



Billet

Aujourd'hui, les entreprises fragilisées par la crise et obsédées par les résultats à court terme, accroissent la pression sur les managers de proximité et les managers intermédiaires*. Cette pression se transforme en stress et les entreprises répondent à cette problématique en multipliant les formations et les séminaires pour aider leurs managers à mieux gérer leur stress et celui de leurs équipes. Elles pensent ainsi répondre aux problèmes sans s'interroger sur les causes.

Nous vous proposons dans *Trait d'Union n°2* d'aller plus loin dans cette réflexion à propos du rôle essentiel que remplit le management intermédiaire dans la réussite de l'entreprise.

Aujourd'hui, quel rôle pour le management intermédiaire ?

Le constat :

Plusieurs éléments fondamentaux sont venus banaliser et amoindrir le statut du management intermédiaire :

- ✘ Les 35 heures ont introduit une rupture d'appartenance entre les cadres autonomes le plus souvent cadres dirigeants et ceux qui bénéficiaient des dispositifs de la loi.
- ✘ La généralisation des technologies a favorisé la transmission d'informations descendantes directes, enlevant ainsi au manager intermédiaire son rôle de donneur de sens d'autant plus important en périodes de tensions sociales et de difficultés.
- ✘ La recherche de gains de productivité s'est traduite dans certaines entreprises par des réorganisations permanentes des strates managériales.
- ✘ Une analyse de résultats et une politique de rémunération focalisées sur des produits et le rendement brut des opérations commerciales réduisant les managers intermédiaires au rôle de « releveurs de compteurs », générateur de stress pour eux et le management de proximité.
- ✘ Un management de proximité devenu le « point d'impact » de l'ensemble des mutations sociétales et de toutes les tensions et qui reporte cette pression sur les collaborateurs.

Pour citer P. CARLI, PDG de Siemens France, « la sortie de crise ne résultera pas d'un quelconque décret politique ou intellectuel, mais sera le résultat de l'action des hommes et des femmes de l'entreprise. Ce sont eux qui feront repartir la machine le moment venu. »

En écho à cette citation, il nous paraît que l'effort essentiel aujourd'hui est de repenser la fonction managériale pour restaurer la confiance et le respect.

Les chefs d'entreprise doivent prendre l'initiative d'une réflexion concernant les problèmes d'éthique et d'exemplarité du management. A titre d'exemple, pour illustrer ce propos, 69 % des cadres se plaignent aujourd'hui de devoir réaliser des tâches en contradiction avec leur éthique. (Etude CFE- CGC, confirmé par une étude réalisée par la CFDT)

En ce qui concerne l'exemplarité, il apparaît que nombre de managers ne mettent pas en application le modèle parce que leur propre hiérarchie ne s'y conforme pas. Certes, il est plus facile de passer le mistigri, de remettre en cause l'autre plutôt que soi !

L'équipe dirigeante se doit donc de définir ou de redéfinir les valeurs fondatrices de l'entreprise, de leur redonner du sens pour affirmer le rôle essentiel du manager intermédiaire. Elle doit aussi redéfinir les rôles et les responsabilités du management intermédiaire, outre la réalisation des objectifs financiers ou de production.

Il devient urgent pour les équipes dirigeantes de faire la reconquête de ces managers en leur proposant une vision de l'entreprise dans laquelle ils pourront se reconnaître. C'est à cette condition qu'ils pourront la faire partager par leurs collaborateurs et jouer ainsi leur rôle de relais en expliquant et en mettant en œuvre la stratégie de l'entreprise. C'est à cette condition que les managers intermédiaires prendront toutes leurs responsabilités et tiendront le cap permettant ainsi à l'entreprise de traverser toutes les épreuves.

Une fois ces fondations posées, il sera temps de se préoccuper de la « façon de le faire » par la mise en œuvre des formations appropriées.

MTD travaille dans ce sens avec un certain nombre d'entre vous. Nous nous tenons à la disposition de ceux que cette problématique intéresse pour partager ensemble les pistes de réflexion déjà menées.

** Nous entendons par management intermédiaire toutes les lignes managériales comprises entre le management de proximité et le comité de direction.*

Dans la presse

- ✓ Un management humaniste en temps de crise ? (Tribune 24/09/09)
- ✓ Crise : Quel impact sur la relation des salariés à leur travail ? (TNS SOFRES)
- ✓ La crise fâche les Français avec leurs employeurs (Expansion octobre 09)
- ✓ Repenser le rôle de l'entreprise pour traiter le malaise au travail (Figaro 20/09/09)
- ✓ Face à la crise, les DRH adoptent des comportements inédits (Figaro 07/09/09)

Bibliographie

- ✓ «Manager contre vents et marées», par Marcus Buckingham et Curt Coffman, Editions Village mondial.
- ✓ « Combat contre l'irrationalité des managers », par Manfred F.R. Kets de Vries, Editions d'Organisation
- ✓ "The Changing Role of Middle Management: What's New at Work ?", par Paul Osterman, HBS Press

Des réactions, des commentaires : écrivez-nous.

Vous souhaitez être désabonné, signalez-le par mail mtd@mtdsa.com.