

LES MUTATIONS DU MÉTIER DE MANAGER

Attention ! Changements complexes envahissants

Des cadres surinvestis dans leur travail, au détriment de leur vie personnelle et de celle de leurs proches, ne constituent pas un sujet nouveau. Selon sa génération, son métier et notamment l'entreprise qui l'emploie, chacun ne vit pas son rapport au travail de la même façon. Mais l'ampleur actuelle du phénomène est inquiétante, qu'il s'agisse d'addiction ou de contrainte, et souvent des deux à la fois.

Les changements sont rarement des ruptures dont la chronologie serait précise mais plutôt des processus multiples dont les rythmes sont rarement synchrones.

Récemment, au cours d'un Débat Varenne¹ consacré aux transformations du métier de manager, les deux intervenants ont mis en évidence un faisceau d'éléments qui expliquent à quelles difficultés nouvelles et importantes la plupart des managers sont aujourd'hui confrontés. Ces constats permettent de mieux comprendre pourquoi le surinvestissement dans le travail concerne un nombre sans cesse croissant de cadres salariés, comme de professions libérales, et pourquoi ce comportement est ressenti bien davantage qu'hier comme une contrainte à laquelle il est très difficile d'échapper.

● Gérer des processus de changements asynchrones

Aujourd'hui les processus de fonctionnement des entreprises sont à redéfinir en permanence. Le changement est l'état normal de l'organisation du travail. Ce qui veut dire pour les managers des sollicitations supplémentaires pour concevoir les processus, communiquer et former les collaborateurs à ces changements, réguler les tensions, les résistances culturelles et professionnelles. À cela, qui n'est pas entièrement nouveau, s'ajoute le fait que les changements sont rarement des ruptures dont la chronologie serait précise mais plutôt des processus multiples dont les rythmes sont rarement synchrones,

ce qui augmente les facteurs d'instabilité et d'incertitude pour les équipes soumises à ces changements. Prenons l'exemple des transformations qui affectent la presse écrite pour illustrer le phénomène.

Depuis plusieurs années le développement des contenus en ligne se fait selon des processus d'innovations techniques et rédactionnelles dont les rythmes ne sont pas maîtrisables et sont d'ailleurs très variables d'un éditeur à un autre, et se révèlent bien plus rapides en général que les changements organisationnels qui sont décidés dans les rédactions avec beaucoup d'incertitude, en l'absence notamment d'un nouveau modèle économique avéré. Comment les managers peuvent-ils s'y prendre pour gérer les étapes de ces transformations empiriques, sinon en acceptant les aléas des conséquences et donc en final un surcroît de travail quasi-certain ?

● Libérer l'initiative

Par ailleurs, l'incertitude encourage les résistances au changement, les mécanismes de protection, les difficultés supplémentaires à faire partager les objectifs économiques de l'entreprise par les salariés y compris les cadres. Rien d'étonnant au fait que les dirigeants soient enclins, pour lutter contre les dysfonctionnements, à renforcer le management par la règle et la procédure normative au lieu de libérer l'initiative dont pourtant l'entreprise en chan-

gement aurait bien besoin. Les managers sont aux premières loges pour assumer les paradoxes et les conflits de logique entre l'autonomie nécessaire à la fonction d'encadrement, surtout en situation d'innovation, et le renforcement des contrôles de conformité et des audits internes. Encadrer et animer des équipes dans ce contexte se traduit presque fatalement par un alourdissement de la charge, mentale et temporelle, incombant aux managers.

Autre constat, devenu banal : la financiarisation de l'activité économique a conduit les entreprises, d'une part à multiplier les indicateurs de performance à tous les niveaux de l'organisation, ce qui impose une tension supplémentaire au management opérationnel, et d'autre part à établir au niveau stratégique une tension nouvelle et permanente entre les impératifs du court et du long terme, avec pour conséquence une instabilité des stratégies qui affecte lourdement les cadres dirigeants et qui se répercute sur l'ensemble des collaborateurs.

On a cité également, parmi les facteurs de surinvestissement au travail, la globalisation dont un des effets est l'augmentation des interfaces avec des pôles de décision multiples, des donneurs d'ordre internationaux, des partenaires étrangers, dont les cultures professionnelles sont très différentes, ce qui exige l'apprentissage de nouvelles manières de voir, et notamment d'appréhender le management.

● Structurer la complexité

Il était impossible de ne pas mentionner aussi les impacts des nouveaux outils d'information et de communication sur les modalités du travail des cadres (et plus largement de certains autres collaborateurs). On constate à tous les niveaux, semble-t-il, que la capacité à maîtriser l'information est une compétence peu répandue. Chacun peut observer à quel point il est pourtant essentiel de savoir organiser l'information, structurer et gérer la complexité, distinguer l'important et l'urgent, résister à l'immédiateté, en bref dominer un stress nouveau auquel peu de cadres sont en mesure d'échapper. À défaut d'acquérir ces compétences, dont l'apprentissage est largement empi-



Le cœur du métier (de manager) reste et doit rester l'attention aux collaborateurs, au bon exercice de leur travail et à leur développement.

¹ Les intervenants étaient Michel Klein, directeur général, pour l'Europe centrale, de Rexel, distributeur de matériel électrique, et Chantal Vaysse, PDG de JFA & Interfaces, conseil en conduite de changement auprès des entreprises.

rique, la charge mentale du travail à accomplir est vite à saturation. Sans oublier naturellement l'envahissement de la sphère privée par le travail professionnel, favorisé par les outils à notre disposition.

L'énoncé de ces constats paraît inquiétant, d'autant que rien ne laisse espérer un arrêt de la complexification des contextes ou de la pression que des enjeux contradictoires exercent sur le travail des cadres et particulièrement des managers. Ceux-ci seront-ils capables de résister sur la durée au surinvestissement imposé par les circonstances ?

● Aller à l'essentiel

La soirée-débat évoquée ci-dessus, sans apporter de réponse à cette question, a toutefois permis de tracer quelques pistes plus constructives. En effet, même si le métier de manager se complexifie et se transforme fortement dans ses interfaces avec son environnement (organisation interne, processus de production, règles de conformité, flux d'information, interlocuteurs externes, ...), un consensus s'est dégagé pour reconnaître que le cœur du métier restait et devrait rester l'attention aux collaborateurs, au bon exercice de leur travail et à leur développement. Pétition de principe ? Peut-être pas, si on admet que l'efficacité du management ne se mesure pas seulement au respect des normes mais aussi (et plus encore) aux méthodes utilisées pour faire progresser les collaborateurs et notamment les protéger d'un investissement excessif dans leur activité professionnelle. Cela est également valable pour le manager lui-même. Le comment faire est certes compliqué, mais il a été rappelé qu'une des responsabilités du manager est de simplifier ce qui peut l'être pour ses équipes, en sachant organiser le complexe, décider des priorités, faire écran parfois à des injonctions contradictoires, aider chacun à aller à l'essentiel... Et pour agir concrètement dans ce sens, ne pourrait-on pas, dans les systèmes d'évaluation, mettre en place un indicateur de performance du management portant sur les efforts accomplis pour atténuer le risque de surinvestissement chez les collaborateurs ? Des changements positifs pourraient en résulter. ●

Christian Sauret