

« Management en temps de crise : Les hommes oubliés ? »

Denis KAMINSKI

En temps de crise, les entreprises et les administrations ont tendance à se focaliser sur ce qui leur paraît être les fondamentaux du management : équilibre budgétaire, conservation des clients, trésorerie... Deux remarques s'imposent : d'une part, la notion de ce que sont les « fondamentaux » n'a pas toujours la même acception d'une entreprise à l'autre, selon sa situation, son marché et ses difficultés. D'autre part, les facteurs humains et organisationnels sont rarement pris en compte sauf dans leur dimension quantitative : l'emploi, les budgets RH... et l'incontournable souffrance au travail qui fait malheureusement la une de nos actualités. Tout se passe donc dans le domaine de la gestion des hommes comme si, hors les aspects économiques et compassionnels, le management des hommes n'avait pas à être questionné dans son lien avec la performance en temps de crise.

La situation actuelle : crise et management des hommes et des organisations :

1 - Les caractéristiques d'un modèle de gestion des hommes et de l'organisation en place depuis 10 ans... au moins !

Bien que la crise mette en exergue les dégâts provoqués par certains aspects de la gestion et du management des hommes dans les organisations, les caractéristiques de ce « modèle » ne se sont pas forgées hier. Au fil de ces dernières années, se sont conceptualisées et construites, notamment dans les grandes entreprises, des pratiques visant à obtenir une performance économique élevée, dans les délais les plus courts. Ces pratiques ont fini par former un ensemble de prescriptions qui représentent comme un ensemble de standards de la performance organisationnelle :

- La gestion par les processus
- L'assurance Qualité
- L'approche « lean and mean » de l'organisation
- La gestion intégrée supportée par les progiciels de type ERP
- Le progrès continu,
- Les 5 S,
- ...

Tout se passe comme si, depuis quelques années, cette réflexion avait débouché sur un modèle assez pétrifié de soi-disant « best practices » managériales et organisationnelles, stérilisant progressivement la réflexion dans ce domaine. Cette tendance à l'appauvrissement de la réflexion est encore accentuée par le fait que l'État promulgue des obligations croissantes dans le domaine du management des hommes (accord GPEC dans le privé, obligations d'évaluations individuelles dans le Public, ...). Les forces vives de l'entreprise qui pourraient entreprendre la réflexion et la mise en place d'innovations managériales se retrouvent ainsi sur-employées à la mise en place des standards managériaux ou des obligations légales, et la modernisation du management se retrouve souvent en panne.

Par ailleurs, ce modèle managérial a révélé avec le temps un certain nombre d'effets pervers :

- Le raccourcissement de l'horizon de production et de mesure de la performance à un très court terme (1 ou 3 mois selon les cas, au plus 1 an) produit une difficulté croissante à entreprendre des actions orientées vers une performance durable : l'activité du management est davantage tournée vers le reporting.
- Les salariés, quelle que soit leur place dans l'organisation, visualisent de moins en moins les constantes de la stratégie suivie, perdus dans de réguliers virages à angles droits de celle-ci. On peut parler de « défaite de la raison stratégique » tant celle-ci devient changeante et incertaine. Ceci contribue à rendre le management peu crédible et provoque une perte de sens croissante chez les acteurs de l'entreprise.

● Corrélativement à cette « stratégie invisible », les valeurs qui font traditionnellement l'intégration des hommes dans l'entreprise s'affaiblissent dangereusement.

- Le service au client se dégrade souvent sous les coups de boutoir qui lui sont donnés, notamment dans les nouvelles organisations de service client ! (call centers, GRC, ...). Ce point ne saurait être contesté par aucune personne ayant eu à traiter une affaire ou une réclamation avec un tel service « grand public » (téléphone, services WIFI, télévision, certaines banques et assurances, ...). Le contact client y est séparé du service qui doit lui être rendu et l'irresponsabilité des interlocuteurs est trop souvent la règle. Cette situation est source d'insatisfaction profonde pour les clients, mais aussi de frustration et de souffrance pour nombre d'agents.

- Le rapport de l'homme à son travail est également bouleversé : pas plus qu'il ne s'agit d'optimiser le service rendu à la clientèle (cf. supra), il ne s'agit de faire un « travail de qualité » : la qualité au juste coût étant trop souvent devenue la qualité au moindre coût... Cette situation, additionnée à une logique fréquente de précarité contractuelle, atteint l'engagement du salarié dans son travail et son investissement dans l'entreprise.

● L'action sur l'organisation tend trop fréquemment à se réduire à une action sur l'organigramme : l'impression donnée aux salariés est trop souvent celle d'une action sur un Mécano que l'on fait et défait au gré des changements de dirigeants, sans pour autant que des améliorations d'efficacité soient perceptibles. Cette situation n'est pas compensée par de l'action sur les aspects « soft » de l'organisation : modes de fonctionnement, modes de management ; la mise en place et la gestion des « standards managériaux à la mode » évoqués précédemment en tiennent trop souvent lieu.

● Les changements, décidés d'en haut, et prenant trop peu en compte le retour d'expérience du terrain, instituent une coupure entre les acteurs du changement (« les concepteurs d'en haut ») et les objets du changement (« les exploitants d'en bas »), réduits à faire rentrer dans les faits et gérer les dysfonctionnements de modèles organisationnels et managériaux auxquels ils n'ont souvent pris aucune part dans l'élaboration. Le message induit est ainsi sans ambiguïté : les agents ne sont pas une ressource dans les changements ! Quant au management de terrain, il consiste de plus en plus à faire rentrer « au chausse-pied » la réalité dans le « modèle ».

2 - Les conséquences de ce mode de gestion sur la performance et les hommes

Ce modèle managérial trop peut être intégrateur et souvent peu respectueux des personnes se pérennise par l'obtention de performances à court terme qui masquent parfois des dégradations sur un horizon plus long. **Plusieurs exemples en témoignent :**

● L'action des « cost killers » : la réduction des coûts réalisée avec l'appui d'un conseil extérieur payé sur résultats aboutit trop souvent à des améliorations à court terme qui révèlent des dégradations à long terme : chacun mesure les impacts à terme d'actions telles que réduire les dépenses d'entretien, d'équipement informatique ou de pièces de rechange... Dans certains cas, loin d'équilibrer les comptes, on les dégrade à terme. Ce sont alors les « moteurs de la croissance » de l'entreprise qui peuvent être touchés.

● Parmi les moteurs de la croissance qui sont trop souvent atteints : le recrutement des talents et la formation aux nouvelles compétences ; la réduction des dépenses de formation peut empêcher la production à temps des compétences nécessaires pour être présent sur les marchés de demain. C'est toute la capacité d'innovation de l'entreprise qui se trouve alors atteinte. L'erreur la plus commune (facilitée il est vrai par les règles comptables en vigueur) est de ne pas assimiler les dépenses de développement des ressources humaines à un investissement.

« Une entreprise qui ne peut pas se payer les budgets de formation pour amener les hommes au niveau requis par les exigences de la compétition est une entreprise qui n'a pas plus le droit de vivre qu'une entreprise qui ne pourrait pas se payer les machines dont elle a besoin » (Hervé Seyriex)

● Dans ce contexte, les acteurs de l'entreprise adoptent des comportements variés qui correspondent à des stratégies d'adaptation ou protectrices pour eux, mais là aussi, à court terme :

- Le travail en « sur-régime » : donner le coup de collier nécessaire permet de passer certains caps, mais détruit la motivation lorsqu'il se répète fréquemment
- Le conformisme : faire ce qui est attendu sans prise d'initiative particulière
- La passivité face aux difficultés et aux changements
- Le désengagement de l'entreprise : de nombreux salariés adoptent un comportement de « fournisseur » de temps de travail

... Enfin, malheureusement, certains salariés, plus fragiles ou moins aptes à se protéger, souffrent plus ou moins fortement de la situation, avec des conséquences parfois graves pour leur santé voire funestes.

3 - Les signes d'une résistible aggravation des difficultés en temps de crise

La situation actuelle de la crise économique pousse au grand jour les imperfections du modèle managérial actuel. La plupart des comportements managériaux consistent à « mettre de l'ordre » dans le système (standards managériaux, comportements-types requis,...), alors que notre monde est dominé par le désordre (incertitudes, imprévus qui sont autant menaces qu'opportunités).

Les principaux réflexes managériaux en temps de crise peuvent être identifiés comme suit :

- Investir exclusivement sur les activités à rentabilité immédiate et peu consommatrices d'autofinancement,
- Se recentrer sur les technologies bien maîtrisées et peu innovantes,
- Fidéliser les clients existants avant d'en chercher de nouveaux,
- Limiter drastiquement l'endettement,
- Adapter rapidement les effectifs au niveau de la production,
- Assurer une surveillance étroite de la trésorerie,
- Arrêter les recrutements,
- ...

Cette énumération, qui est assez typique d'actions en cours, appelle deux remarques :

- D'une part, elle témoigne d'un certain vide du discours actuel sur le management des organisations et des hommes : tout se passe comme si l'action de pérennisation de l'entreprise devait reposer, comme dans la période précédente, sur l'action exclusive de redressement menée par le Top Management, le reste de l'entreprise étant renvoyé à un rôle « d'obéissance ».
- D'autre part, l'aversion à la prise de risque : les actions entreprises révèlent l'idée que c'est la prise de risque qui est à l'origine des difficultés actuelles et que les actions conservatrices « de bon sens » assurent la pérennité...

Les impacts sur les hommes d'une telle stratégie de sortie de crise approfondissent les difficultés déjà vécues dans la période de pré-crise :

- La recherche d'une réactivité accrue produit paradoxalement dispersion et désorganisation,
- La dramatisation de la communication (ou son absence !) sur la situation économique de l'entreprise produit de l'anxiété et une certaine perte de confiance dans le sens des actions menées par le management,
- La pression à la productivité humaine se traduit par un rythme de travail intenable à terme et une confusion dans les priorités.

Dans ce contexte, les risques humains déjà présents dans le modèle managérial dominant s'amplifient :

- L'usure (burn-out) génère des risques de désimplication
- La mobilité externe est choisie comme solution pour les plus compétents
- L'ambiance collective se dégrade significativement
- La peur du lendemain paralyse les énergies.

Cette situation se trouve exactement à l'opposé de ce qui devrait être recherché, la mobilisation des hommes étant un facteur clé de survie et redressement de l'entreprise. Elle constitue une menace souterraine mais souvent bien réelle pour la performance de l'entreprise.

Quelle action sur l'organisation et les hommes en temps de crise ?

La priorité pour le développement de la compétitivité durable de l'entreprise consiste à restaurer la confiance entre le management et les salariés. Il est nécessaire de construire un dispositif d'actions sur les hommes et l'organisation visant à réimpliquer les hommes dans l'entreprise. Ce dispositif comportera au moins trois dimensions :

1 - Agir pour mobiliser et fidéliser le capital humain de l'entreprise dans les plans de redressement ou de développement des entreprises

L'action managériale et sa communication doivent être rééquilibrées vers la création de valeur : il ne s'agit pas uniquement de s'adapter avec retard à une situation économique nouvelle, mais d'en tirer parti en saisissant avec proactivité des opportunités.

Les sources de création de valeur sont en temps de crise liées à l'innovation dans de nombreux domaines :

- Produit
- Marché
- Technologies
- ...

mais aussi :

- Modes de fonctionnement plus efficaces (processus opérationnels, relations de coopérations entre acteurs, transversalité permanente)
- Management : pilotage des équipes, communication, supports de proximité, ...

Pour obtenir cela, il est nécessaire d'obtenir une action conjointe et équilibrée sur les 3 formes de capital disponibles :

- Capital financier : lever des fonds
- Capital technique : disposer de technologies innovantes et productives
- Capital humain auquel on peut rattacher l'ensemble des savoirs et savoir-faire nécessaires.

Il n'est pas dans les objectifs de cet article d'évaluer les difficultés de mobilisation du capital financier et du capital technique et nous ne les sous-estimons pas. Mais force est de constater le vide des programmes concernant la mobilisation du capital humain. Pourtant, les 3 domaines sont indubitablement liés : le capital technique et le capital financier ne se développeront pas comme une « génération spontanée » ; sans l'identification et la mobilisation des talents des équipes, il est à craindre que la mobilisation du capital financier et du capital technique restent peu efficaces.

Les plans de redressement des entreprises doivent donc nécessairement comprendre un volet « capital humain » embrassant des mesures dans les domaines suivants :

- Identification des talents clés pour l'entreprise
- Fidélisation et recrutement de ses talents clés
- Capitalisation des savoirs et savoir-faire (knowledge management).
- Image et attractivité de l'entreprise pour les acteurs clés de l'entreprise et de l'environnement.

2 - Développer les organisations et les hommes comme sources de création de valeur

Par-delà la prise de conscience et l'inscription du développement du capital humain dans la stratégie de développement ou de survie de l'entreprise, il importe de disposer d'un ensemble d'actions cohérentes à mettre en œuvre de façon permanente dans l'entreprise : ces actions doivent s'inscrire dans un véritable projet redéfinissant ou rétablissant la place des hommes dans l'entreprise et dans la production de sa performance. Une bonne partie des actions que nous évoquons ci-dessous existe de façon éparse dans les bonnes pratiques de nombreuses entreprises mais méritent souvent d'être confortées ou reconstruites lorsqu'elles sont à l'abandon :

L'action sur les compétences : il convient de revisiter de façon critique les pratiques actuelles de GPEC et de s'engager résolument dans une politique de **GRH par les compétences** :

- Identifier les compétences clés pour la performance de l'entreprise (à distinguer d'une action « usine à gaz » d'identification exhaustive des compétences !),
- **Développer les compétences de tous** et valoriser le développement des compétences : aucune organisation ne dispose de trop de compétences !
Le système de reconnaissance de l'entreprise doit valoriser prioritairement le développement et la mise en œuvre des compétences de chacun,
- Assurer une meilleure adéquation entre les besoins de compétences de l'entreprise et les ressources présentes : rendre les **hommes mobiles par incitation** (parcours professionnels, carrière) plutôt que par obligation,
- Promouvoir des **organisations qualifiantes**, visant à mettre en œuvre et développer les compétences du personnel : l'acquisition de nouvelles compétences ne peut se limiter à l'augmentation d'un budget de formation !
- **Reconnaître les compétences acquises** en favorisant l'accès à des dispositifs de **validations** (VAE, formations diplômantes, ...)
- ...

L'action sur la responsabilité : trop d'écarts se sont développés au fil du temps entre le discours (consensuel !) sur la responsabilisation et la réalité d'organisations où la conformité aux normes et règles prescrites est devenue le quotidien. Pour développer la responsabilité de chacun, nous recommandons de :

- **Renforcer les possibilités de prise d'initiative de chacun** dans son poste de travail et de façon générale des responsables locaux (Directeurs de site, Managers de proximité, ...)
- **Restaurer la valeur de la prise d'initiative et de la prise de risque** dans l'affichage du système de valeurs de l'entreprise
- **Formaliser l'attente de prise de responsabilité et d'initiative** « en dur » dans les fiches métiers travaillées dans les démarches GPEC
- Ne pas sanctionner les échecs dus à des prises d'initiative mais développer des **mécanismes de capitalisation et d'évaluation des initiatives** prises (REX)
- ...

« L'exemple du Groupe ACCOR : ce Groupe n'est certainement pas devenu N°1 mondial de l'hôtellerie par hasard. Une valeur clé portée par ses fondateurs (MM. DUBRULE et PÉLISSON) est le comportement d'entrepreneuriat : il est demandé à chaque décideur de prendre des initiatives ; le droit à l'erreur ou à l'échec est reconnu comme légitime et seuls les décideurs qui ne prennent aucune initiative sont appréciés négativement. Quant à ceux qui prennent des risques, on leur demande seulement d'avoir raison un peu plus fréquemment que tort ! »

L'action sur l'organisation : pour augmenter son efficacité, l'organisation doit impérativement réintégrer une dimension « action sur les modes de management et de fonctionnement ». Plusieurs lignes d'actions complémentaires peuvent être entreprises dans ce domaine :

- **Action sur les structures** : construire des lignes hiérarchiques plus courtes (en lien avec l'action sur la responsabilisation), avec des métiers enrichis et moins nombreux. Limiter de ce fait les interfaces entre les métiers dans les processus.
- **Action sur les modes de fonctionnement et de management** : Valoriser et développer les capacités d'auto-organisation des individus et surtout des équipes, « faire respirer l'organisation » par le développement de fonctionnements coopératifs entre les acteurs hors hiérarchie (responsabilité d'équipe, réseaux, ...), rechercher systématiquement le développement de la pratique de la subsidiarité, développer le management de proximité (à distinguer d'un contrôle de proximité qui a trop souvent pris le pas !).

« La subsidiarité consiste à organiser des modes de fonctionnement en boucles courtes, au plus près de l'endroit où se posent les questions en évitant les systèmes décisionnels lourds et en renvoyant la responsabilité de trouver des solutions et d'agir au plus près du terrain. Alors que la délégation consiste trop souvent à renvoyer « vers le bas » des questions que le responsable ne peut ou ne veut pas traiter, la subsidiarité consiste à traiter « au plus bas » un maximum de questions et à renvoyer « vers le haut » ce qui dépasse les possibilités des acteurs du terrain. » (CISTE)

L'action sur le système de reconnaissance : celle-ci, essentielle pour la mobilisation durable des acteurs doit être entreprise dans 2 directions :

- **Reconnaissance financière :** il s'agit de « rémunérer l'acteur, pas l'agent » (Norbert Alter - cf. encart). Assurer une meilleure liaison entre investissement durable du salarié dans l'entreprise et rémunération : cela signifie asseoir le système de rémunérations davantage sur la mise en œuvre des compétences clés pour l'entreprise, la conception d'idées lucratives ou d'innovations. Il convient aussi de redonner à chaque salarié de la visibilité sur les possibilités d'évolution et les conditions pour y parvenir.

- **Reconnaissance non financière :** il s'agit de développer l'écoute des salariés (individuelle : au plus près du poste / collective : écoute de l'équipe de travail). Il convient aussi de valoriser les initiatives réussies et de formaliser les « success stories ».

Le personnel doit être confirmé dans son rôle de partie prenante (et non seulement d'objet !) des changements ... Il s'agit enfin de redonner à chaque salarié du contrôle sur ce qui le touche dans son environnement de travail, l'implication des personnes dans leur entreprise passant davantage par l'implication à leur travail que par du discours sur l'adhésion aux orientations.

L'action sur les valeurs : ce sujet est celui qui a été le plus souvent mis à mal ces dernières années du point de vue des salariés. Il importe que l'entreprise réaffirme (et donne l'exemple) des valeurs relatives à la place de l'homme au travail. Parmi quelques valeurs affirmées et pratiquées dans notre environnement client, nous retiendrons :

- L'idée d'un « **nouveau contrat social** » entre l'entreprise et ses salariés : ce contrat décline des idées relatives à la place des hommes dans l'entreprise, à leur possibilité d'être acteur de leur trajectoire professionnelle interne, ...

- « **Le salarié ne doit pas être laissé seul face à ses problèmes d'emploi** » : dans cette perspective sont

resituées toute une série d'actions préventives : GPEC, plan d'employabilité, ... ou curatives : accompagnement, aide au reclassement, ...

- **Le souci de l'équilibre vie au travail / vie hors travail des salariés :** flexibilité et limitation des temps de présence, souci de limiter le stress, ...

- « **Personne ne doit être laissé au bord du chemin** » :

les salariés sont reconnus comme acteurs des changements, soutenus dans leurs difficultés, reclassés en cas d'échec ...

- L'acceptation de **la différence et son soutien comme source d'efficacité** : on recherche la variété des profils comme source d'innovation dans la façon d'aborder les problèmes, de créativité et ... de lutte contre le conformisme ambiant. Cette façon de voir les choses fait écho à la conception de Norbert Alter sur les meilleures façons d'obtenir de l'efficacité, pensée ô combien pertinente dans le contexte actuel (cf. encart sur ce thème)

● ...

La gestion du désordre

Pour Norbert Alter (CNAM), les changements dans le travail obligent à penser « **la régulation du désordre** » avec de nouvelles règles :

1. Eviter la fusion culturelle (ne pas penser tous pareil)
2. Accepter la différence culturelle (ne pas chercher que des profils conformes)
3. Soutenir la déviance (pour ne pas amoindrir la capacité d'innover)
4. Rétribuer l'acteur et non l'agent
5. Gérer la motivation spontanée
6. Perdre du temps pour gagner en force
7. Accepter les conflits pour qu'il y ait production d'acteurs
8. Oublier les modèles
9. Gérer les ressources et pas seulement les contraintes
10. Trouver une légitimité aux hiérarchies intermédiaires

Pour gérer plus de désordre il faut inventer de nouvelles règles de fonctionnement.

En ce qui concerne les acteurs impliqués et surtout porteurs de ces actions, on veillera particulièrement à impliquer l'encadrement :

- dans le processus d'élaboration stratégique,
- dans la conception et l'animation des plans d'action,
- dans le management du développement des hommes et de l'organisation.

à suivre page VI

3 - Ouvrir les horizons : penser au-delà du court terme

La « dictature » du pilotage à court terme due à des contraintes d'affichage de rendements financiers immédiats fait trop souvent perdre le sens, la vision au personnel, mais aussi aux décideurs locaux, voire au Top Management. Il importe, face au risque de démobilisation ou de dispersion créé par cette situation, de produire du sens pour mobiliser et canaliser les efforts. Plusieurs actions peuvent être entreprises dans ce domaine :

- **Redonner ses lettres de noblesse à l'action stratégique** et s'efforcer de construire une vision par scénarios assortis de probabilités. Cette tâche n'est pas simple du fait des turbulences dans l'actionnariat et l'environnement économique mais aussi du fait des règles de concertation avec les instances représentatives du personnel
- **Communiquer même sur les incertitudes** : c'est aussi une façon de traiter les gens en acteur responsable (cf. article de Philippe PARAZON dans la Lettre de CISTE N°44 : « Pour une approche raisonnable de la fixation des objectifs »)
- **Produire du sens, même dans un champ limité** : faute d'une stratégie globale affirmée et stable, on peut tenter de produire du sens sur les projets et ou les actions : c'est pleinement le rôle de l'encadrement que de porter ce sens. Encore faut-il, pour qu'il en soit porteur, l'associer et le rendre acteur du processus d'élaboration et de déploiement stratégique (par exemple par la prise en compte de l'expérience de terrain)
- ...

En conclusion, nous voulons insister sur l'avantage pour les décideurs d'entreprendre, non pas malgré la crise, mais surtout parce que nous sommes en temps de crise, des actions décisives dans le domaine du management des hommes et des organisations. Cette crise représente un moment de rupture, ce dont tous les acteurs sont conscients. Il serait utile, dans ce contexte, de réussir dans les deux orientations suivantes :

- associer le personnel à la gestion des difficultés et au redressement de la situation. On a, ici et maintenant, l'occasion de retrouver les vertus du collectif et du questionnement sur ses pratiques. Plus la situation est difficile, plus l'action collective et la prise d'initiative de tous sont nécessaires...
- restaurer un contrat de confiance avec le personnel pour refonder le futur : certaines entreprises s'y essaient... avec succès. Gageons qu'elles se positionnent pour faire « la course en tête » : il faut restaurer des marges de manoeuvre pour chacun dans l'entreprise au lieu de se réfugier dans l'organisation et le management prescrits.
Pour s'atteler à la tâche, n'attendons pas que la reprise soit là, et surtout, n'attendons pas Godot, nous savons tous qu'il ne viendra pas ...

kaminski@ciste.fr

ciste

35, avenue du Granier
38240 Meylan

Tél/Fax, 04 76 41 11 94
ciste@ciste.fr
www.ciste.fr