

Libérez les Managers, les maillons forts de l'organisation !

Par Marie-Hélène RIGAL et Sylvie DEYON

Transformations toujours plus rapides et plus rapprochées, univers professionnel mondialisé, complexité grandissante du monde et des écosystèmes, travail collaboratif, agilité,... telles sont les composantes clés de la réalité quotidienne à laquelle les organisations doivent s'adapter pour maintenir une performance durable.

L'une des variables d'ajustement essentielle est le cœur même de l'organisation, à savoir l'humain au travers des collaborateurs. Il leur est demandé d'être plus responsabilisés, plus autonomes, de faire preuve de plus en plus d'esprit entrepreneurial. Finalement, au milieu de ces collaborateurs autonomes et entrepreneurs, dans des entreprises aux organigrammes de plus en plus plats, de pyramides inversées, à quoi servent les managers ? Est-il nécessaire de les conserver dans l'entreprise ?

Question étonnante ? Provocatrice ?

La conviction selon laquelle le management est justement ce qui fait valeur dans l'entreprise et ce qui fait la différence en terme de performance serait-elle dépassée ?

Une « preuve » statistique

Google s'est posé cette question de l'intérêt des managers pour son organisation. Dès 2002, Google, entreprise que l'on peut qualifier comme « créée par des ingénieurs pour des ingénieurs », teste une organisation complètement horizontale, sans management intermédiaire. Cette expérimentation est vite stoppée, quand ses fondateurs Larry Page et Sergueï Brin évaluent concrètement l'intérêt d'avoir des managers pour la gestion quotidienne des services et des équipes.

Avec la croissance de leur entreprise, ils se rendent rapidement compte que les rôles des managers sont multiples ; par exemple : expliquer la stratégie de l'entreprise, s'assurer de l'alignement des projets et processus sur les objectifs stratégiques, aider leurs collaborateurs à prioriser les projets et à développer leurs compétences, favoriser la collaboration entre les membres de leurs équipes ou entre les équipes, etc.

En cohérence avec son ADN, Google lance en 2009 un vaste programme de recherche pour démontrer en quoi les managers sont nécessaires. Ce programme baptisé « Project Oxygen » rassemble des données récoltées auprès des collaborateurs. La démarche intègre des analyses poussées réalisées par une équipe d'analystes et de psychologues qui exploitent ces données :

- **Analyse quantitative** de données réputées subjectives (plus de 10 000 évaluations avec plus de 100 variables et la transcription de 400 pages d'interviews d'approfondissement).
- **Analyse qualitative** des comptes rendus des entretiens réalisés auprès des managers et des commentaires réalisés par leurs collaborateurs lors des entretiens annuels.

Leurs conclusions ? : Les managers sont nécessaires. Ce sont eux, par leur compétence, qui vont fidéliser les collaborateurs et qui vont avoir le plus d'impact sur la performance de l'entreprise.

A la question initiale, quelque peu provocatrice, est apportée une réponse somme toute classique : les managers sont des maillons essentiels de l'organisation, et la clé d'une performance durable.

Mais qu'est ce qui fait valeur chez un manager ? Peut-on en dessiner un profil type ?

- Le premier apport de l'étude de Google est de prouver - ou du moins d'étayer de manière quantitative et statistiquement représentative - des constats empiriques, à savoir que la compétence managériale est ce qui a le plus d'impact sur la performance d'une équipe et de l'organisation globale.
- Le second apport est double :
 - rendre explicite les compétences clés des managers, et ce en une liste limitée et priorisée.
 - prouver que l'expertise technique métier arrive en dernière position, constat essentiel lorsque l'on parle de valeur ajoutée managériale.

Si l'on revient aux fondamentaux, un manager a la responsabilité de faire travailler ensemble une équipe permanente et de l'amener à produire des résultats. Il est par définition une personne qui gère une équipe dans un environnement mouvant et complexe ; il doit donc développer un ensemble de compétences managériales pour être performant dans ce rôle.

Chez Google, et toujours d'après l'étude quantitative et qualitative, un manager performant présente par ordre de priorité les 8 compétences suivantes :

1. Il est un bon coach avec ses collaborateurs
2. Il responsabilise son équipe en lui laissant une certaine liberté, en évitant l'ingérence, la micro-gestion et le sur-contrôle
3. Il se préoccupe de la réussite et du bien-être de son équipe
4. Il est productif et centré sur les résultats
5. Il communique et partage l'information, sait écouter avec attention son équipe
6. Il aide ses collaborateurs dans le développement de leurs compétences
7. Il a une vision et une stratégie claires pour l'équipe
8. Il a des compétences techniques clés pour pouvoir aider et conseiller l'équipe

Tous les managers ne développent pas de manière innée ces compétences. Mais il existe une possibilité pour qu'ils les acquièrent.

Google, avec le « Project Oxygen », s'est doté d'une démarche structurante de développement RH et d'amélioration continue, avec :

- Une étude annuelle menée auprès des managers et de leurs équipes pour mesurer les écarts entre les comportements clés attendus et ceux analysés,
- Des feedback structurés auprès des managers pour leur permettre de s'améliorer,
- L'élaboration de programmes de formations alignés sur ces 8 fondamentaux.

Le résultat mesuré : en alignant ses programmes de formations sur ces 8 fondamentaux, Google a vu sa « **performance managériale s'améliorer de 75%** pour ces plus mauvais éléments » selon Laszlo Bock, VP en charge des RH de Google.

Ces conclusions confirment les caractéristiques traditionnelles du leadership.

Elles confirment aussi que manager est un métier qui s'apprend :

1. Les composantes managériales, même si elles peuvent paraître parfois peu tangibles, sont tout à **fait identifiables et modélisables.**
2. Identifier les compétences attendues est un début nécessaire mais non suffisant. **L'enjeu est de les faire vivre**, c'est-à-dire faire en sorte que **les managers se les approprient et les incarnent au quotidien.**

Nous accompagnons régulièrement des organisations dans des secteurs variés pour élaborer, mettre en place et faire vivre dans la durée, ce socle de compétences managériales. Celui-ci est composé d'un nombre limité de compétences (une dizaine environ), co-construites en cohérence avec les fondamentaux managériaux, la culture et l'histoire de l'entreprise.

À chaque fois qu'une telle démarche aboutit, nous constatons les évolutions positives et les gains d'efficacité dans le fonctionnement et la performance globale de ces entités. L'étude de Google étaye de manière statistique nos retours d'expériences.

Comment articuler collectivement les compétences managériales ?

Au-delà de la prise de conscience de la valeur ajoutée des managers et de l'apport d'une modélisation de leurs compétences, c'est bien **l'articulation, la cohésion et les interactions de l'ensemble des managers qui fera la valeur et la performance globales.**

L'entreprise, comme tout système dynamique, se transforme et interagit de manière permanente avec un environnement lui-même mouvant.

Tel un maillage en mouvement, l'entreprise conserve toujours sa structure qui lui permet d'évoluer globalement, tout en étant soumise à des contraintes et des changements d'origines multiples qui se propagent de différentes façons coordonnées ou non au sein de l'organisation.

Au travers de nos différentes expériences, notre conviction est faite : **les managers sont les maillons forts de cette structure**. S'appuyant sur leur socle de compétences managériales explicité et connu, les managers doivent obtenir les degrés de liberté d'actions suffisants pour leur permettent de l'incarner pleinement sur leurs périmètres. Sur ces derniers, ils doivent tout à la fois respecter le cadre qui leur est donné et impulser les actions pour répondre à l'impératif d'innovation demandé : quand cela est nécessaire, la posture attendue sera aussi de « Briser le cadre ».

Confortés obligatoirement par la confiance et le soutien de leur hiérarchie, les managers peuvent remplir pleinement leur rôle, pour mener à bien les transformations nécessaires :

- Créer des liens pertinents entre « acteurs »,
- Donner du sens et de la dynamique à leurs équipes.

C'est de l'autonomie gagnée ou concédée que naît leur engagement par leur envie de faire progresser.

Cette articulation dynamique entre des fondamentaux managériaux clairs et partagés (le socle de compétences managériales) et les degrés de liberté d'actions, favorise, à notre avis, l'agilité collective et le déploiement d'une capacité durable à innover, tout en alignant les actions sur la stratégie globale. Cela apporte à la fois la souplesse et l'audace dans les actions, une latitude de décision, une cohérence des périmètres de responsabilités qui servent le sens global défini, connu et partagé qu'incarne chaque maillon managérial du top management au manager de proximité.

En conclusion...

Dans un monde de plus en plus complexe et aux rythmes de plus en plus soutenus, actions locales et globales interagissent, au-delà des schémas hiérarchiques. Les transformations se propagent, aussi bien celles issues de la tête de l'entreprise que celles générées par les différents métiers. Leurs propagations sont de plus en plus « virales », en élargissant progressivement ou rapidement leurs impacts.

Le bon dosage des interactions permanentes, entre le niveau local disposant de sa propre autonomie et le schéma global cadré et dynamique, est le facteur clé de succès pour que l'entreprise développe durablement sa performance.

Maillons forts de l'organisation, les managers sont de véritables acteurs-catalyseurs. Ils agissent sur leurs périmètres respectifs et interagissent entre eux, pour mener à bien les expérimentations qui feront évoluer les schémas locaux et d'ensemble.

Les conditions de la réussite :

1. Un cadre : celui des principes d'actions et des compétences.
2. Une autonomie : des degrés de liberté dans l'action, des prises d'initiatives facilitées, des possibilités de remises en cause ou questionnements des règles et processus, et un travail collaboratif privilégié.
3. La confiance et le soutien de la Direction Générale pour le droit à l'erreur et à l'expérimentation, véritable terreau du changement.

De cette alchimie naîtra le changement en profondeur des comportements.

Pour finir, nous vous proposons de méditer sur ce que disait le chef d'orchestre **Herbert Von Karajan** « **L'art de diriger consiste à savoir abandonner la baguette pour ne pas gêner l'orchestre** ».