

Daniel Ollivier

TOUT POUR RÉUSSIR DANS LE MÉTIER DE



MANAGER

Que dois-je savoir ?

Quels outils choisir ?

Comment exercer mon métier au quotidien ?

Comment piloter mon activité ?

EYROLLES

LE LIVRE QUI VOUS FAIT GAGNER 10 ANS D'EXPÉRIENCE !

Tout pour réussir dans le métier de manager :

- ▶ Les fondamentaux du métier : le métier dans l'histoire, les différentes fonctions de l'encadrement, les rôles et responsabilités du manager, les enjeux actuels...
- ▶ Les meilleures pratiques et les outils : piloter des projets et activités, organiser le travail, gérer des compétences, conduire le changement...
- ▶ Le quotidien du métier : le positionnement dans le métier, le leadership et l'exercice de l'autorité, les stratégies relationnelles...
- ▶ L'évaluation et le suivi d'activité : gérer ses propres ressources, piloter l'efficacité de l'unité de travail, accroître sa valeur ajoutée...

Une signalétique efficace :

EN PRATIQUE

Des conseils et des méthodes à appliquer au quotidien

PAROLE D'EXPERT

Des retours d'expérience de professionnels



Des focus sur des points précis



Les idées clés à retenir

© Daniel Ollivier



Daniel Ollivier est sociologue de formation. Il dirige depuis une vingtaine d'années le cabinet THERA Conseil, spécialisé dans le domaine du conseil et de la formation auprès des dirigeants et managers sur les problématiques relatives à l'efficacité managériale et à la conduite des changements à forte implication humaine. Auteur de plusieurs ouvrages sur ces thématiques, il est également co-fondateur du Groupe Efficéa.

Le métier de manager

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2016
ISBN : 978-2-212-56304-7

Daniel Ollivier

Le métier de manager

EYROLLES



Table des matières

Table des outils et des bonnes pratiques	IX
Préambule	XIII

PARTIE I QUE DOIS-JE SAVOIR?

INTRODUCTION	2
CHAPITRE 1 Le métier à travers l'histoire	3
1. Le rôle du contremaître	4
2. Le référent technique.....	5
3. L'ère du gestionnaire	8
4. L'apogée de l'animateur	10
CHAPITRE 2 Le positionnement dans l'organisation	13
1. La structure par fonction	13
2. La structure divisionnelle.....	15
3. La structure matricielle	17
4. Les nouvelles formes d'organisation.....	19
Parole d'expert : Henri-Pierre Maders, fondateur de HPM Conseils	23
CHAPITRE 3 Les différentes fonctions de l'encadrement	25
1. Le management stratégique.....	25
2. Le management opérationnel	29
3. Le management fonctionnel.....	31
4. Le pilote de processus.....	35
5. L'animateur d'un réseau.....	39
CHAPITRE 4 Rôles et responsabilités du manager	41
1. Les rôles du manager de proximité.....	41
2. Les responsabilités du manager.....	48
Parole d'expert : Louisa Mezreb, P.-D.G., groupe FACEM	52

CHAPITRE 5 Les enjeux actuels du métier	53
1. Les enjeux humains.....	54
2. Les enjeux organisationnels	57
3. Les enjeux technologiques	60
Parole d'expert : Hervé Serieyx, auteur-conférencier, consultant.....	65

PARTIE 2

QUELLES BONNES PRATIQUES METTRE EN ŒUVRE ? QUELS OUTILS CHOISIR ?

INTRODUCTION	68
Test d'auto-évaluation des pratiques manageriales	70
Axe 1. Pilotage des projets et activités	72
Axe 2. Organisation du travail	73
Axe 3. Engagement et responsabilisation individuelle.....	74
Axe 4. Cohésion et travail en équipe.....	75
Axe 5. Communication interne et externe	76
Axe 6. Gestion des compétences.....	77
Axe 7. Suivi et évaluation des performances	78
Axe 8. Innovation et conduite du changement	79
CHAPITRE 6 Pilotage des projets et activités	81
1. Fonction et processus de pilotage	81
2. La hiérarchisation des priorités	85
3. L'analyse des forces et faiblesses.....	88
4. Objectifs et plan d'action	94
CHAPITRE 7 Organisation du travail	99
1. Répartition et délégation des responsabilités	99
2. La planification des activités et projets	105
3. Rationalisation des méthodes et procédures	113
Parole d'expert : Daniel Boix, directeur du cabinet Queren.....	121
CHAPITRE 8 Engagement et responsabilisation individuelle	123
1. Les clés de l'engagement.....	124
2. La relation de confiance	127
3. La démarche de responsabilisation.....	134
CHAPITRE 9 Cohésion et travail en équipe	137
1. Le processus de cohésion d'équipe	137
2. Les fondements de la cohésion	140
3. L'animation d'une réunion participative	148

CHAPITRE 10	Communication interne et externe	155
1.	Les composantes de l'information	156
2.	La communication au quotidien	160
3.	L'art de la prise de parole en public	163
	Parole d'expert : Sylvia Arcos Schmidt, psychologue clinicienne, LA Conseil....	168
CHAPITRE 11	Gestion des compétences	169
1.	Gestion des compétences : une responsabilité partagée	170
2.	L'analyse des compétences	172
3.	Le processus d'apprentissage	175
	Parole d'expert : Jean-Marie Breillot, Compétence en plus	180
CHAPITRE 12	Suivi et évaluation des performances	181
1.	Le dispositif d'accompagnement	182
2.	L'accompagnement dans la réussite	186
3.	La dynamique de la performance	192
CHAPITRE 13	Innovation et conduite du changement	199
1.	Le processus du changement	200
2.	La conduite d'un changement	204
3.	L'amélioration continue	207
	Parole d'expert : Catherine Tanguy, dirigeante de Faros Institut	213

PARTIE 3

COMMENT EXERCER MON MÉTIER AU QUOTIDIEN ?

INTRODUCTION	216
CHAPITRE 14 Le positionnement dans le métier	217
1. La capacité d'adaptation	217
2. La valeur ajoutée du manager.....	220
CHAPITRE 15 Leadership et exercice de l'autorité.....	225
1. Les fondamentaux du leadership	225
2. L'exercice de l'autorité.....	226
CHAPITRE 16 La stratégie relationnelle	233
1. L'approche de la personnalité.....	233
2. La maîtrise du dialogue	238

CHAPITRE 17 La coopération avec l'environnement	241
1. La vertu de la coopération.....	241
2. La stratégie de coopération	243
3. La démarche relation client-fournisseur.....	246
Parole d'expert : Laure Pascarel, Groupe La Poste	251

PARTIE 4

COMMENT PILOTER MON ACTIVITÉ ?

INTRODUCTION	254
CHAPITRE 18 Gérer ses propres ressources	255
1. Pratiquer le <i>self management</i>	255
2. Investir dans la connaissance de soi	258
CHAPITRE 19 Développer sa confiance en soi	261
1. Cultiver l'estime de soi	261
2. Confiance en soi : mode d'emploi	265
3. Maîtrise de soi et du stress.....	267
Parole d'expert : Bernadette Lecerf-Thomas, supervision et formation	270
CHAPITRE 20 Accroître sa valeur ajoutée	271
1. Les activités à forte valeur ajoutée.....	271
2. La chasse aux pertes de temps.....	276
CHAPITRE 21 Piloter l'efficience de l'unité de travail	279
1. La pratique du pilotage	279
2. L'approche critique de l'efficience managériale	283
Conclusion	287
1. Faire le deuil de l'expertise technique.....	288
2. Apporter une contribution personnalisée	288
3. Savoir développer l'engagement professionnel.....	288
4. Savoir fédérer les acteurs	289
Bibliographie	291
À propos de l'auteur (présentation, bibliographie)	295
Index	297

Table des outils et des bonnes pratiques

Modalités de prise de décision.....	43
Fiche de fonction.....	49
Test d'auto-évaluation des pratiques managériales	70
Processus de pilotage.....	84
Éléments du diagnostic d'une équipe	87
Grille d'analyse des facteurs internes.....	89
Démarche par objectif	94
QQQC	95
Plans d'action.....	98
Organigramme.....	100
Tableau de répartition des activités et des rôles.....	100, 101
Pratique de la délégation	102
Planification des activités et des projets	105
Liste des activités subissant une influence parasite	107
Fiche d'auto-pointage	108
Répartition du temps de travail	111
Conducteur de projet.....	112
Technique du pendulage	113
Planification de l'emploi du temps	117
Écoute active	128
Repérage des signaux faibles.....	129
Entretien de découverte	132

Construire une relation de confiance	133
Contrat gagnant-gagnant.....	135
Processus de cohésion d'équipe.....	137
Liste des valeurs communes.....	142
Talents au service du collectif.....	145
Typologie des réunions	149
Méthodes de production des idées	151
Méthodes de prise de décision.....	152
Les différents types d'information.....	156
Besoins et supports d'information	158
Schéma de la communication.....	161
Savoir argumenter	166
Portefeuille des compétences	172
Registres préférentiels	175
Programmation neurolinguistique (PNL)	175, 235
Plan d'accompagnement.....	177
Outils de formation	178
Méthode d'analyse de situation	179
Bilans d'étape	183
Auto-évaluation	187
Entretien de suivi	188
Typologie des objectifs	196
Carte des partenaires.....	205
Roue de Deming	208
Démarche de résolution de problème	209
Arbre des causes	211
Trois registres de l'autorité.....	227
Processus de l'autonomie	231
Méthode des couleurs	233
Analyse des métaprogrammes.....	235
Méthode du TOP (thème, objectif, plan).....	238
Cartographie des partenaires.....	243

Démarche relation client-fournisseur	246
Contrat de service.....	248
Bilan de l'exposition au stress	256
Analyse des croyances limitantes	259
Positions de vie	262
Mise en pratique de l'assertivité	264
Gestion de l'image.....	266
Approche préventive de la gestion du stress	268
Tableau d'analyse de l'emploi de temps	275
Diagnostic des voleurs internes et externes	276
Tableau de bord.....	280
Indicateurs de performance.....	281
Grille d'évaluation d'un entretien de suivi.....	284

Préambule

L'histoire rappelle que pendant près de trois millions d'années, les activités dominantes de l'homme ont été la chasse et la cueillette. Agriculture et élevage s'imposent ensuite pendant trente mille ans et font place, il y a seulement trois siècles, à l'industrie et au commerce. Aujourd'hui nous sommes entrés dans une nouvelle ère que l'on dit « post-industrielle ».

Une ère de la communication et de la création qui laisse place à une économie du savoir. La matière première n'est plus le charbon ou l'atome, mais l'information. Les travailleurs de l'information représentent plus de 75 % de la population active des pays les plus avancés. Aux États-Unis, les activités proprement dites de « production » ne représentent plus déjà que 1/6^e des emplois.

Chaque fois que l'humanité a changé d'activité dominante, ses outils, sa manière de penser se sont transformés. Ces évolutions impactent, en profondeur, la fonction managériale dans sa manière d'exercer ce métier.

Les compétences relationnelles sont devenues déterminantes dans une fonction d'encadrement mais elles ne sont rien sans la capacité à décrypter, comprendre et conduire le changement. En fait, ce qui est nouveau, c'est la vitesse de propagation du changement. Cette vitesse bouleverse nos repères et nos certitudes.

À l'heure de la mondialisation, l'entreprise est ouverte sur son environnement professionnel et elle s'inscrit, de plus en plus, dans des démarches de coopération avec d'autres structures ou partenaires. Les clients et les fournisseurs font partie intégrante du processus de valeur. L'entreprise devient fondamentalement transversale et cette réalité impacte l'exercice du pouvoir et favorise la décentralisation des responsabilités.

Les changements incessants sont insuffisamment expliqués aux salariés et ils laissent le sentiment d'une fuite en avant. Aujourd'hui, les organisations matricielles sont devenues difficiles à comprendre et à vivre au quotidien. L'explosion des moyens de télécommunication évacue la contrainte physique et temporelle. Certains s'interrogent sur le bien-fondé de cette boulimie technologique.

Les outils digitaux modifient en profondeur les modes d'organisation et l'exercice du pouvoir dans l'entreprise. Le travail collaboratif ouvre au management de nouvelles perspectives dans le domaine de la coopération et du partage.

Le culte de la performance laisse place à l'entreprise anxiogène. Les questions éthiques trouvent un écho particulier dans un monde où la financiarisation prend le pas sur le développement local. L'entreprise peut-elle encore prétendre incarner le progrès social ? Le travail est-il encore une valeur de référence ?

Ces questions impactent la fonction du manager.

L'entreprise est parcourue par les évolutions sociétales car elle ne peut vivre en vase clos. La motivation est-elle encore suffisamment présente dans nos sociétés ? Dans une civilisation de loisirs, nous voyons bien que la réussite professionnelle est fortement concurrencée par d'autres aspirations.

La démographie est aussi un facteur clé du changement. En France entre 2010 et 2020, le renouvellement des effectifs est d'un tiers avec l'arrivée massive des membres de la génération Y. Ces jeunes recrues ont une autre relation au temps, à l'organisation et à l'autorité. La société devient de plus en plus individualiste... et l'entreprise n'échappe pas à cette évolution.

Aujourd'hui, un manager doit être capable de gérer au sein de sa propre équipe des collaborateurs appartenant à différentes générations, ayant des aspirations parfois divergentes sur la manière d'appréhender le respect des règles et des procédures, l'engagement professionnel, l'appartenance à un groupe.

Dans un contexte où les moyens humains et financiers sont de plus en plus contraints, le manager doit, par ailleurs, être efficient dans la négociation et la capacité à fonctionner en mode réseau. Un manager qui ne serait pas exemplaire dans le domaine de l'organisation prend le risque de ne pas être légitime dans l'exercice de sa fonction.

Toutes ces raisons montrent l'importance du métier de manager et ce qui en fait, au quotidien, ses enjeux et ses spécificités dans un environnement hautement concurrentiel. Le manager est au cœur de toutes les transformations... et c'est un acteur clé du changement.

PARTIE



QUE DOIS-JE SAVOIR ?

CHAPITRE 1	Le métier à travers l'histoire	P. 3
CHAPITRE 2	Le positionnement dans l'organisation	P. 13
CHAPITRE 3	Les différentes fonctions de l'encadrement	P. 25
CHAPITRE 4	Rôles et responsabilités du manager	P. 41
CHAPITRE 5	Les enjeux actuels du métier	P. 53

INTRODUCTION

Dans cette première partie, nous vous proposons de cerner les connaissances générales qui permettent de situer le positionnement et la valeur ajoutée d'un manager dans le contexte actuel.

- Le chapitre 1 permet de mettre en perspective les évolutions vécues par ce métier, au fil des ans, et les compétences mises en avant. Comprendre d'où l'on vient rend plus explicites les évolutions en cours.
- Le chapitre 2 met l'accent sur les transformations structurelles des entreprises et il permet de mieux cerner la logique des organisations matricielles. Comprendre les attentes de l'environnement permet de mieux se positionner dans son métier.
- Le chapitre 3 éclaire sur la diversité des fonctions au sein de l'encadrement et les particularités de chacune d'entre elles. La connaissance des spécificités favorise la coopération et une solidarité managériale indispensables face à la complexité.
- Le chapitre 4 s'intéresse plus particulièrement aux différents rôles à exercer dans ce métier et il cible l'analyse sur les responsabilités. Il est notamment nécessaire d'être au clair sur les aspects juridiques.
- Le chapitre 5 aborde les enjeux actuels des managers qu'ils soient humains, organisationnels ou technologiques. Ces éléments contextualisent la fonction et lui permettent de donner sa pleine mesure.

CHAPITRE 1

Le métier à travers l'histoire

Cerner le métier à travers l'histoire est utile car pour qui veut comprendre le sens des évolutions... il est indispensable de savoir d'où nous venons. L'histoire retiendra que ce métier prend naissance avec la première révolution industrielle et l'organisation scientifique du travail.

Il est intéressant de revenir à l'étymologie du terme management pour en mieux comprendre la genèse et s'offrir la fierté de pouvoir dire que les Anglo-Saxons se sont inspirés de notre langue pour inventer le mot « management ».

CE CHAPITRE VOUS PERMETTRA DE :

- Situer les grandes étapes de l'histoire du management à travers le métier d'encadrant.
- Comprendre sur quoi reposent son positionnement et son pouvoir dans l'exercice du métier.



FOCUS

Le mot « management » a une double origine : le mot « manège », *maneggiare* en italien, qui signifie dresser un cheval, mais aussi « ménage » qui vient du latin *manere* et que l'on pourrait traduire par l'administration domestique qui vise à « tenir la maison ».

Le fait que l'homme puisse être comparé à un cheval montre le peu d'importance que pouvait avoir le capital humain et il ne faut pas oublier qu'en France le métayage, forme moderne du servage, représentait le modèle dominant.

Le fonctionnement de l'entreprise a connu une profonde transformation avec l'apparition de la roue et des transports, puis l'apport de l'énergie et celle notamment du charbon... La révolution des transports a élargi la zone de chalandise et développé les échanges commerciaux. La seconde concernant l'énergie ouvre la porte à l'industrialisation.

Nous vous proposons de retracer, en quelques lignes, au fil de l'histoire les principales étapes et attributions du métier d'encadrant.

1. LE RÔLE DU CONTREMAÎTRE

Au début du ^{xix}^e siècle, l'entreprise artisanale et agricole est de taille humaine. C'est le modèle de l'entreprise patriarcale où le pouvoir appartient à une famille. Il y règne un fort sentiment d'appartenance. L'entreprise trouve sa cohérence dans la reproduction d'un mode de fonctionnement où le respect des statuts est très important : celui du patron évidemment mais aussi celui des anciens. Ils transmettent leurs savoir-faire aux plus jeunes, qui seront chargés, le moment venu, de les transmettre à leur tour (modèle du compagnonnage).

1.1. Un management paternaliste

Le maintien des traditions est gage de stabilité. Tout le monde s'entraide naturellement, comme au sein d'une famille. L'intérêt pour tous est de maintenir cette cohésion dans le temps puisqu'elle lie les acteurs d'une génération à l'autre.

Nous retrouvons ce management paternaliste dans les compagnies minières ou les filatures du Nord de la France. Les ouvriers et mineurs habitent au sein de l'usine, les enfants vont tous dans la même école. L'avenir est tracé : fille ou garçon, ils feront le même métier que leurs parents et ils resteront fidèles à une entreprise et un territoire.

Dans une telle approche, les contremaîtres sont issus du rang et bénéficient, le plus souvent, d'une légitimité professionnelle. L'emprise culturelle est très forte et ils n'ont pas de grandes difficultés à faire régner l'ordre au sein d'un effectif où les liens de parenté sont nombreux.

Figure 1.1 – Compétences du contremaître



Les saisonniers sont souvent recrutés d'une année sur l'autre et le renouvellement au sein des effectifs est faible. L'insécurité extérieure (guerre, situation sanitaire...) se charge de calmer les plus récalcitrants.

La filiation est simple et commune : l'apprenti devient ouvrier et il pourra un jour devenir contremaître s'il est en mesure de se distinguer des autres.

1.2. Une interface crédible avec l'extérieur

Dans un tel contexte, le contremaître apporte sa valeur ajoutée principalement dans le domaine de la logistique : négocier avec les fournisseurs, passer et suivre les commandes, vérifier le respect des engagements pris.

Sa compétence technique doit être suffisante pour être en mesure de comprendre le niveau de complexité des problèmes rencontrés et pour pouvoir être crédible face aux interlocuteurs. Issu du sérail, dans un contexte où les compétences évoluent peu, il n'a pas beaucoup d'efforts à faire pour maintenir son niveau technique. Toutefois, la logique pour lui est de valoriser l'expérience des anciens.

Sa légitimité relationnelle repose sur la confiance qu'il inspire au propriétaire et aux travailleurs. Il assure le lien et doit être en capacité de gérer les moments critiques : faible récolte, accroissement du coût de la vie... L'appartenance à une entreprise ne peut concurrencer celle d'appartenir à une famille ou un village. Le contremaître est un acteur qui se doit de respecter les codes et usages et le poids de la tradition.

2. LE RÉFÉRENT TECHNIQUE

Nous devons à l'organisation scientifique du travail d'avoir apporté une importante accélération au progrès économique et social et d'être le premier jalon d'une histoire où l'entreprise dépasse le cadre familial et artisanal pour s'ouvrir à l'industrialisation des processus de travail.

Un modèle dans lequel l'homme s'est adapté à l'organisation et où l'entrepreneur a souvent pensé à la place du client. Un modèle reposant sur le contrôle de l'organisation et l'optimisation de la contribution individuelle.

2.1. La vision mécaniste du taylorisme

Le taylorisme s'impose avec sa vision mécaniste et technique qui privilégie la productivité. Nous avons tous à l'esprit le film *Les Temps modernes* de Charlie Chaplin qui montre l'automatisation des tâches et le fait que l'homme dans un tel système n'est que le prolongement de la machine.

L'industrialisation génère une forte demande de main-d'œuvre non qualifiée. Elle donne lieu à un important exode rural d'une population qu'il n'est pas indispensable de fidéliser compte tenu :

- du faible investissement requis pour accéder à une compétence ;
- de l'usure provoquée par un travail ô combien répétitif.

Le social dépend de l'économie : plus la productivité est importante, plus la rémunération s'élève. Un ouvrier n'a pas d'autres exigences que de pouvoir garder sa place dans un environnement où il ne bénéficie d'aucune protection sociale.

Le cœur du système, c'est l'ingénieur. La répartition des tâches est claire : il y a ceux qui pensent, ceux qui agissent et ceux qui contrôlent. Nous pouvons constater qu'à cette époque le management se conçoit déjà autour d'un bureau d'études (des cadres fonctionnels) et de la ligne hiérarchique chargée de mettre en application les directives et les procédures.

2.2. Le garant des modes opératoires

Le bureau d'études met au point une minutieuse division du travail avec une parcellisation des tâches et une formalisation de modes opératoires... Tout cela pour rationaliser et uniformiser les méthodes de travail.

Le chef d'équipe est là pour surveiller, sanctionner et récompenser. Le bâton et la carotte sont clairement identifiables. Celui qui prend le risque de ne pas respecter le règlement intérieur et les normes fait de lui-même le choix de mettre un terme à son contrat.

Nul doute que la psychologie ne fait pas partie des critères de recrutement d'un encadrant. Un chef d'équipe est là pour faire obéir et toute intention de communiquer sera jugée comme une marque de faiblesse.

Pas de contestation possible aussi sur le montant des primes. L'objet est de respecter un système rationnel qui applique sans état d'âme des normes et des procédures impersonnelles. L'image du garde-chiourme qui surveille en permanence le travail réalisé sur la chaîne est sans doute un peu simpliste. Toutefois, sa légitimité auprès des opérateurs est purement technique et organisationnelle. Une autre mission consiste à alerter en cas de panne le service de la maintenance.

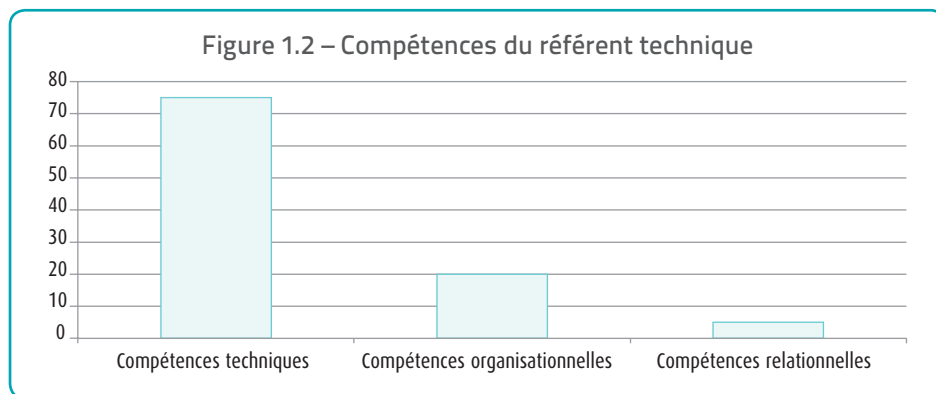
La codification du travail ne s'arrêtait pas à l'activité des opérateurs puisque celle des agents de maîtrise était également codifiée. Leur journée fait l'objet d'un déroulement préétabli. Ils deviennent progressivement les exécutants d'un système où les tâches de planification, coordination, contrôle sont définis en relation avec les fonctions commerciales, administratives, comptables et financières.

La prévision et l'approche rationnelle permettent de réduire les aléas dans un environnement où c'est la production qui prime sur la consommation. Le produit est rare et c'est bien le producteur qui définit les règles du jeu.

► EXEMPLE

Le client s'adapte. Le délai de livraison d'un véhicule dans les années 1930 se comptait en années et pas en mois. La possibilité d'obtenir une ligne téléphonique à Paris dans les années 1960 nécessitait plus d'une année.

Le chef d'équipe ne subit pas la pression du marché, ni celle des opérateurs. Sa seule mission est de faire respecter l'organisation. La relation de travail est fondée sur l'obéissance et elle incarne ce que nous pouvons appeler le management directif.



L'agent de maîtrise est là pour faire appliquer les directives. Il dispose d'une faible autonomie dans le domaine de l'organisation et il se doit d'observer une grande distance avec le personnel.

L'information passe exclusivement par lui-même mais le pouvoir réel est entre les mains des ingénieurs du bureau d'études et du directeur.

2.3. L'aristocratie ouvrière

Taylor et Fayol, les théoriciens de cette période, ont su prendre en compte les données de leur environnement, notamment les valeurs sociétales : autorité, obéissance, distinction entre les classes sociales. Il y a les cols bleus et les cols blancs, et l'encadrement appartient à l'aristocratie ouvrière. Ce modèle a survécu durant la seconde partie du xx^e siècle. L'encadrement prenait ses repas dans un espace privatif. Il y avait la cantine

des ouvriers et le restaurant d'entreprise pour les cadres. Un symbole parmi d'autres pour marquer la frontière entre ces deux univers. La distance hiérarchique était très importante et il n'était pas question de se côtoyer dans ou hors du travail.

Les meilleurs ouvriers pourront prétendre changer de statut mais ils deviendront bien souvent des traîtres pour la classe ouvrière. Ceux qu'on appelle communément des « jaunes », qualificatif aussi attribué aux briseurs de grève. Le sentiment d'appartenance sociale est vivace dans l'entreprise taylorienne. Il n'est pas aisé de faire le choix de devenir chef d'équipe au sein d'une entreprise lorsqu'on a bénéficié préalablement de la solidarité ouvrière.

La motivation au travail ne fait pas débat. Le rapport de force s'avère très favorable à l'entreprise : marge conséquente, niveau de qualification basique des ouvriers. Le pouvoir syndical existe mais il n'est pas un contre-pouvoir suffisant. La capacité à produire semble sans limite au regard des perspectives... et elle offre la possibilité de récompenser les ouvriers méritants.

3. L'ÈRE DU GESTIONNAIRE

Une transformation radicale s'opère lorsqu'on passe de l'économie de production à l'économie de marché. La référence n'est plus l'organisation des processus et la capacité à produire mais celle du marché, c'est-à-dire la nécessité de vendre.

La production de masse se trouve en situation d'investir de vastes territoires que les moyens de transport relient entre eux. La concurrence joue son rôle. L'état providence assure son devoir de médiation dans le domaine de la protection sociale pour éviter les excès et protéger les intérêts des travailleurs dans un environnement économique et social qui se complexifie.

L'économie tourne à plein régime, tout devient possible.

3.1. Le management bureaucratique

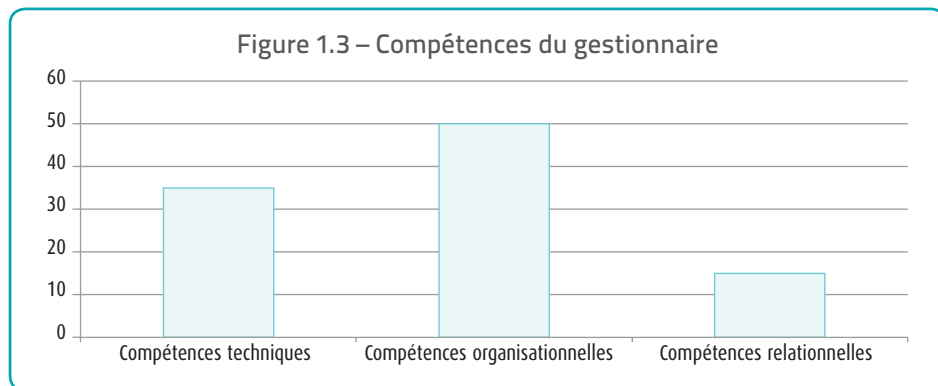
Le pouvoir est confié à des cadres avec un profil de gestionnaire, dont la mission est de rentabiliser l'outil de production, dans un contexte de concurrence où il s'agit de prendre en compte l'émergence du consumérisme.

La rigueur dans l'organisation et l'évitement des erreurs sont au cœur d'un système de management qui en retour récompense la loyauté et l'esprit de corps. Cette approche nous la désignons sous le terme de management bureaucratique.

Dans ce contexte de croissance, l'encadrement de proximité va croître en effectifs et voir s'accroître ses responsabilités : il ne suffit plus de répondre au planning de

production et de faire respecter les normes et les modes opératoires mais aussi de pouvoir répondre à de nouveaux objectifs :

- **développer la productivité** en sachant réduire les aléas, déchets et pertes de temps ;
- **prendre en compte la qualité**, c'est-à-dire la conformité des produits et services dans sa fabrication mais aussi dans sa mise à disposition ;
- **prendre en compte la sécurité des personnes**, qui devient essentielle pour plusieurs raisons : image de marque, pression sociale, coût.



Le manager de proximité devient avant tout un gestionnaire. Sa légitimité ne peut se satisfaire d'une seule compétence technique.

3.2. L'exigence de compétitivité

Au début des années 1970, l'économie prend une nouvelle ampleur et s'exprime hors des frontières nationales. L'exigence de compétitivité devient plus forte. Les entreprises privilégient le résultat à la règle. Gouvernées par des actionnaires, l'accumulation de gains financiers est devenue l'objectif prioritaire.

Les entreprises apprennent à fonctionner en mode projet, pilotent *via* des objectifs et confient le développement de leur performance à des leaders. Plus que de bons gestionnaires, ils doivent dynamiser leurs équipes autour de valeurs telles que l'excellence qu'ils récompensent individuellement.

C'est une nouvelle facette du management : l'homme devient une ressource qu'il faut gérer et fidéliser. Le niveau de formation initiale s'élève. La gestion prévisionnelle des emplois et des carrières est un moyen pour donner de la cohérence aux évolutions professionnelles.

4. L'APOGÉE DE L'ANIMATEUR

L'entreprise a besoin de mobiliser ses collaborateurs dans un contexte devenu économiquement plus difficile. Le management participatif devient le nouveau credo et il trouvera des formes d'expression nouvelles avec notamment les cercles de qualité.



En France, après les Trente Glorieuses (croissance, sécurité de l'emploi, promotion et carrière...), nous découvrons les Vingt Piteuses (crise économique, incertitude, précarité...) et l'entreprise n'est plus en capacité de préserver le pacte social du plein-emploi. La panne de l'ascenseur social remet en cause l'idée que le changement est synonyme de progrès social.

La confiance devient plus délicate à construire avec des salariés méfiants vis-à-vis des choix stratégiques, inquiets de l'avenir.

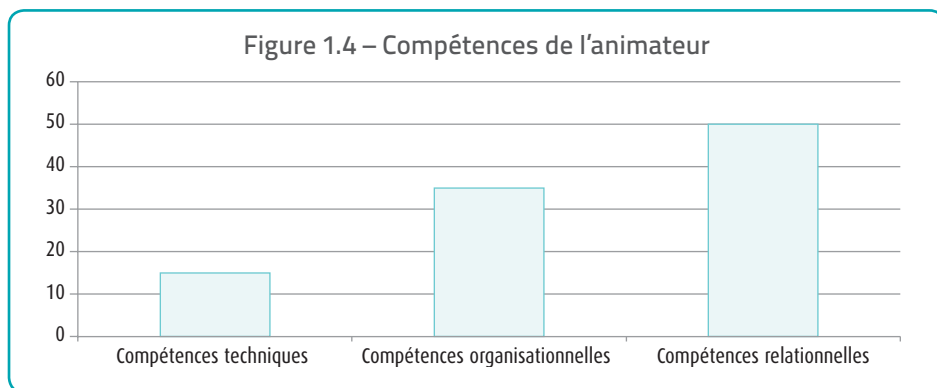
4.1. Le management participatif

Le passage dans le ^{xxi}e siècle voit apparaître une nouvelle approche du management. La quête effrénée de performance met les salariés sous pression. La précarité de l'emploi, les crises financières, l'éclatement des familles amènent les Français à vouloir (re) trouver l'équilibre en vue de concilier vie privée et vie professionnelle.

La réussite est associée à l'épanouissement personnel. Le travail devient un moyen et non plus une finalité. L'entreprise se dit à présent citoyenne, égalitaire et écologique. Face au désengagement croissant des salariés, les entreprises cherchent à les reconquérir en misant sur le renforcement de leur bien-être au travail.

4.2. Le pouvoir du collectif

Le manager ne peut plus se positionner comme le sachant. Les nouvelles technologies intensifient la circulation de l'information. Le pouvoir de l'information n'est plus alors l'apanage de l'encadrement ou des partenaires sociaux, ce qui était précédemment le cas. La légitimité des managers se construit sur la capacité à faire vivre le collectif et à générer une performance collective.



Il est clair que ce sont les compétences relationnelles qui permettent d'être reconnu dans ce métier même si rien de durable ne peut se construire sans compétences organisationnelles. Parce que la pérennité de l'entreprise repose sur l'engagement individuel et la mobilisation de «l'intelligence collective», nous pouvons dire que nous sommes entrés dans une nouvelle ère, celle du management de la coresponsabilité.

CHAPITRE 2

Le positionnement dans l'organisation

Notre ambition n'est pas de faire une analyse très précise des différentes formes de structures mais plutôt de décrire l'environnement organisationnel dans lequel s'exprime le manager. Nous constatons une coexistence de ces différentes structures mais, inéluctablement, le développement de la transversalité s'impose comme une évolution incontournable.

CE CHAPITRE VOUS PERMETTRA DE :

- Situer les différentes structures au sein de l'entreprise et leurs spécificités.
- Mettre en valeur l'organisation matricielle et la transversalité.
- Identifier les nouvelles organisations en relation avec la décentralisation des responsabilités.

1. LA STRUCTURE PAR FONCTION

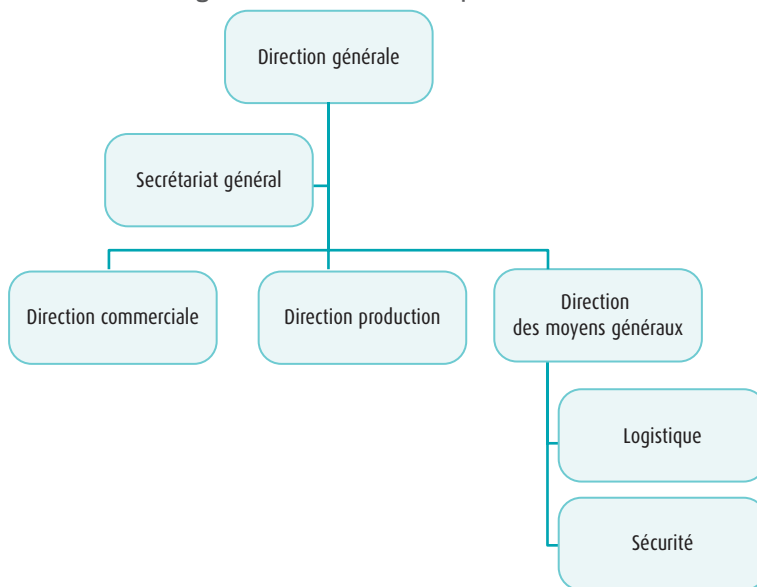
Cette structure est née du taylorisme et de l'approche productiviste consistant à regrouper ensemble les métiers ou les compétences.

L'entreprise se compose de plusieurs directions distinctes comme le montre la figure 2.1 (voir page suivante) : commerciale, production, moyens généraux. Une approche qui développe, dans un management par objectifs, émulation et coopération entre les directions.

1.1. La clarté du « qui fait quoi »

Cette organisation présente l'avantage d'être lisible et simple à comprendre. La responsabilité est clairement définie et chaque département a pour mission de l'assumer au sein de sa propre structure. Les ressources et les compétences sont distinctes et elles sont regroupées par métier ou par fonction dans la même entité.

Figure 2.1 – La structure par fonction



Une grande partie des PME sont organisées de cette manière. Cette structure offre l'intérêt de favoriser les économies d'échelle par la concentration des ressources et compétences. Ce modèle intéresse les entreprises dans lesquelles les cycles de vie et de développement des produits sont suffisamment longs pour ne pas souffrir d'un manque de réactivité dans la prise de décision.

La clarté du « qui fait quoi » est une force indéniable comme le fait de pouvoir s'appuyer sur des responsabilités clairement affichées. L'unité de management fait que chaque manager de proximité ne rend compte qu'à son seul manager.

1.2. Le mode de fonctionnement « en silo »

Les inconvénients sont à mettre sur le compte de la rigidité d'une telle structure. Les frontières entre métiers génèrent de fait de la distance et une faible réactivité face aux situations urgentes.

Une baie brisée dans un local impose pour son remplacement le respect d'une procédure interne qui peut impliquer trois ou quatre acteurs et un délai de réaction d'une quinzaine de jours. Elle va parfois nécessiter une relance car la demande ne sera pas considérée comme une priorité.

Le risque est de favoriser un mode de fonctionnement « en silo » où chaque entité peut avoir la tentation de privilégier ses intérêts particuliers à l'intérêt supérieur. Certains conflits d'objectifs, faute de médiation, ne peuvent alors se résoudre qu'au plus haut niveau de la pyramide.



Ce mode d'organisation ne fait que rarement appel à une décentralisation des responsabilités auprès des opérateurs. La ligne hiérarchique reste omniprésente dans la prise de décision.

2. LA STRUCTURE DIVISIONNELLE

Figure 2.2 – La structure divisionnelle

