



Comment passer du  
management  
à la  
gouvernance

# Paramétrage de votre eBook Sony PRS-505

Prenez soin de régler votre zoom de façon à ce que son indicateur soit sur S. 

Appuyez autant de fois que nécessaire sur le bouton zoom à votre gauche. 

# Table des matières

Table des matières .....	3
Introduction.....	4
Aider à un changement de vision des dirigeants .....	6
Les évolutions du management au cours du temps.....	9
Outils et moyens proposés pour passer du management à la Gouvernance .....	25
Conclusion .....	55

# Introduction

Les enseignements tirés de l'étude sur 350 managers montrent que tout l'enjeu des dirigeants consiste à intégrer la nécessité de passer d'une position "*d'exécutant*" (court terme – action – résultats – contrôle) à une position "*d'acteur / partenaire*" (moyen et long terme – relations – valeur ajoutée des ressources humaines – confiance).

Ce document se décompose en 2 chapitres :

- ▶ Aider à un changement de vision des dirigeants, indispensable pour faire face à la crise. La culture du management en vigueur, focalisée sur l'économie de marché et l'importance de la finance, ont transformé les managers en "*producteurs de profit à court terme*". L'introduction de

la notion de Gouvernance, sans nier l'objectif de profit, vise à rendre au manager ce qui apparaît aujourd'hui déterminant : la prise de recul par rapport aux objectifs et aux moyens à mettre en œuvre pour réaliser leurs missions, qui ne se limitent plus à se comporter avant tout comme des producteurs de profit à court terme.

- ▶ Fournir les outils et moyens pour passer du management à la Gouvernance.

## Aider à un changement de vision des dirigeants

### Sur les pratiques de management : quels constats ?

Les pratiques de management en vigueur montrent que les managers aujourd'hui sont avant tout appréciés à l'aune de leurs compétences, en lien direct avec leur métier. Celui-ci s'exerce au sein d'une organisation verticale et hiérarchique, avec des règles du jeu "*fermées*".

Dans ce domaine l'objectif prioritaire est d'assurer la maîtrise de résultats quantitatifs et le moyen pour y parvenir est de mettre en œuvre un contrôle vigilant.

Les limites de cette approche se manifestent aujourd'hui dans les déviations permanentes, telles que par exemple l'incapacité des marchés à s'autoréguler, les déviances des organismes de

contrôle financier, l'exacerbation des compétitions entre pays et des "*appétits financiers*" sans limite.

En démocratie, les abus sont vite perçus par l'opinion publique comme des injustices dont l'indécence est difficilement supportable. La conséquence en est partout "*la rupture du lien social*" avec des clivages très dangereux où une minorité apparaît de plus en plus "*riche*" au préjudice d'une minorité qui se vit comme de plus en plus "*pauvre*".

Ce phénomène est encore accentué par les technologies de l'information (rapidité et instantanéité de la diffusion) et le rôle des mass-médias. L'accumulation des exemples déclenche alors un sentiment de révolte et des débordements sociaux. C'est le manque d'éthique et l'incapacité des responsables aux commandes qui sont mises en jeu. Ils sont accusés de profiter du système à titre personnel et au mépris des autres.

La notion de Gouvernance a pour objectif d'introduire de nouvelles pratiques de management pour remettre l'humain au centre du système.

Son introduction vise à reconnaître à l'entreprise son statut d'organisation "*créatrice de richesses*" et à rendre aux états leur fonction de "*juste répartition des richesses*", qui - ne l'oublions pas - ne peuvent être distribuées que lorsqu'elles existent dans la pratique.

Les états comme les individus ne peuvent vivre durablement à crédit, car à terme ils devront finir par s'acquitter de leurs dettes.

## Les évolutions du management au cours du temps

Nous vivons toujours sous l'emprise d'un modèle "industriel" où la productivité, la "répétition" (travail à la chaîne) et la performance comme l'efficacité se mesuraient sur des critères de "quantité". Associé à une organisation pyramidale, il privilégiait la compétence de la hiérarchie dont le rôle était de maîtriser les décisions et les actions.

Avec le passage d'un modèle industriel à celui d'une société "des services", la notion de "qualité" s'est superposée à celle de la quantité. Le client - officiellement - est alors placé au centre d'un système où la satisfaction de ses "besoins" doit se conjuguer avec celle de ses "attentes et désirs".

L'affirmation de Mr FORD nous semble bien dépassée :

*Les clients peuvent choisir la couleur de leur véhicule, pourvu qu'elles soient toutes noires !*

A l'implication centrale du client (à l'extérieur), s'ajoute aujourd'hui celle des personnels (en interne). Désormais l'efficacité des décisions et des actions est conditionnée par la qualité des "*acteurs*" en présence.

Puisqu'on ne peut plus faire sans eux, il va falloir apprendre à compter avec eux. Ces nouvelles contraintes se matérialisent par un double-bind des pratiques de management : il s'agit de matérialiser clairement les tensions existantes entre 2 systèmes de management vécus comme "*contradictaires*" :

**Système 1** : entièrement focalisé sur du "*matériel*" où l'excès de rigueur finit par engendrer la rigidité.

**Système 2** : dont la priorité est d'intégrer le facteur humain comme un vecteur essentiel de "*valeur ajoutée*". Comment ? En transformant les gens en acteurs et en partenaires afin d'obtenir des résultats qui ne peuvent plus être seulement quantitatifs, mais également qualitatifs. Ce système met en exergue la nécessité de passer d'un management "*individuel*" et souvent trop directif à un management de type plus "*collectif*" et donc plus

participatif. Celui-ci est matérialisé aujourd'hui par le développement des méthodes de travail en équipe et en réseau. C'est le seul moyen réellement efficace pour faire face à la complexité croissante des problèmes à traiter et aux besoins de répondre aux incertitudes qu'elle engendre.

La Gouvernance intègre ce double-bind au travers d'un mouvement alternatif visant à rétablir de "*vrais équilibres*" entre des systèmes a priori perçus comme contradictoires.

# Les systèmes en présence

Système 1	Système 2
<p data-bbox="32 175 436 216"><b>Maîtrise / Fonctions</b></p> <p data-bbox="0 257 479 731">L'organisation du travail s'exerce avant tout au niveau individuel dans le cadre d'un métier précis, avec des compétences associées. L'accent est mis sur l'atteinte de résultats concrets, dans un cadre formel et fermé.</p> <p data-bbox="0 772 479 978">Elle est mise en œuvre au sein d'une structure pyramidale et hiérarchique.</p> <p data-bbox="0 1019 479 1332">Elle est formalisée au travers d'un cloisonnement des tâches à exécuter, qui deviennent des fonctions opérationnelles, avec des règles</p>	<p data-bbox="578 175 961 216"><b>Mobilité / Missions</b></p> <p data-bbox="526 257 1033 950">L'organisation du travail s'exerce au niveau collectif, au travers d'activités dépassant le cadre du métier et des compétences, pour accéder à celui des interactions. C'est la qualité des relations et des comportements qui conditionne alors les coopérations indispensables à l'atteinte des objectifs.</p> <p data-bbox="526 991 1033 1304">Elle est orchestrée par des structures horizontales visant à promouvoir l'apprentissage de l'interdépendance, du travail en équipe et en réseau.</p>

strictes à observer, dans un champ de responsabilités bien déterminé.

Les missions dans ce cadre ne peuvent être conduites qu'au travers de visions partagées avec un processus de consensus garantissant l'adhésion de chacun et de tous pour parvenir au résultat.

## Système 1

**Devoirs et obéissance** constituent les règles du jeu qui sont conçues par le management et imposées par l'organisation. La hiérarchie a pour fonction d'assurer leur contrôle.

Logique arithmétique

$$1+1=2$$

## Système 2

**Droits, Motivation, Consensus et Engagement**, sont ici les déterminants essentiels de la responsabilisation. Ils garantissent la mobilisation des énergies au service du projet et des objectifs à atteindre. C'est la confiance entre les membres de l'équipe et la crédibilité de son manager qui accroissent leur performance et leur efficacité.

Logique exponentielle

$$1+1=3, 4, 5$$

2 Systèmes de MANAGEMENT



**Système 1**

Maîtrise / Fonctions

**Système 2**

Mobilité / Missions

## Système 1

Compétences  
Métiers

*Qui renvoient à une*

Organisation Verticale

*Qui requiert*

Actions / Contrôle

*Qui déterminent*

Devoirs  
Règles du "jeu"

## Système 2

Comportements  
Activités

*Qui supposent une*

Organisation Horizontale

*Qui met l'accent sur*

Interactions / Confiance

*Qui favorisent les*

Droits  
Règles du "je"

Type de manager 1	Type de manager 2
<p data-bbox="39 293 461 391">Celui qui privilégie les fonctions suivantes...</p> <p data-bbox="132 436 364 473"><i>Commander</i></p> <p data-bbox="174 522 319 559"><i>Diriger</i></p> <p data-bbox="190 609 302 646"><i>Gérer</i></p> <p data-bbox="60 695 433 732"><i>Organiser / Vérifier</i></p> <p data-bbox="153 779 339 816"><i>Contrôler</i></p> <p data-bbox="163 865 329 902"><i>Mesurer</i></p>	<p data-bbox="573 293 979 391">Celui qui intègre les modalités suivantes...</p> <p data-bbox="702 436 861 473"><i>Orienter</i></p> <p data-bbox="708 522 853 559"><i>Animer</i></p> <p data-bbox="671 609 890 646"><i>Développer</i></p> <p data-bbox="578 695 984 732"><i>Aider / Accompagner</i></p> <p data-bbox="667 779 895 816"><i>Encourager</i></p> <p data-bbox="698 865 853 902"><i>Motiver</i></p>

# L'enjeu : apprendre à bien coordonner les 2 systèmes

Système 1	Système 2
<p data-bbox="55 262 436 305"><b>Maîtrise / Autorité</b></p> <p data-bbox="0 347 479 499"><b>Priorité</b> : orientation concrète vers des résultats quantitatifs.</p> <p data-bbox="0 540 479 852">L'organisation pyramidale se gère à partir d'une hiérarchie qui dirige. C'est elle qui prend les décisions et contrôle les actions qui en découlent.</p> <p data-bbox="0 893 479 1094">La responsabilité individuelle s'exerce dans le cadre d'une description de fonction déterminée.</p> <p data-bbox="0 1136 479 1337">La gestion des actions se fait sous contrôle et l'autorité est fonction de la position au sein de</p>	<p data-bbox="553 262 982 305"><b>Mobilité / Autonomie</b></p> <p data-bbox="522 347 1032 658">L'accent est mis sur la capacité d'adaptation (mobilité, initiative) pour faire face à des situations complexes et à évolution rapide.</p> <p data-bbox="522 699 1032 852">Si l'atteinte des résultats est déterminante, elle passe par d'autres processus :</p> <ul data-bbox="522 893 1032 1307" style="list-style-type: none"><li>▶ négociation des objectifs en commun,</li><li>▶ discussion en permanence des meilleurs moyens pour les atteindre,</li><li>▶ développement de l'autonomie des individus</li></ul>

l'organigramme.

**Nous sommes dans la "gestion du personnel", placé alors en position d'exécutant**

pour créer une dynamique d'équipe génératrice de valeur ajoutée,

- ▶ la solidarité au sein de l'équipe, le respect et la confiance entre ses membres, sont prépondérants,
- ▶ l'autonomie sur le plan individuel comme sur le plan collectif garantit une meilleure adaptation des moyens et des ressources (humaines) pour accéder au résultat.

**Nous sommes dans le registre de "la valeur ajoutée des ressources humaines" qui mettent le personnel en position d'acteur et de partenaire.**

Au cours du temps nous sommes passés par différents stades dans les pratiques du management :

- ▶ du **ni-ni** (*ni public, ni privé*)
- ▶ au **ou-ou** (*économique ou écologique*)
- ▶ désormais nous entrons dans la pratique du **et-et** (*économique et social, individuel et collectif, national et international, local et global, ...*)

Ce changement de paradigme a une influence sensible et directe sur les 2 systèmes en présence et sur leurs composantes. Il nous contraint à changer la vision et les fonctions des managers. Leur nouvelle mission : mieux organiser l'intégration des 2 systèmes au travers de leur complémentarité, afin de trouver les "*meilleurs*" équilibres dans leurs applications concrètes.

## Comment mettre en œuvre ce nouveau paradigme ?

Il convient de faire évoluer les pratiques de management en fonction de l'intégration des 2 systèmes.

### **Système 1 : modes de management en vigueur :** *directif et délégatif – parallèle avec le Changement 1 dans l'école de Palo Alto*

- ▶ La hiérarchie décide,
- ▶ L'organisation met en œuvre au travers de procédures formelles à respecter,
- ▶ Le personnel exécute.

La question posée dans ce processus est celle de la mise en œuvre pratique de la délégation de compétences par la hiérarchie à l'égard de son personnel. La délégation doit laisser une marge de manœuvre, d'autonomie et d'initiative à celui qui réalise. Dans la pratique, le plus souvent celui qui délègue, du fait de son statut d'**autorité**, veut que la tâche soit exécutée de la manière dont lui-même

s'en acquitterait, ce qui n'est plus de la délégation, mais de l'exécution.

## **Systeme 2 : modes de management à promouvoir : *persuasif et participatif – parallèle avec le Changement 2 dans l'école de Palo Alto***

- ▶ Le personnel devient acteur et partenaire,
- ▶ L'organisation s'adapte à la complexité des situations à traiter,
- ▶ La hiérarchie pilote, anime et accompagne l'ensemble du processus.

La question posée dans ce processus est celle de la qualification du personnel et de la confiance que lui accorde la hiérarchie. Celles-ci résultent de la qualité des actions, des relations et des comportements observés dans le contexte du projet à traiter. La hiérarchie assure la maîtrise au niveau de l'**objectif** et du **résultat** final, le personnel a une **autonomie** reconnue sur la définition des meilleurs **moyens** et des **ressources** à mettre en œuvre pour atteindre le résultat visé.

L'utilisation des modes de management persuasif et participatif a pour but de créer une solidarité autour d'un projet partagé : c'est l'adhésion de chacun des membres de l'équipe et sa dynamique qui deviennent garants du résultat final.

Ce mode de fonctionnement correspond bien à la rupture dont nous avons parlé avec l'introduction du nouveau paradigme (management du et-et). Il n'est pas inné et pose très clairement le problème du repositionnement de la hiérarchie par rapport à l'organisation pyramidale, lorsqu'elle doit intégrer et conduire les pratiques de management transversal. L'organisation du travail en équipe et en réseau, dont tout le monde parle et à laquelle tout le monde s'intéresse, ne peut s'apprendre uniquement par le biais de la théorie (formation, méthodes, etc.). Elle passe obligatoirement par la nécessité de **l'apprentissage**. Cette mutation suppose, d'une part, que la hiérarchie accepte un vrai changement de métier et de vision de son rôle, qu'elle donne sa confiance et soit prête à reconnaître à son personnel un statut d'acteur et de partenaire. D'autre part, elle suppose de la part du

personnel, en même temps, que celui-ci gagne son statut d'acteur et de partenaire en apportant non seulement la preuve de la qualité de ses compétences, mais aussi celle de ses comportements au service de projets partagés.

# Outils et moyens proposés pour passer du management à la Gouvernance

L'obtention d'un meilleur équilibre entre système 1 (modes de management directif et délégatif) et système 2 (modes de management participatif et persuasif) donne tout son sens au concept de Gouvernance, dont l'objectif est bien de parvenir à intégrer la complémentarité des 2 systèmes.

Sans nier l'importance et le poids des compétences dans le système 1, on voit bien que la mise en œuvre du passage du management à la Gouvernance passe par un réel changement des comportements dans le système 2.

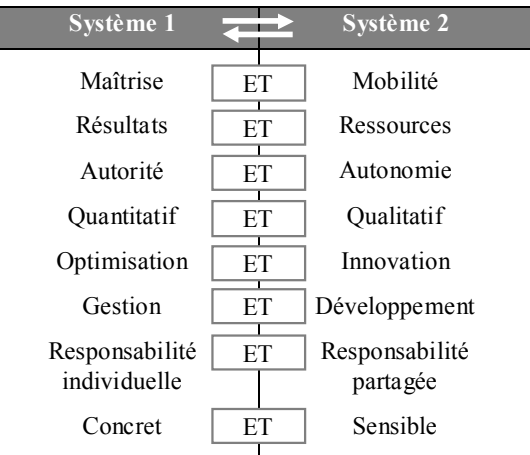
La garantie du résultat jusqu'à présent (survie et sécurité en économie de marché) était assurée par le système 1 : seuls les meilleurs pouvaient espérer survivre dans la compétition.

Le besoin de se différencier en intégrant de nouveaux paramètres par rapport à l'économie de marché (environnement, écologie, social, mondialisation, etc.) illustre la complexité des systèmes et l'accroissement des incertitudes. Qui peut prétendre à lui seul (dirigeant ou entreprise) gérer l'intégralité de ces nouvelles contraintes ? Transformer les clients, les personnels, les fournisseurs, etc., en acteurs et partenaires de l'entreprise devient fondamental pour assurer sa gestion et son développement, qui ne peuvent plus être uniquement matérialisés par ses résultats financiers. A la compétition, condition nécessaire pour survivre en système 1, doit désormais s'ajouter la coopération, condition indispensable pour assurer sa pérennité dans le système 2.

Le capital social, ainsi que l'image de l'entreprise, sur le moyen et le long terme, deviennent des critères déterminants pour assurer ses résultats, grâce à la qualité de ses ressources, et notamment humaines. L'image de l'entreprise sur le moyen et le long terme devient un critère déterminant pour assurer son succès et sa pérennité.

# Les défis du passage du management à la Gouvernance...

Pour relever ce défi, il s'agit d'apprendre à pratiquer en alternance les 2 systèmes, dont la complémentarité doit être organisée par le management. Par exemple, pour les conjuguer :



# Apprentissage de la Gouvernance

Nous souhaitons présenter ici trois étapes majeures dans la mise en œuvre de ce processus d'ajustement système 1 – système 2, accompagnées des outils indispensables à leur mise en œuvre concrète :

1. apprendre à faire autrement du diagnostic de situation pour garantir l'efficacité des décisions prises et des actions à réaliser,
2. adapter ses modes de management pour coller en permanence à l'évolution de plus en plus rapide des situations,
3. bien discerner – au cours du temps - les niveaux d'intervention et leurs enjeux pour garantir l'efficacité et la performance des processus mis en œuvre, et l'adaptation des procédures les plus efficaces.

## 1 – Apprendre à faire du diagnostic autrement

La crise induit la nécessité d'intégrer de nouveaux indicateurs pour élargir le champ de vision des managers et bien leur faire comprendre l'évolution de leurs rôles.

Pour obtenir un diagnostic de qualité, il convient d'investiguer 2 dimensions additionnelles :

1. l'entreprise, vue dans sa globalité, depuis ce qui la constitue jusqu'au contexte dans lequel elle évolue. Par exemple :

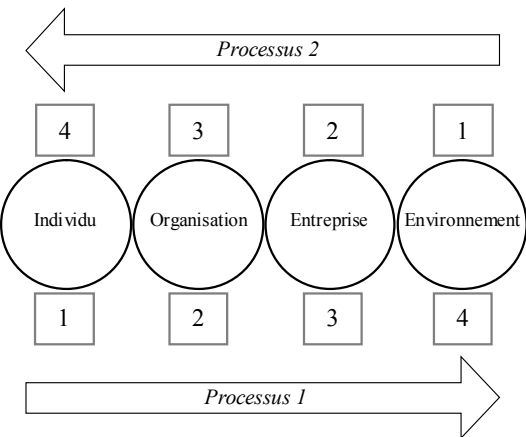
*l'introduction de la mondialisation dans l'économie de marché nous contraint à intégrer de nouveaux critères dans les modalités d'organisation habituelles et classiques du management : celles d'une entreprise plus ouverte sur l'extérieur, et dont l'environnement devient déterminant dans la gestion et le développement de ses activités.*

2. comment et sur quelles bases les motivations et comportements des personnels tout autant que ceux des clients ("vrai" capital social de l'entreprise) deviennent déterminants sur le plan de sa stratégie et de son management ? Par exemple :

*dans les nouvelles stratégies des entreprises, il est fondamental d'intégrer le respect de l'environnement et sa dimension écologique auxquels tant ses personnels que ses clients sont de plus en plus attachés (produits équitables). Faire le choix de les ignorer, c'est laisser aux autres la possibilité de s'en servir à la fois pour gagner de nouveaux marchés et en même temps pour assurer leur pérennité sur le long terme.*

# Première chaîne :

*Individu / Organisation / Entreprise / Environnement*



La chaîne en question peut être envisagée dans les deux sens, en processus 1 en partant de la gauche pour aller vers la droite, et inversement en processus 2.

Dans les pratiques courantes du management, aujourd'hui centrées sur la maîtrise, les règles du jeu sont très formalisées (dans le processus 1) sur les deux premiers niveaux de la chaîne : *individu / organisation*. En revanche, le déficit de connaissance et d'image de l'entreprise est mal traité et l'environnement très sous-évalué.

Le passage d'un modèle industriel à celui d'une société des services, puis le développement de la mondialisation ont changé l'ordre des choses au sein de la chaîne : les liaisons *environnement / entreprise* deviennent prégnantes en introduisant plus de mobilité dans l'application du processus 2. Elles pèsent alors fortement sur les niveaux *individu / organisation* et requièrent une bonne péréquation entre tous les maillons de la chaîne.

L'ordre choisi, dans la mise en œuvre et dans l'interaction des 4 niveaux s'avère donc déterminant pour la stratégie et les processus de décision qui en découleront.

### **Individu :**

Essentiellement perçu et jugé au travers des compétences qu'il exerce dans le cadre de son métier, l'accent étant mis sur sa performance et sur sa productivité.

### **Organisation :**

Elle est avant tout pyramidale, segmentée par fonctions (achats, finances, marketing, production, qualité, etc.), regroupée par services, départements, directions, etc. Plus l'entreprise grandit, plus l'organisation s'alourdit, et devient difficilement gérable.

### **Entreprise :**

Le cloisonnement par métier et niveaux d'organisation ne permet pas aux individus d'accéder à la réalité de ce qu'est la complexité d'une entreprise : une entité à part entière (ne parle-t-on pas de

personne morale ?) qui fait le lien entre les contraintes de l'environnement et la nécessité d'adapter son organisation pour y faire face (complexité, concurrence, pérennité, développement, etc.). Ces enjeux, dans la pratique, ne concernent qu'une minorité d'acteurs et de responsables : conseil d'administration, comité de direction et actionnaires.

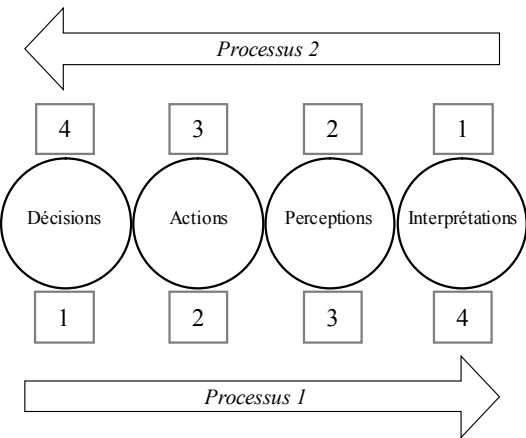
### **Environnement :**

La gestion et le développement de l'entreprise sont conditionnés par la qualité de ses échanges et de ses interactions avec l'environnement. Tout comme un être vivant et donc fragile, elle y puise ses ressources et y rejette ses déchets.

Jusqu'ici, l'environnement était exclusivement perçu au travers du prisme de l'économie de marché (y compris pour les pays émergents et en voie de développement). Désormais, celui-ci s'enrichit de nouvelles contraintes : mondialisation, écologie, santé, social, etc. Seules survivront et pourront se développer les entreprises qui se montreront aptes à répondre concrètement à ces nouveaux défis.

## Seconde chaîne :

*Décisions / Actions / Perceptions / Interprétations*



Une remarque identique (à celle faite pour la chaîne précédente) doit aussi ici s'appliquer :

**En processus 1 :** le management courant maîtrise bien les niveaux *décisions / actions*, notamment dans l'organisation de type vertical et pyramidal, issue du modèle industriel. Dans ce cadre le poids des perceptions et des interprétations accordé aux clients ou aux personnels reste très faible.

**En processus 2 :** l'intégration des paramètres *perceptions / interprétations* dans la mise en œuvre de la chaîne devient déterminante : elle change tout (notamment en la croisant avec ses maillons homologues de la chaîne précédente : *entreprise / environnement*). Elle oblige, en permanence à trouver les "*meilleurs équilibres possibles*" entre mobilité et maîtrise et montre que les managers ne peuvent plus agir sans prendre en considération "*les points de vue*" des clients (à l'extérieur) et des personnels (à l'intérieur).

## **Décisions :**

Elles sont l'attribut spécifique des dirigeants et de l'"encadrement" en Système 1. Leur étendue et leur importance sont étroitement fonction de la position occupée par la hiérarchie dans l'organisation pyramidale.

## **Actions :**

Elles sont contrôlées par la hiérarchie. Elles sont avant tout évaluées au travers de critères objectifs, quantitatifs et mesurables, donc par essence "*non discutables*".

## **Perceptions :**

Dans ces conditions, peu de place est accordée à la négociation des objectifs et des moyens, encore moins à l'évaluation du résultat obtenu, avec la prise en compte des éléments imprévisibles (évolution des situations), ou exceptionnels (changements de stratégie liés aux modifications d'environnement, de marché, de concurrence, de demandes, de crise...).

## **Interprétations :**

Dans ce cadre il existe une forte distanciation entre une vision trop intellectuelle et théorique (où la hiérarchie voit les choses de trop haut et de trop loin) et la pratique (les réalités du terrain sont souvent plus complexes et évolutives par rapport à ce que la hiérarchie **croit savoir** et percevoir).

La hiérarchie "*sait*" (= certitudes).

Les gens du terrain "*sentent*" (= convictions), mais ne sont pas assez écoutés, car leurs convictions sont trop souvent considérées comme des moyens de remettre en cause les certitudes et les décisions prises par la hiérarchie.

### **Exemple :**

- 1) "*Faites ceci...*"  
"*D'accord on le fait*"
- 2) "*Comment se fait-il que ça ne marche pas ?*" ...  
"*Eh oui, on le savait bien que cela ne pouvait pas marcher !*"
- 3) "*Et pourquoi n'avez-vous rien dit ?*" ...  
"*Parce qu'on ne nous a rien demandé !*"

## Synthèse :

Bien voir que le management dans les 2 chaînes privilégie actuellement fortement les indicateurs *Individu / Organisation*, et *Décision / Action*. L'apport de la Gouvernance au Management permet d'intégrer aux 4 indicateurs précédents de nouveaux indicateurs :

- ▶ Entreprise-Environnement
- ▶ Perceptions-Interprétations

Nul doute dans ces conditions que la Gouvernance, dans ce nouveau cadre prenne tout son sens et remplisse, dans ces conditions une fonction essentielle dans l'évolution du management.

## **2 – Adapter ses modes de management pour coller en permanence à l'évolution de plus en plus rapide des situations**

**Outil n° 1 :** apprendre à pratiquer 4 modes de management

Pour faire face au changement dans leurs conduites de projets, les organisations comme les entreprises doivent intégrer 4 "*types*" de management bien distincts. Ces 4 types de management renvoient aux modalités de mise en œuvre du nouveau paradigme évoqué précédemment pour faire évoluer les pratiques actuelles de management et permettre de passer à la Gouvernance. Ils se déclinent comme suit :

**Système 1 :** Directif & Délégatif

**Système 2 :** Participatif & Persuasif

## **Système 1 – Le recours aux modes de management Directif et Délégatif privilégié :**

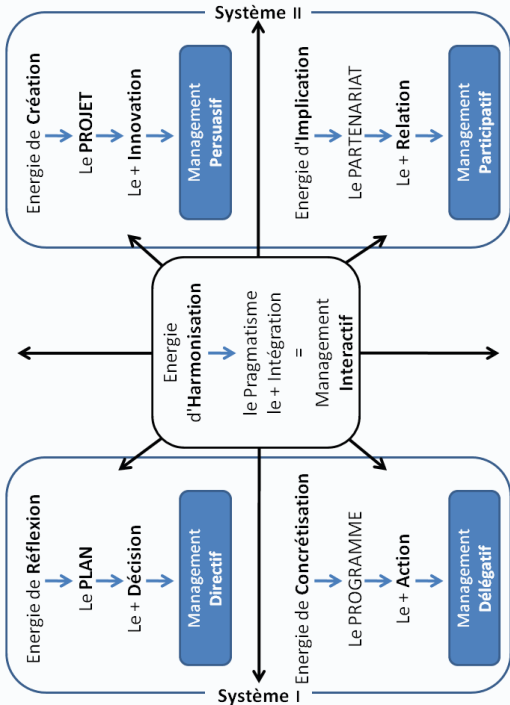
- ▶ le respect des règles du jeu
- ▶ l'application des procédures, qui se fait sous contrôle de la hiérarchie.

La question est : *qui est responsable ? = pouvoirs d'autorité et de délégation*

## **Système 2 – Le recours aux modes de management Participatif et Persuasif renvoie :**

- ▶ à l'acceptation du caractère évolutif des situations
- ▶ à l'adaptation des processus et à leur bonne utilisation
- ▶ à l'adhésion et à la confiance (coopération) qu'il faut gagner de la part de tous les intervenants.

La question est : *à qui reconnaît-on et donne-t-on le droit à l'autonomie et à l'initiative ?*



**Outil n° 2 :** comment gérer ces 4 modes de management dans la pratique

**En système 1 (Changement 1) :**

*priorité à la maîtrise...*

*"le temps c'est de l'argent"* = efficacité des décisions et performance des actions.

*"ce qui se conçoit bien s'énonce clairement, et les mots pour le dire arrivent aisément"* = il n'y a qu'à, il faut qu'on...

Dans les faits la pression du temps laisse peu de place à l'information et encore moins à la discussion. Le personnel obéit, il est là pour exécuter. Il subit et doit faire.

Système fermé, fondé sur la passivité, qui ne mobilise pas l'intelligence (individuelle comme collective)

**Stratégie Push / Hard et top/down :** la hiérarchie *"commande"* et la liaison *décisions / actions* est le fondement même de la performance.

## En système 2 (Changeement 2) :

*Priorité à la mobilité...*

Il faut savoir créer des espaces de liberté : le personnel joue un rôle moteur. Il agit en s'appropriant les objectifs comme les résultats et en s'impliquant dans la recherche des moyens et des ressources, pour passer des intentions à l'action.

Son rôle est essentiel pour assurer le succès de l'opération qui devient une œuvre collective. Dans ce cadre il faut savoir laisser du temps au temps pour adapter ses stratégies aux situations rencontrées et assurer la bonne maîtrise des risques encourus. Ce qui se fait vite est rarement bien fait et la confiance dépend étroitement de la motivation. C'est la technique des petits pas et de l'encouragement positif. Le personnel propose et réalise, son savoir-être "*d'acteur*" est là pour mieux faire connaître ses savoirs et ses savoir-faire au service du projet à conduire.

Système ouvert fondé sur l'innovation, qui mobilise l'intelligence individuelle ET collective.

**Stratégie Pull/Soft et bottom/Up** : les dirigeants "*pilotent, animent et accompagnent*" et la liaison *perceptions / interprétations* pèse fortement sur l'efficacité des modes de décision et d'action.

# Deux façons antinomiques de manager

## Le temps c'est de l'argent

+ Efficacité  
↓  
+ Action

.....→

+ Performance  
↓  
+ Profit

1 - Je décide



Responsabilité Individuelle

2 - Je m'organise en conséquences

3 - Je vous informe pour exécution

Logique de production

Ne mobilise pas l'intelligence et les RH  
Les gens subissent

## Savoir laisser le temps au temps

+ Implication  
↓  
+ Participation

.....→

+ Progrès  
↓  
+ Innovation

2 - Ensemble nous allons trouver la solution



Responsabilité Collective

3 - Les nouvelles règles du jeu doivent être faites par ceux qui devront les appliquer

1 - Je vous informe pour que vous soyez acteurs et partenaires

Logique d'adhésion

Mobilise l'intelligence individuelle et collective  
Les gens agissent

## **En système 1 – Changement 1 :**

*priorité à la maîtrise du quantitatif, du court terme  
et de l'opérationnel...*

Les + :

- ▶ Mise en avant du professionnalisme et des compétences au service du résultat.
- ▶ Intégration du facteur temps (réagir vite devient prédominant),
- ▶ Mise en avant de règles du jeu fonctionnelles qui permettent à chacun de travailler dans un territoire précis et bien délimité.
- ▶ Une organisation au service du résultat qui canalise les énergies, coordonne les actions et participe efficacement à la maîtrise et à la diminution du stress.

Les - :

- ▶ Le personnel "*obéit*", il est là pour exécuter. Il subit et doit faire, souvent sans rien pouvoir dire.
- ▶ L'autorité du chef (de rigueur dans le positionnement pyramidal) risque de se transformer en autoritarisme (rigidité dans les décisions et les actions).
- ▶ La déconnexion d'avec la réalité du terrain devient alors un risque majeur.
- ▶ La vision de l'intervenant est limitée à sa sphère de compétences "*professionnelle*" (hyperspécialisation).

Notons que toute notre culture, notre éducation, et nos systèmes de formation nous ont conduits "*naturellement*" à nous positionner en Changement 1. Cela relève du domaine des conditionnements. Dans ces conditions, l'expérience prouve que le "*positionnement*" en

Changement 2 s'avère très difficile à mettre en œuvre. Il ne fait pas partie des pratiques "*de management*" enseignées au sein des organisations (universités, entreprises, écoles, etc.). L'existence du Changement 2 apparaît trop souvent comme un modèle conceptuel et déconnecté de la réalité, et à l'opposé du fonctionnement des organisations, donc vécu comme une contrainte et perçu comme une menace.

## En système 2 – Changement 2 :

*priorité à la mobilité : il faut savoir créer  
et laisser vivre des espaces de liberté*

Les + :

- ▶ Le personnel joue un rôle "*moteur*" : le fait de devenir acteur lui permet de s'impliquer et d'agir.
- ▶ Sa contribution au résultat passe par la recherche des meilleurs moyens et ressources (notamment humaines) pour pouvoir passer des intentions à l'action.
- ▶ Dans cette nouvelle répartition des rôles, le manager supervise et pilote quand le personnel s'implique et réalise.
- ▶ Et l'œuvre devient collective. Chacun y participe en fonction de ses compétences, de ses talents et de ses potentiels.

Les - :

- ▶ Le Changement 2, s'il n'est pas correctement "*piloté et accompagné*", risque d'introduire au niveau de l'organisation le désordre et le chaos (absence des points de repère classiques et opposition aux règles du jeu couramment appliquées en Changement 1), synonymes de sécurité.
- ▶ Il suppose d'accepter de quitter la position "*confortable*" du statut donné par l'organisation pyramidale, et d'abandonner ses privilèges de positionnement personnel pour se mettre au service de l'œuvre collective, du projet et de l'entreprise.
- ▶ Il exige d'autres qualités professionnelles et personnelles et un autre système de valeurs (humilité par opposition à la vanité, reconnaissance de l'importance du facteur humain et de la primauté des comportements en liaison avec les

situations et l'action, redéfinition des modes de décision, etc.).

- ▶ Le véritable enjeu consiste à passer du Changement 1 ("*moi je...*") au Changement 2 ("*nous, ensemble...*") avec toutes les conséquences que cela implique sur la mise en œuvre pratique du management d'équipe et en réseau dont tout le monde parle, mais qui reste si difficile à bien mettre en œuvre.

Le - :

- ▶ La pratique du Changement 2 passe par l'"*apprentissage*" dont l'objectif est de permettre d'atteindre la dextérité (à ne pas confondre avec l'expertise) pour pouvoir découvrir et pratiquer les nouvelles règles du jeu à mettre en œuvre (avec un maximum de sécurité et d'efficacité).

Le passage en Changement 2 ne peut se faire sans accepter un véritable changement de paradigme :

- ▶ système de valeurs,
- ▶ reconnaissance de l'importance du facteur humain,
- ▶ valeur ajoutée des ressources humaines,
- ▶ intégration du poids des comportements par rapport à celui des compétences,
- ▶ passage de la responsabilité individuelle à la responsabilité collective,
- ▶ véritable apprentissage du travail en équipe et du travail en réseau,
- ▶ etc.

En ce sens, le Changement 2 correspond à une véritable rupture dans les pratiques actuellement observées de "*management et de Gouvernance*" à tous les niveaux (entreprise, économique, politique, social, éducation, formation, etc.).

Pour avoir lieu, cette mutation ne peut faire l'économie du changement nécessaire : en commençant par la tête. L'exemple vient d'en haut, et c'est aux dirigeants de montrer l'exemple et d'apprendre à se remettre en cause pour travailler autrement en fédérant tous les acteurs et intervenants autour de projets partagés.

L'alibi qui consiste à dire que c'est à la base de la pyramide qu'existent les plus grandes résistances à la mise en œuvre du Changement 2 n'est pas valable. L'expérience prouve que la mobilisation du personnel à la base, lorsqu'elle est bien pilotée et accompagnée, donne toujours des résultats concrets, efficaces et motivants pour l'ensemble des acteurs.

## Conclusion

Les difficultés que nous venons d'évoquer pour conjuguer la complémentarité des 4 modes de management et le passage du Changement 1 au Changement 2 (du management à la Gouvernance) ne relèvent-elles que de mutations à organiser au seul niveau des organisations ?

Nous ne le croyons pas. Nos sociétés ne peuvent s'abstraire des contextes historiques, religieux et sociaux dans lesquels elles se sont construites. A cet égard, pour exemples :

- ▶ Les différences entre les cultures catholiques et protestantes (pays du nord, pays du sud) révèlent de profondes contradictions :
  - dans leur rapport à l'argent (pour les protestants, l'argent "*n'a pas d'odeur*", ce qui n'est pas le cas pour les catholiques),

- dans leurs structures de fonctionnement (centralisation dans la culture catholique, décentralisation dans la culture protestante),
- dans la perception de l'autorité et la dépendance par opposition à l'autonomisation et à la responsabilisation :
  - primauté de l'individu et de l'action : dogme de l'infaillibilité papale et difficulté de l'Église catholique à s'adapter à la société d'aujourd'hui : *le pasteur protestant qui fonde une famille est forcément plus apte à comprendre ce que sont les réalités de la vie, par rapport au prêtre condamné, lui, au célibat.*
  - primauté à l'individu et à la relation : multiplicité des différentes églises évangéliques, suscitant partout un très grand attrait et offrant la diversité de choix : *elles attirent un*

*nombre croissant de croyants....y  
compris au sein des catholiques.*

○ etc.

- ▶ dans les structures et rapports sociaux :
  - individualisme et corporatisme dans les pays "*centralisés*", avec primauté à la défense des avantages acquis et difficulté à se remettre en cause par rapport à des organisations cloisonnées et en rivalités (orientation sur "*soi*" : égocentrisme),
  - à l'inverse, recherche plus systématique du consensus dans les pays "*fédérés*" entre les différentes parties prenantes (états, entreprises, syndicats, etc.) pour s'adapter à un monde en pleine évolution (orientation "*autre*" : au service de...) : la coopération suscite alors l'adhésion, favorise la créativité et génère

l'innovation en développant la motivation.

○ etc.

Dans les processus de changement, rien n'est possible ni réalisable sans l'intégration "*conjuguée*" de la responsabilité individuelle et de la responsabilité collective :

- ▶ L'existence d'un cadre culturel, religieux, social, etc. faisant peser des contraintes déclarées "*incontournables*" au niveau individuel est un alibi qui ne tient pas : toute l'évolution historique le démontre. Tout projet de mutation d'une société passe par la nécessité d'une adhésion collective. Tout projet, au départ, qui change nos habitudes suscite normalement la peur et engendre naturellement le rejet.
- ▶ À l'inverse, attendre que "*les autres se mettent en mouvement d'abord*" avant de faire l'effort soi-même de se remettre en

cause nous apparaît comme un comportement irresponsable et inacceptable. Tout individu doit être "*moteur*" de son changement. Le changement commence d'abord par un travail sur soi-même et, redisons-le fortement, c'est à ceux qui sont "*aux commandes*" de montrer l'exemple : les Chinois ne disent-ils pas que "*le poisson pourrit par la tête*" ?

La mise en œuvre pratique de la Gouvernance passe ainsi par la volonté et la nécessité de sortir des sentiers battus et des avantages acquis, pour ensuite s'ouvrir à de nouvelles façons de travailler et d'exister autrement.

La Gouvernance doit être vécue comme un système ouvert, différent du management tout en intégrant ses propres contraintes. Elle donne un nouveau sens au management dans lequel l'apport du facteur humain et la valeur ajoutée des ressources humaines deviennent essentiels. Elle vise à clarifier les visions (des enjeux de l'entreprise et de

l'environnement par exemple), à intégrer, en permanence, la nécessité de prendre en compte de nouveaux paramètres (intégration des compétences et des comportements), où chacun d'entre nous se positionne, tour à tour et en même temps en *client*, *consommateur*, *citoyen* et *contribuable*.

C'est pourquoi la Gouvernance devient une activité incontournable pour faire face à la complexité et à la mondialisation qui, aujourd'hui, sont trop souvent vécues sous forme de menaces, d'inquiétude et d'insécurité, alors que l'ouverture sur le monde (création de l'Internet par exemple) nous ouvre, en fait, des opportunités de développement et de progrès insoupçonnées, dont on commence seulement à découvrir l'étendue des applications possibles.

Aujourd'hui sommes-nous bien préparés et outillés pour faire face à ce nouveau défi ?

Cette note a pour but d'essayer d'y répondre. À vous de nous dire si nous vous en avons apporté les moyens.

Merci de prendre le temps de croiser cette note de réflexion avec les résultats de l'étude Xtrem<sup>7</sup> sur les pratiques de management observées

Excellente continuation...