

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 **Efficea**.

# Le métier de manager

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

[www.editions-eyrolles.com](http://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
<b>CHAPITRE 1 Le métier à travers l'histoire</b> .....	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
<b>CHAPITRE 2 Le positionnement dans l'organisation</b> .....	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
<b>CHAPITRE 3 Les différentes fonctions de l'encadrement</b> .....	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
<b>CHAPITRE 4 Rôles et responsabilités du manager</b> .....	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

<b>CHAPITRE 5 Les enjeux actuels du métier</b> .....	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 ?

<b>INTRODUCTION</b> .....	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
<b>CHAPITRE 6 Pilotage des projets et activités</b> .....	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
<b>CHAPITRE 7 Organisation du travail</b> .....	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
<b>CHAPITRE 8 Engagement et responsabilisation individuelle</b> .....	123
1. Les clés de l'engagement.....	124
2. La relation de confiance.....	127
3. La démarche de responsabilisation.....	134
<b>CHAPITRE 9 Cohésion et travail en équipe</b> .....	137
1. Le processus de cohésion d'équipe.....	137
2. Les fondements de la cohésion.....	140
3. L'animation d'une réunion participative.....	148



<b>CHAPITRE 10</b>	<b>Communication interne et externe</b> .....	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
<b>CHAPITRE 11</b>	<b>Gestion des compétences</b> .....	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
<b>CHAPITRE 12</b>	<b>Suivi et évaluation des performances</b> .....	181
1.	Le dispositif d'accompagnement .....	182
2.	L'accompagnement dans la réussite .....	186
3.	La dynamique de la performance .....	192
<b>CHAPITRE 13</b>	<b>Innovation et conduite du changement</b> .....	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 ?

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

<b>CHAPITRE 17 La coopération avec l'environnement</b> .....	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 ?

<b>INTRODUCTION</b> .....	254
<b>CHAPITRE 18 Gérer ses propres ressources</b> .....	255
1. Pratiquer le <i>self management</i> .....	255
2. Investir dans la connaissance de soi .....	258
<b>CHAPITRE 19 Développer sa confiance en soi</b> .....	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
<b>CHAPITRE 20 Accroître sa valeur ajoutée</b> .....	271
1. Les activités à forte valeur ajoutée.....	271
2. La chasse aux pertes de temps.....	276
<b>CHAPITRE 21 Piloter l'efficience de l'unité de travail</b> .....	279
1. La pratique du pilotage .....	279
2. L'approche critique de l'efficience managériale .....	283
<b>Conclusion</b> .....	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
<b>Bibliographie</b> .....	291
<b>À propos de l'auteur (présentation, bibliographie)</b> .....	295
<b>Index</b> .....	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<sup>e</sup> 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 pères 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 anxieuse. 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 efficace 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**

# **I**

# **QUE DOIS-JE SAVOIR ?**

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

# INTRODUCTION

**D**ans 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

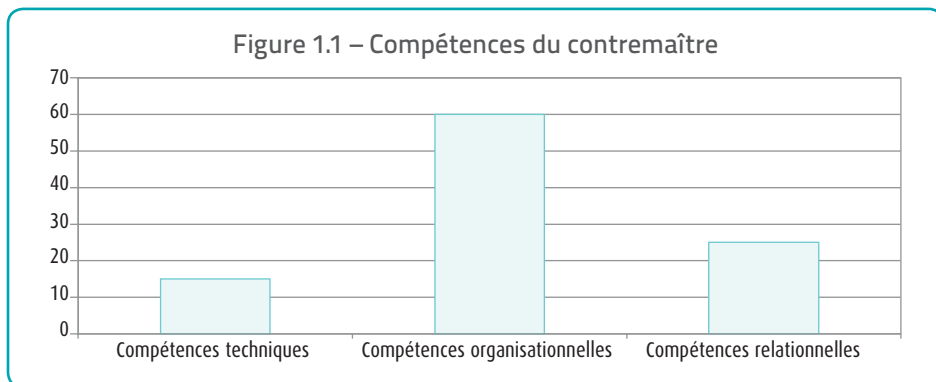
Au début du XIX<sup>e</sup> siècle, l'entreprise artisanale et agricole est de taille humaine. C'est le modèle de l'entreprise patriarcale où le pouvoir appartient à une famille. Il y règne un fort sentiment d'appartenance. L'entreprise trouve sa cohérence dans la reproduction d'un mode de fonctionnement 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.



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'économique : 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.

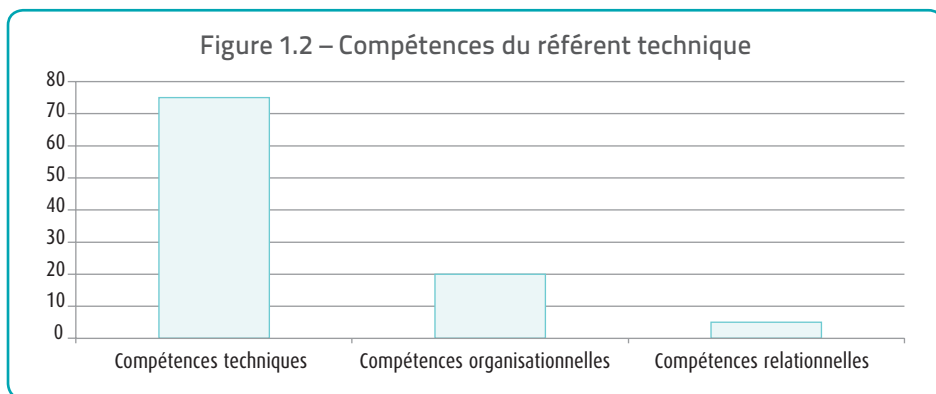
La codification du travail ne s'arrête pas à l'activité des opérateurs puisque celle des agents de maîtrise était également codifiée. Leur journée fait l'objet d'un déroulement préétabli. Ils deviennent progressivement les exécutants d'un système où les tâches de planification, coordination, contrôle 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<sup>e</sup> 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.

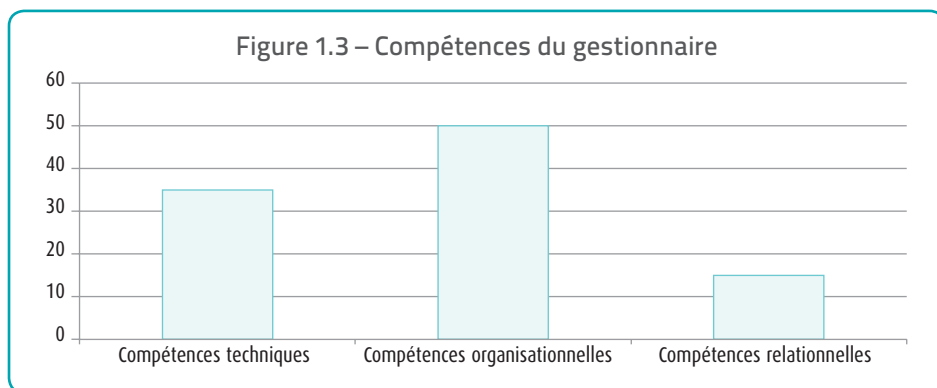
La rigueur dans l'organisation et l'évitement des erreurs sont au cœur d'un système de management qui en retour récompense la loyauté et l'esprit de corps. Cette approche nous la désignons sous le terme de management bureaucratique.

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.

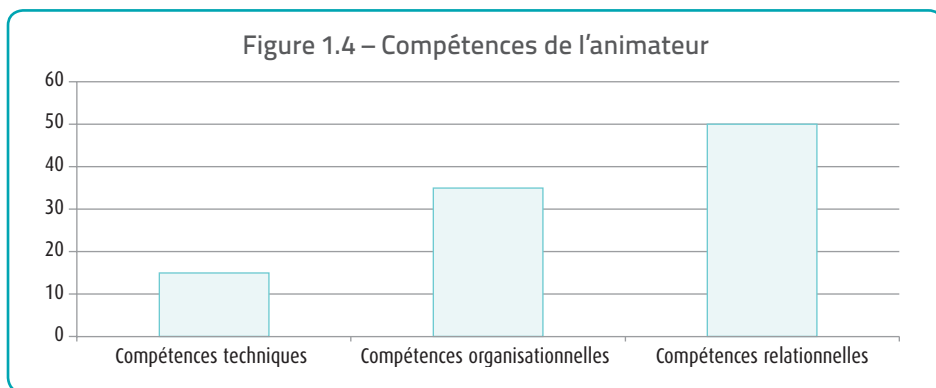
### 4.1. Le management participatif

Le passage dans le XXI<sup>e</sup> 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.