

DÉBAT

Le management reste un mystère

Plus exposés que jamais aux dangers de leur époque et de leurs organisations, les managers doivent sans cesse répondre à des situations ou des sollicitations alors qu'ils n'ont pas toujours les moyens ni les informations nécessaires. Pour avancer et continuer à tenir leur rôle, il leur faut revenir aux « valeurs sûres » du travail en commun, qui offriront quelques perspectives.

Maurice Thévenet

Quand on sait faire, on devient manager; quand on sait, on est consultant; quand on ne sait pas plus qu'on ne sait faire, on enseigne! Pour appartenir depuis longtemps à la troisième catégorie, je me suis certes habitué mais n'en reste pas moins observateur des difficultés du management souvent occultées par les discours faciles truffés d'injonctions ou de simplismes trompeurs. En effet, le monde du management relève du mystère plutôt que de l'énigme: la seconde a une solution alors que l'on n'a jamais fini de travailler à percer le premier; c'est d'ailleurs pour cette raison que le terme ressortit au vocabulaire de la théologie.

Les injonctions paradoxales du management

Le management est un mystère car les solutions paraissent toujours inaccessibles. On peut en donner trois exemples qui témoignent de l'injonction souvent paradoxale régulièrement assénée aux managers. La première injonction consiste à communiquer, comme si c'était la panacée, mais en matière de communication, l'état de santé n'existe pas; on ne connaît pas d'institution où l'on puisse affirmer l'absence de problèmes de communication.

Il est facile de dire de communiquer mais avec qui, et pour dire quoi? Mieux encore, certains n'aiment pas le faire et ils ne savent que dire, si bien qu'entre la météorologie et les consignes pour le lendemain, les sujets sont tout aussi difficiles à trouver qu'à la maison. Une deuxième injonction consiste à faire face aux situations de crise quand nécessité devrait faire loi mais là encore, manager ou pas, on est dans la même incertitude, celle que personne ne peut ou ne sait lever. Les managers sont sommés de faire quelque chose mais ils ne savent pas quoi et leurs supérieurs ne paraissent pas en savoir plus.

La troisième injonction courante consiste à conseiller aux managers de s'occuper des personnes, de les écouter, de les prendre en compte. C'est là encore une belle idée, mais l'autre est toujours un mystère, et les managers le savent bien, qui se confrontent à la réalité des personnes, et pas à leur idéalisation telle qu'elle apparaît dans les conseils qui leur sont prodigués. L'autre, c'est celui d'une autre génération ou d'une autre culture, ceux que les sociologues nous décrivent globalement mais qui ne correspondent jamais au cas particulier que l'on doit manager.



Quand les temps sont durs...

Face aux mystères, deux attitudes sont possibles, non exclusives, pour autant que l'on ait admis la présence de ce mystère. La première consiste à tenter de le percer. C'est une démarche vaine mais à la modestie louable car elle maintient au moins l'attention, l'ouverture et le désir de progresser. La seconde attitude consiste à ne pas essayer de résoudre la question directement mais d'agir de côté pour changer la perspective et le contexte à défaut de ne pouvoir résoudre le problème.

Les valeurs sûres, c'est la cause de la collaboration, ce qui justifie que se retrouvent pour travailler des personnes qui ne se sont pas choisies

« Quand les temps sont durs, on en revient aux valeurs sûres! ». C'était une publicité pour des voitures prestigieuses, il y a bien longtemps. Les valeurs sûres, c'est la cause de la collaboration (travailler-ensemble en latin), c'est-à-dire ce qui justifie que se retrouvent pour travailler des personnes qui ne se sont pas choisies,

À FAIRE

- Repérer les injonctions paradoxales
- Prendre de la distance par rapport aux relations managériales
- Accepter qu'il y ait toujours du « partagé » dans le travail collectif même si personne ne l'évoque ou ne semble y faire attention

À ÉVITER

- S'épuiser à traiter ces injonctions paradoxales de front
- Réduire le management à une relation entre manager et collaborateurs

qui souvent ne s'aiment pas beaucoup, préféreraient faire autre chose, ailleurs et pour plus cher. En effet, travailler ensemble ne va pas de soi et exige de partager au moins trois références communes qui se situent au-delà des personnes, au-delà de la relation managériale : le manager ne devrait avoir de cesse d'y revenir souvent.

Les trois références du travail en commun

La première est la raison d'être. L'idée est simple, on ne travaille pas ensemble dans un service, une administration ou une collectivité territoriale pour le plaisir, on le fait parce qu'il y a un besoin de cette collaboration. D'ailleurs, celle-ci n'est pas toujours nécessaire, dans les systèmes totalement autarciques où chacun se suffit à lui-même ; cela n'est pas non plus nécessaire, selon certains, dans une société où tout fonctionnerait en réseau et où on aurait besoin de beaucoup moins d'institutions. Nos organisations n'existent donc que parce qu'elles sont censées rendre un service à l'extérieur d'elles-mêmes pour ce qui leur est extérieur. Dès que ce service n'a plus lieu d'être les institutions devraient disparaître : il n'y a plus beaucoup de fabricants de diligences quelle que soit la qualité du travail et des personnes qui les fabriquaient. Les institutions n'existent pas pour ceux qui les

constituent, elles n'existent pas pour ceux qui travaillent à l'intérieur mais pour ceux qui attendent le service qu'elles produisent.

Le second élément partagé pour collaborer, c'est le métier. Le métier fait référence à des savoir-faire, à des manières de faire le travail. Ce métier est en partie dicté par l'activité à réaliser (les bases de la plomberie ou de la comptabilité). Il peut aussi être lié au contexte voire à la personnalité des dirigeants (une certaine manière de gérer un conservatoire de musique). Le métier peut enfin être lié aux façons de faire qui peuvent varier : la manière de faire fonctionner une crèche dans deux collectivités territoriales différentes. Le métier n'est donc pas seulement quelque chose d'imposé par l'activité, mais il est aussi lié aux politiques, considérations et management locaux.

Le troisième élément partagé, souvent oublié, est la politesse. La vie sociale n'est possible, dans une famille, dans un immeuble, dans un wagon de chemin de fer, un club de sport ou une équipe de travail que si certaines règles régissent la manière d'interagir. Ces règles de politesse sont généralement implicites quand il existe une culture commune suffisamment forte ; elles ont parfois besoin d'être rappelées par un règlement intérieur ou un manager. Toutes les sociétés humaines, à toutes les époques, se sont toujours constituées des codes de politesse et quand elles ont remis en cause les anciens, c'est pour en mettre en place de nouveaux avec encore plus de rigueur, comme le montrent les périodes révolutionnaires dans l'histoire.

Franchir les paliers managériaux

Le retour permanent à ces trois éléments partagés dans toute situation de collaboration n'est évidemment pas toujours facile à faire mais, au moins, on sait que là se trouve un début de solution pour sortir

des pièges des injonctions paradoxales. Pour s'y mettre, le manager doit avoir franchi au moins trois paliers dans son approche du management. Premièrement, il doit avoir débarrassé cette mission de tous ses colifichets romantiques et souvent trompeurs : la fonction managériale se justifie par l'activité qui doit être réalisée : c'est le résultat qui compte même si, évidemment, il n'y a pas que le résultat qui compte.

Les managers doivent prendre de la distance par rapport à leur mission alors qu'ils sont fortement exposés personnellement dans l'exercice de cette mission

Deuxièmement les managers doivent apprendre à prendre de la distance par rapport à leur mission et ce n'est pas facile dans des formes d'organisation où ils sont de moins en moins protégés par le statut mais fortement exposés personnellement dans l'exercice de leur mission. Ce décentrement doit les amener à toujours rappeler les trois éléments de partage car une relation managériale ne se réduit pas au face-à-face entre un manager et des managés. Troisièmement, rappeler ces éléments de partage suppose aussi que l'on a évolué dans sa relation aux personnes. Cela requiert une certaine ouverture. Mais curieusement, savoir que l'on partage quelque chose au-delà du face-à-face managérial quotidien constitue une véritable aide pour prendre la distance évoquée. ♦

SUR LE WEB

RÉAGISSEZ SUR LE FIL !

Partagez votre expérience managériale et donnez votre avis sur Twitter : @Lettre_du_cadre