain, équilibré et lentement. Or les entreprises favorisent la vitesse et l'implication.

Quel est le rapport avec notre souci? Dans la plupart des cas, ces deux dimensions sont reconnues comme des sources de performance. Elles ont cependant un coté plus noir.

1.1. «Ne mange pas si vite!»

La vitesse imposée par les organisations ne permet plus la prise de recul. Il faut recruter vite, intégrer vite, apprendre vite, comprendre vite, se développer vite et partir ... vite. C'est la mal bouffe, rapide et «utilitariste», dont nous parlions précédemment.

La vitesse n'est pas un mal en soi. C'est un moyen comme un autre de parvenir au succès. Mais cela reste un moyen et non pas une fin. D'autant plus qu'elle comporte toujours un risque qui ne peut être atténué que par la présence de bons freins.

En matière de leadership, qui sont-ils?

1.2. «Just do it!»

L'implication est un mal plus sournois. Certes, elle contribue à la performance, si elle est utilisée à bon escient.

Parce que si la motivation reste un élément grandement positif, son abus entraine la perte de recul. On appelle cela la myopie managériale. Dans certaines structures, le doute, la remise en question voire le débat ne sont plus autorisés, ou reconnus. La prise de recul devient un signe de faiblesse.

Or, en matière d'apprentissage, cette capacité permet le tri et la relativisation, deux attitudes fondamentales pour ne pas souffrir d'indigestion. Elle permet aussi de mieux gérer le stress et de conserver une capacité à se développer dans la durée.

En survalorisant la vitesse, et en ne comptant que sur la motivation, les entreprises poussent donc le manager dans un coin, en le forçant à manger vite, sans capacité à dire «stop» ...

Pire, dans certains cas, elles renforcent cette pression par la mise en place de normes ou de standards, eux-mêmes contrôlés par des processus et des mesures.

Nous ne sommes plus loin de l'élevage en batterie...

3. APPRENDRE À DÉSAPPRENDRE: L'ART DU CONTRE BRAQUAGE

À quel âge apprend-on à désapprendre?

D'autant que je me souvienne, jamais.

Parfois un mécanisme de sécurité se met en place et on oublie. Mais quant à désapprendre, cela reste un trou noir. En entreprise, cette dimension est souvent ignorée.

Néanmoins, le trop étant l'ennemi du bien, il convient de repenser le cadre culturel que nous imposons à nos managers. Et par culture il faut comprendre: *«corporate culture»*.

La mauvaise nouvelle, c'est que beaucoup de problèmes managériaux sont créés par les organisations. La bonne nouvelle c'est que ces mêmes entités ont le pouvoir de changer leur environnement.

L'objectif reste le même: créer les conditions qui permettent aux managers d'éviter l'indigestion. Pour cela il faut oser combiner plusieurs facteurs, qui à première vue semblent totalement infondés – dans le contexte d'entreprise tel que nous le connaissons aujourd'hui:
> *La vulnérabilité*. Les films de super héros ont le mérite de détendre. L'invincibilité affichée est un formidable moyen de lutter contre le stress.
Malheureusement trop souvent le syndrome du super héros touche l'entreprise. Fort d'une rhétorique guerrière et d'une communication agressive, certaines entreprises délivrent un message dangereux aux managers, en leur faisant croire qu'ils sont invincibles. Le pauvre leader, convaincu de ses forces sans limites, se lance par la fenêtre pour voler ... et s'écrase. L'image semble violente, pourtant les accidents managériaux liés à un sentiment de toute puissance sont nombreux. Pour se protéger, il faut autoriser la vulnérabilité.
Il ne faut pas confondre vulnérabilité et faiblesse. Bien au contraire. La prise de conscience de la vulnérabilité renforce l'autorité. Autoriser un manager à dire: je ne sais pas, c'est aussi l'aider à se montrer humain et créer la confiance. Cela demande du courage et une capacité à prendre de la distance.
Rien n'est possible sans un exemple qui commence par le haut. Combien de leaders sont ainsi capables de se présenter face à des équipes et exprimer leurs émotions, leurs doutes, ou montrer certaines de leurs failles?
Ils existent mais sont rares.
Pourtant, en osant la vulnérabilité, l'entreprise s'engage sur la route de la désescalade cognitive, en autorisant le manager à ne plus tout savoir et en le recentrant sur ses émotions plutôt que sur son cerveau.
> *La paresse productive*. La vulnérabilité passe encore, mais la paresse! Comment oser cette idée alors que l'on glorifie ceux qui travaillent dur et qui sacrifient souvent leur équilibre personnel sur l'autel de la performance collective. D'ailleurs, les partisans du «travailler beaucoup» sont souvent les mêmes que ceux qui réfutent la vulnérabilité, et il est clair qu'aucun dirigeant responsable n'osera jamais voir dans la paresse un élément constitutif d'une «nouvelle performance» managériale.
Quoique.
Il n'y a pas si longtemps, Bill Gates déclarait «Je choisirai un homme paresseux pour faire un travail difficile parce qu'il trouvera un moyen facile de le faire."
Scandaleux ou plein de bon sens? Il n'est pas question de défendre une attitude de paresse négative, mais plus de voir dans cette paresse positive décrite par Bill Gates une conception du travail différente, où le plus est remplacé par le mieux et le difficile par le facile. Parce que l'important dans cette réflexion c'est le mot facile. L'attention se concentre sur «paresse» mais le vrai changement se trouve dans «facile».
Combien de fois valorise-t-on la facilité? Presque jamais. Combien de fois reconnaissons-nous l'effort? Presque toujours. Une approche uniquement facile est improductive. Une démarche uniquement centrée sur l'effort ne dure pas. Le secret se trouve dans la combinaison des deux. Si l'entreprise crée des moments d'effort, elle doit aussi apprendre à offrir des temps de facilité.
Cette dernière joue un rôle clé dans le désapprentissage, parce qu'elle force à penser les nouveaux outils, les nouveaux process et les nouvelles méthodes au travers de ce filtre. Est-ce facile? La *high tech* l'a parfaitement compris, et investit lourdement dans des technologies

qui doivent rendre la vie «facile». Nos modèles d'organisation et de management devraient s'en inspirer.
Dans ce cadre, le manager devient un vecteur de facilité, plus qu'un transmetteur de pression. Mais comment faire pour rendre le paresseux efficace? C'est simple: en lui donnant l'impression qu'il ne travaille pas...
> *Le plaisir*. Combien de fois demande-t-on a un manager s'il prend du plaisir à manager? Pas assez souvent.
Pourtant, la dimension plaisir est celle qui permet aussi de réduire le stress, relativiser la charge de travail et favoriser un apprentissage doux et durable. En passant du coefficient intellectuel au coefficient émotionnel, beaucoup d'entreprise ont déjà fait un pas dans la bonne direction. Le prochain passage sera celui du coefficient émotionnel au coefficient plaisir, quand le «j'aime» prendra le pas sur le «je sais».
L'entreprise qui sautera le pas prendra certainement pas mal d'année d'avance sur ses concurrentes. D'ailleurs, certaines commencent à s'en approcher. Les campus de Google ou de Facebook ressemblent de moins en moins à des entreprises, et de plus en plus à des espaces de plaisir pour *geeks* ultra connectés.
Le plaisir au travail semble être une évidence qui dérange encore pas mal d'états-majors d'entreprises. Je n'ai pas utilisé ce terme au hasard: la conjonction entre un terme militaire et le mot plaisir montre l'ampleur du problème auquel certaines entreprises sont confrontées. Dans pas mal de cultures occidentales, la plaisir reste un mot tabou, alors que le travail (dont l'origine du mot nous ramène a la torture) semble être l'unique voie de salut!
Pour nos managers en quête de désapprentissage, le plaisir est pourtant la voie à suivre. Parce que si l'apprentissage n'est fait que dans la contrainte, il est évident qu'il génèrera bien plus d'inefficacité et de frustration que d'épanouissement.
Alors, formateurs de tous les pays, commencez désormais vos stages par une petite phrase «J'espère que vous prendrez du plaisir!».
> *La confiance*. C'est la mère de toutes les valeurs, celle qui permet de désenclaver le manager.
Nous vivons dans un monde de contrainte ou l'ensemble des règles qui s'imposent à nous visent à corriger les comportements de ceux qui «ont fait quelque chose de mal». Or la règle qui corrige les «peu», s'impose au grand nombre. Le nivellement par le bas commence par cela.
Les entreprises ont cependant suivi ce chemin. Normes, processus, règles, «policies», tous ces mots doux ne font qu'enfler et démontrent – si besoin en est – le manque de confiance généralisé qui règne dans les organisations. Certaines règles sont indispensables pour le bon fonctionnement de la société, et il en est de même pour l'entreprise. D'autres moins ...
Comment imaginer une entreprise qui ne contrôlerait pas les horaires de travail ou les vacances!!
Oups... Elles existent. Et cela marche.
Mais le plus important n'est pas de discuter l'efficacité de ces politiques, mais bien la logique qui les sous-tend. La confiance remplace la méfiance. Le message «régulatoire» peut être inversé, ou contrebalancé par la création de zone de décision et de responsabilité, sans mettre en péril l'organisation et sa performance!
Mais surtout, la confiance permet d'équilibrer les flux de pression venant des organisations.

Le «*top down*» hiérarchique rencontre alors le «*bottom up*» participatif. C'est l'équilibre des pouvoirs sans lequel la pression devient vite contre-productive.
Les quatre valeurs que nous venons d'évoquer ne sont plus naturelles. Elles pourraient cependant être des réactions salvatrices face à la problématique de leadership que nous avons évoquées plus tôt. Elles ne demandent pas d'apprentissage particulier, mais un changement d'état d'esprit.
Rien de compliqué, sauf que souvent, l'intention n'est pas là.
La vulnérabilité, la facilité, le plaisir et la confiance sont encore perçus comme des menaces. Pourquoi donc?

4. «FAIS CE QUE JE SUIS ...»

En matière de management, l'exemple est fondamental. Et il doit venir de ceux qui peuvent influencer le plus grand nombre dans l'entreprise. Donc en premier lieux les «dirigeants».
Et là, on se heurte encore trop souvent à un obstacle discret, caché mais puissant: l'isolement.
En 2016, dans un monde ultra connecté, fait de réseaux et d'échanges, les dirigeants sont souvent seuls. On les voit entourés, choyés, protégés, mais ils sont seuls. Pas seuls «physiquement», mais seuls face à eux-mêmes.
Il suffit de regarder un organigramme pour s'en convaincre. Cette représentation physique de l'entreprise parle d'elle-même. En haut, on règne seul.
Pourtant, il y a bien une équipe de direction? Mais combien de fois cette équipe n'est-elle que le clone du dirigeant, extension opérationnelle du «chef». Pire, certaines cultures d'entreprise créent cette solitude, en favorisant la consanguinité managériale.
Au lieu de favoriser la diversité, certains leaders veulent s'entourer de «*miniM*e», qui seront forcément alignés sur le mode de pensée principal, ne le remettront pas en cause et le diffuseront dans tout le reste de l'organigramme. Et au-delà. Au point de contaminer une industrie entière.
La consanguinité organisationnelle empêche de penser le management différemment. Aux dirigeants responsables de se doter de contre-pouvoirs neutres qui les sortiront de l'isolement.

5. ALORS, PEUT-ON ENCORE MANAGER EN 2016?

Nous voici à la fin de cette réflexion sur le management.
La réponse la plus simple à la question posée serait: oui.
Mais le problème n'est finalement pas de savoir si on peut encore manager, mais surtout... comment on accepte de l'être. Parce que n'oublions jamais qu'avant d'être un leader, un manager est un être humain!