

Le Management Positif®

Extraits du livre publié par Bruno Bortolotti

À l'occasion de la publication de son livre, *Le Management Positif®*, Bruno Bortolotti propose aux lecteurs de *Visite Actuelle Management* de découvrir des extraits inédits de son livre paru, en novembre 2011, aux éditions B2éditions. C'est l'occasion de saluer Hubert Chatelut qui nous a quittés en 2010. Fondateur de *Visite Actuelle*, Hubert est à l'origine de la création en 2008 de la rubrique consacrée au Management Positif® dans *Visite Actuelle Management* qui s'est prolongée en 2011 par la publication de cas de management.



EXTRAIT 1 : le profil des dirigeants français a changé

Depuis une trentaine d'années, nous avons vu se succéder plusieurs profils de dirigeants à la tête de nos entreprises. Au cours des années 1980, les managers sont des meneurs charismatiques, proches des hommes et capables par leur seule impulsion de les mobiliser positivement.

À cette époque, malgré une charge de travail aussi importante qu'aujourd'hui, le plaisir au travail est encore possible.

Des managers auto- didactes...

Souvent hauts en couleur et issus de la base, ces managers sont pour la plupart arrivés au sommet à la force du poignet. Ces « *managers autodidactes* » ont une connaissance accrue de tous les rouages de l'entreprise et des hommes qu'ils ont découverts lors de leur ascension, ce qui leur donne un

gage important de crédibilité. Ils pratiquent un management volontiers paternaliste avec ses avantages et aussi ses limites.

Souvent plus visionnaires que gestionnaires, les meilleurs d'entre eux savent s'entourer afin de déléguer les tâches qu'ils n'affectionnent guère (gestion, suivi, contrôle, etc.).

En France, Norbert Dentressangle représente bien ce profil de dirigeant. En 1980, il décide de se mettre à son compte avec six camions et une dizaine de salariés. Vingt ans plus tard, le groupe Norbert Dentressangle est devenu l'un des tout premiers acteurs du transport et de la logistique sur le plan européen.

Ses secrets, Norbert Dentressangle les raconte dans son livre *Passion rouge* : trouver les bons créneaux, s'adapter en permanence à la demande des clients, travailler avec passion et créer un lien de proximité avec ses salariés sous-tendu par des valeurs fortes. Norbert Dentressangle s'est fait connaître du grand public, en lançant un message à la radio en 1993 qui commençait par : « *Et, maintenant, un message de Norbert Dentressangle à ses conducteurs...* »

J'ai bien connu un autre de ces grands patrons, qui fut à l'origine de la création d'un groupe pharmaceutique français, devenu lui aussi un acteur important de ce marché au niveau international. Il fut mon *mentor* pendant une dizaine d'années et m'apprit, parfois à mes dépens, la mécanique complexe du management des hommes. Un management souvent à la limite de la manipulation, que j'ai d'ailleurs reproduit fort logiquement au cours de mes premières expériences managériales. Ce n'est qu'après son départ que j'ai réussi à développer mon propre style.

Malgré son parcours exemplaire et sa contribution considérable à la réussite de cette entreprise, cela ne l'empêcha pas de se faire débarquer à la



© J.P. Glatigny/Agence VISAVU

Bruno Bortolotti : « Le temps d'apprentissage consacré aux dimensions éthiques et émotionnelles du management est plus que limité, voire nul dans certains cas. »

soixantaine par un manager de la génération suivante, dans des conditions très violentes dont je garde un souvenir précis et amer.

Ce type de dérives au sein des entreprises n'est donc pas un phénomène nouveau même si, comme nous le verrons un peu plus loin dans ce chapitre, elles ont tendance à devenir plus fréquentes depuis une dizaine d'années.

...aux managers marketers

Dans les années 1990, nous avons vu arriver à la tête des entreprises la génération des « *managers marketers* ». Des années plus sages sur fond de crise de l'emploi. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication explosent et le modèle d'entreprise à la mode est la *start up*. À une période où la plupart des marchés commencent à s'atomiser et où l'économie se mondialise, ces « sorciers » du marketing, arrivés frais émoulus des grandes écoles de commerce, apportent dans leur musette des outils devenus aujourd'hui incontournables. Grâce à eux la vente devient intelligente. Désormais, segmenter, cibler, communiquer, pro-

mouvoir, faire des choix stratégiques, benchmarker... n'ont plus de secret pour la plupart des entreprises.

Plus technique et pragmatique que ses prédécesseurs, souvent aussi plus créatif, ce type de manager a été à l'origine de très belles *success stories*. La plupart des grandes entreprises ont vécu cette mutation culturelle qui a vu le marketing supplanter le management. Les *marketers* ont le pouvoir et le client externe est roi. Quant au salarié, il n'est pas une priorité pour l'entreprise et personne ne le considère à cette époque comme un client « interne ».

La préoccupation du moment n'est effectivement pas la production, la gestion financière ou encore le management des hommes. La vente est devenue le principal levier qui doit permettre aux entreprises de faire la différence.

Plus experts que les précédents, les « *managers marketers* » sont aussi plus politiques et moins à l'aise dans la relation de proximité.

La collaboration avec ce type de manager m'a permis d'affiner mon sens politique et stratégique. Elle m'a

également montré les limites de ce modèle sur le plan du management de l'humain.

Managers financiers et middle management

L'avènement du troisième millénaire a été marqué par l'arrivée des « *managers financiers* ». Bardés de diplômes et de certitudes, ils sont souvent nommés plus jeunes à la fonction de dirigeant et sont donc moins expérimentés que leurs aînés.

Spécialistes du maniement des chiffres, ils excellent dans l'analyse et la réflexion, mais leur expérience opérationnelle est très souvent limitée.

Formés à un management où l'humain est une ressource parmi d'autres, ils n'ont guère de scrupules et sont avant tout des gestionnaires. Souvent piètres communicants, ils sont accaparés par les problématiques stratégiques de l'entreprise, ce qui les conduit à déléguer le management des hommes aux managers de proximité. C'est l'émergence du « *middle management* ».

Malheureusement, ils prennent rarement la précaution, pourtant élémentaire en matière de délégation, de s'assurer de la capacité de leurs « sergents » à prendre en charge ce lourd fardeau.

Nous aurons l'occasion de revenir, au second chapitre de ce livre, sur la nécessité d'accroître la dimension managériale de ces « supertechniciens » à qui l'on demande désormais de se transformer en « *manager coach* ».

Il est un peu facile de désigner les « *managers financiers* » comme les responsables de toutes les difficultés que connaissent nos entreprises aujourd'hui sur le plan managérial. D'autant qu'ils sont nombreux à avoir connu de belles réussites financières,

mais malheureusement trop souvent au détriment des hommes.

Quoi qu'il en soit, c'est bien la logique purement comptable de certains d'entre eux qui a contribué à nous faire basculer dans la crise financière que nous connaissons depuis 2007.

Ils sont allés au bout d'un système qui leur a été enseigné au cours de leur formation sans qu'ils ne soient jamais capables de le remettre en question. Pourtant, la vraie intelligence, n'est-elle pas justement de parvenir à créer de nouveaux modèles ou, tout du moins, d'adapter les anciens aux contraintes du moment ?

En fait, l'erreur est sans doute de ne pas avoir appris à ces « *managers financiers* » à sortir de leur cadre de référence, à être libres, à être tout simplement eux-mêmes, c'est-à-dire humains.

J'ai eu la chance de collaborer avec ces trois générations de managers, ce qui m'a permis de faire la synthèse de trois modes de fonctionnement qui ont chacun leurs atouts et leurs travers.

C'est au cours de la dernière partie de ma carrière de salarié que, confronté aux « *managers financiers* », j'ai eu l'intime conviction de la nécessité de changer de cap en matière de management, afin d'optimiser l'efficacité de l'entreprise et des collaborateurs.

EXTRAIT 2 : l'évolution nécessaire du management des hommes

Le terme « management » est employé en France depuis les années 1970. Il est troublant de constater que, quarante ans plus tard, le management des hommes n'est toujours pas considéré comme un vrai métier. C'est la loi du 4 mai 2004* qui, en modifiant l'article L934-2, a rendu obligatoire la création d'un observa-



toire prospectif des métiers et des qualifications pour chaque branche professionnelle. Son objectif est d'anticiper les changements, de valoriser les métiers et les formations et d'accompagner les entreprises dans leur gestion des compétences.

Ce dispositif permet de mieux cerner le « *middle management* » français. Même s'il existe des spécificités propres à chaque branche d'activité, on peut néanmoins extraire quelques données transversales.

Les managers de proximité représentent la très grande majorité des postes de management au sein des entreprises françaises. Ils constituent une population d'environ 15 à 20 % des effectifs des entreprises. Des hommes en majorité plus âgés que la moyenne d'âge des salariés de leur branche d'activité. Ils encadrent des équipes d'une dizaine de collaborateurs qui, selon le domaine d'activité de leur entreprise, peuvent être des commerciaux, des gestionnaires, des techniciens, des opérateurs, des experts de tout domaine, etc. Leur titre varie en fonction de l'activité et de la culture de l'entreprise : chef d'équipe, directeur régional, manager, chef de groupe, agent de maîtrise, responsable d'équipe, animateur régional, superviseur, contremaître, etc.

Ils ont en commun un lien hiérarchique direct avec leurs collaborateurs et la majorité d'entre eux n'encadrent pas de manager.

Issus pour la plupart d'entre eux de la promotion interne, il s'agit le plus souvent de bons techniciens à qui l'on a confié une fonction managériale. Concernant le niveau de formation initiale des managers de proximité, il existe une corrélation entre le niveau de diplôme détenu et l'accès à la fonction managériale.

Un manque de formation évident...

Pour autant, l'observation au sein des entreprises, et ce quelles que soient l'activité et la taille de ces dernières, montre que la très grande majorité des managers de proximité (plus des trois quarts d'après notre observation) ne possède pas de formation significative en management, qu'elle soit initiale ou continue.

Il est d'ailleurs surprenant de constater que, même au sein de cursus de formation supérieure suivis par des personnes dont la plupart auront à diriger des équipes (ingénieurs, pharmaciens, médecins, avocats, etc.), la place consacrée à la formation au management est quasiment inexistante.

D'après les études menées par Gallup Organization, seulement 20 % des managers parviennent à libérer spontanément le potentiel des collaborateurs. Si certains peuvent avoir des prédispositions, la majorité d'entre eux doit donc apprendre à gérer ses ressources humaines. Cela pose le problème de la formation des managers de proximité au management, des ressources humaines.

Imaginez un autre métier où la presque totalité d'un corps de métier n'aurait quasiment aucune formation à l'exercice de ce métier.

Un comptable qui n'aurait bénéficié d'aucune formation spécifique. Un informaticien qui découvrirait l'informatique au sein de son entreprise. Ce n'est pas possible me direz-vous ?

Eh bien, en management, c'est pourtant très souvent le cas !

Le management, métier à part entière...

Autre constat qui montre que le chemin est encore long pour consacrer à la formation au management des ressources humaines la place qu'elle mérite : les écoles françaises de management sont encore pour la majorité d'entre elles adossées à des écoles de commerce, ce qui montre bien que, en France, on ne considère pas le management comme un métier à part entière.

Pour autant, nous disposons en France d'écoles prestigieuses de management (HEC, l'ESSEC, etc.) qui sont d'ailleurs reconnues sur le plan international.

Mais les managers formés dans ces grandes écoles réservées à nos élites occupent généralement des fonctions de dirigeants (*top management*) et non de managers de proximité (*middle management*).

Florence Noiville, ancienne élève d'HEC et journaliste au *Monde*, remet en question le contenu pédagogique de l'enseignement tel qu'il est pratiqué aujourd'hui dans les grandes écoles de management. En effet, d'après elle, l'apprentissage du management y est concentré sur la gestion financière et le marketing. *A contrario*, la gestion des hommes (les sciences humaines, la communication interpersonnelle, etc.) y est traitée de manière trop superficielle pour répondre aux nouveaux enjeux des entreprises.

Pour intervenir moi-même depuis plusieurs années dans des cursus de management au sein d'universités et d'écoles supérieures de commerce et de management, je peux confirmer par exemple que le temps d'apprentissage consacré aux dimensions

éthiques et émotionnelles du management est plus que limité, voire nul dans certains cas.

Face à ces constats, la formation continue des managers représente une solution palliative évidente.

C'est sans doute la raison pour laquelle la plupart des OPCA (Organisme paritaire collecteur agréé) de formation ont placé depuis quelques années parmi leurs priorités, la professionnalisation des managers.

Les enquêtes réalisées par l'observatoire permanent de la Fédération de la formation professionnelle (FFP) mettent en évidence depuis quelques années une émergence croissante de la demande de formation en management par les entreprises au titre de la formation professionnelle continue. Après une période au cours de laquelle les demandes de formations en management se sont limitées à des formations courtes (deux ou trois jours), sans aucun suivi à moyen et à long terme, la plupart des entreprises s'orientent aujourd'hui vers des parcours de formation plus denses et structurés qui s'inscrivent dans la durée (six mois à un an), comprenant des phases collectives mais aussi des phases de suivis personnalisés (type *coaching*)...

...dont les entreprises prennent conscience

Les entreprises se rendent effectivement compte de ces manquements dans la formation de leurs managers, mais le retard est considérable et, paradoxalement, ce sont les entreprises les plus sensibilisées au management des ressources humaines qui sont aussi les plus proactives.

C'est un peu comme chez le dentiste. Les patients qui se rendent régulièrement chez leur dentiste sont souvent ceux qui ont les plus belles dents !

Quant aux autres entreprises – celles qui ont attendu l'émergence (voire le pourrissement) de conflits et le cortège de manifestations diverses de la souffrance au travail de leurs salariés –, elles sont souvent en grande difficulté. Cela rend l'intervention de consultants et de formateurs experts en management beaucoup plus complexe car nous sommes confrontés, dans ces entreprises, à des situations d'urgence et de grande détresse de l'ensemble des salariés (collaborateurs comme managers).

Remobiliser les collaborateurs

Pour préparer les managers de proximité à affronter l'ampleur de la tâche qui les attend afin de parvenir à remobiliser leurs collaborateurs, il convient de les former aux sciences humaines, à la psychologie, à la sociologie du travail, à l'ergonomie, etc. Il s'agit d'un chantier considérable car nous partons d'une page blanche et il y a urgence.

C'est sans doute par un travail en commun de toutes les forces vives concernées que nous parviendrons à faire avancer notre société sur ce point. L'Université, les Grandes Écoles, les experts en management, les chefs d'entreprises, les DRH, les chambres consulaires et bien d'autres doivent prendre ce problème à bras-le-corps. Bien entendu, des initiatives de formation professionnelle continue à un autre modèle de management comme le Management Positif® sont très utiles, mais c'est à mon sens dès la formation initiale des futurs dirigeants et managers de nos entreprises qu'il conviendrait d'agir. L'ouvrage de B. Bortolotti est en vente en exclusivité sur le site www.b2editions.fr

* Loi n° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social