

Academy of Management, **Organization Development and
Change**, « **La fonction de responsable hiérarchique et le
management des personnes – De la mécanique à
l'humanité** », communication au congrès de Lyon, avril 2006

TITRE DU PAPIER :

**LA FONCTION DE RESPONSABLE HIERARCHIQUE ET LE MANAGEMENT
DES PERSONNES
DE LA MECANIQUE A L'HUMANITE**

TYPE :

papier

PERSONNE A CONTACTER :

Vincent CRISTALLINI
Maître de conférences en Sciences de Gestion
A l'Université Jean Moulin Lyon 3

LA FONCTION DE RESPONSABLE HIERARCHIQUE ET LE MANAGEMENT DES PERSONNES DE LA MECANIQUE A L'HUMANITE

1. Cadre théorique et hypothèses

Notre époque est l'une des plus fécondes en matière de sophistication des méthodes de management et de leadership, on peut d'ailleurs le mesurer à la profusion de stages, d'articles, d'ouvrages traitant de ce sujet. Dans le même temps, l'observation concrète du fonctionnement des organisations montre que de nombreux managers ont de réelles difficultés à manager et que le management **des personnes** reste très déficitaire dans les organisations.

Nous avons constaté maintes fois que les difficultés bien réelles liées à la conduite des hommes au travail entraînaient, par désarroi et/ou par manque d'énergie, une forme de dérive-résignation vers la mise en place de systèmes « légal-formels ». Ces systèmes se caractérisent par des relations appauvries entre « chefs » et subordonnés, souvent basées sur la défiance, et sur la prolifération malade et inefficace de règles, normes, définitions de fonction... difficilement applicables et peu appliquées. Tout se passe comme si l'on n'arrivait pas à s'entendre, au travers d'un dialogue professionnel constamment enrichi et renouvelé, sur les conditions d'un fonctionnement efficace d'une équipe, sur la qualité des comportements, sur une certaine discipline professionnelle. Une des bases du leadership est pourtant de prêter attention à ce qui se passe dans une relation (Bolman et Deal, 1997).

Nous faisons l'hypothèse que cette situation est en grande partie due à la mise en œuvre historique effrénée des principes classiques de l'organisation du travail, dont les dégâts se font encore largement sentir concrètement dans les organigrammes et dans la conduite des opérations dans les organisations. Il n'est pas rare qu'un responsable hiérarchique ait à piloter en direct plus de trente personnes. Le cas le plus critique que nous avons observé s'est monté à 170 collaborateurs sous un même responsable hiérarchique. Ces principes classiques ont aussi eu d'autres effets pernicieux moins visibles ou perceptibles : ils ont empêché le développement harmonieux et efficace de la fonction d'encadrement des personnes, mais ils ont aussi, et plus gravement, connoté et perverti durablement le rôle de hiérarchique.

Entrave au développement harmonieux et efficace de la fonction d'encadrement des personnes :

Les méfaits du fayollo-taylorisme que sont la parcellisation, la spécialisation, la distinction conception-exécution ont induit une forme de commandement rudimentaire et bien peu subtile, mais suffisante pour la conception que l'on pouvait avoir de l'obéissance et de la docilité des personnes à une certaine époque.

Cette facilité du commandement à l'emporte-pièce n'a pas stimulé la réflexion et la mise en œuvre de principes plus réalistes et par là-même plus efficaces de conduite des hommes. Ce constat n'est pas nouveau, mais ce qui est préoccupant

c'est qu'il reste vrai dans de nombreuses organisations ou équipes. La fonction d'encadrement des personnes reste parfois rudimentaire et pauvre. Velsor et Guthrie affirment même que la plupart des managers ne sont pas des personnes apprenantes actives et assidues (Van Velsor et Guthrie, 1998). Ce constat est alarmant quand on sait que d'autres auteurs considèrent que les leaders devraient être des enseignants hors pair dans leurs entreprises et leurs équipes (Tichy et Cardwell, 2002).

Connotation et perversion durable du rôle de hiérarchique :

Le système fayollo-taylorien a institutionnalisé la défiance. Le chef n'a pas à vendre des idées, ni à se préoccuper de garder la coopération active des personnes lorsqu'il intervient. Au lieu de créer des équipes harmonieuses, ce système a créé des castes. La fonction de hiérarchique a conservé les traces de ce passé tant elle est parfois perçue comme autoritaire, oppressante, hautaine. On en est venu à vouloir réduire, voire effacer cette fonction, plutôt que d'en améliorer en profondeur l'exercice.

Ainsi, malgré les apports considérables de l'école des relations humaines, associés à la prise en compte effective de l'humain dans les organisations, notamment par la création de direction ou de départements des ressources humaines, le management des personnes reste très déficitaire en volume et en qualité. L'image et le contenu du rôle de hiérarchique posent aujourd'hui de sérieuses questions.

Comme depuis les origines, le défi de la gestion et du management est la maîtrise du système très complexe que constitue une organisation. Un des éléments majeurs de cette complexité est le potentiel humain, loin d'être asservi à quelque règle ou objectif de l'organisation. Cette maîtrise de l'aspect humain pose tellement de difficultés qu'au lieu de perfectionner le management des hommes on contourne la difficulté. C'est ainsi que sont apparues ces dernières années deux grands types de réponses instrumentales, que nous considérons être des concurrentes du management : les démarches qualité puis les systèmes d'information informatisés intégrés. Dans la droite ligne du fayollo-taylorisme et de l'insuffisance de l'emplâtre des ressources humaines, ces deux voies marquent un nouveau renoncement à développer un management des personnes et des équipes de qualité. En effet, la qualité devrait être un résultat naturel du travail d'un professionnel, obtenu notamment par la qualité du management. En ce sens la fonction qualité, telle qu'elle se développe dans les organisations, vise à corriger l'impuissance du management. Concernant les systèmes informatisés, ils semblent vouloir développer le partage, le contrôle, la visibilité que la vie des équipes ne parviennent pas à développer.

Une des voies conscientes et probablement fécondes pour le développement du management des personnes est celle du leadership, si tant est qu'elle ne constitue pas une réponse en trompe-l'œil. Le leadership est le concept qui s'approche au plus près de la prise en compte du potentiel humain et qui tente de le libérer. Ce potentiel humain, par son énergie, ses compétences, son temps et son comportement constitue un enjeu fondamental réel.

La littérature sur le leadership semble admettre que le leadership et le management sont deux notions distinctes, au point même de les dissocier (Bennis, 1989, Kotter, 1999, Bolman et Deal, 1997). Autant nous admettons que le vocabulaire recouvre deux réalités différentes, autant il ne nous semble pas pertinent de dissocier ces notions. En effet, cela conduirait à considérer que parmi les centaines de milliers de managers des organisations, seuls certains élus auraient le privilège d'être élevés au grade de leader. Nous proposons au contraire d'articuler et d'intégrer ces deux notions dans le management effectif et de qualité des personnes. Le taylorisme nous guette en matière de management. Tout comme le management moderne a découvert, en réaction au taylorisme qu'il n'y a pas ceux qui pensent et ceux qui exécutent, ce même management moderne pourrait éviter l'écueil néfaste qui consisterait à distinguer les leaders (fonction noble) de ceux qui ne le sont pas (fonction ingrate de suiveur).

Une deuxième tendance de la littérature sur le leadership est de décrire les leaders sous toutes leurs coutures sans pour autant donner des clés saisissables pour l'action de tout un chacun qui souhaiterait accroître son leadership. Décrire les leaders c'est comme expliquer à un pauvre bougre, à la timidité malade et en mal d'amour, ce qu'est et ce que fait un Don Juan. Au mieux cela le fait rêver, au pire cela lui semble inatteignable et frustrant. Va-t-on continuer à faire rêver des millions d'encadrants de personnes au sujet de Martin Luther King, de Darwin, de Napoléon (Manning et Curtis, 2003)... tandis qu'ils ont à manier tous les jours des personnes qui sont loin, à leurs yeux, d'être faciles à manœuvrer ?

Faire preuve d'entrain rend déjà un manager plus leader. Tous les auteurs s'accordent pour dire qu'un leader est le guide émotionnel d'un groupe (Goleman, Boyatzis, Mc Kee, 2002). Un manager est aussi celui qui change une culture établie (Schein, 1992). Tout manager peut devenir de plus en plus leader, améliorer ou faire preuve de plus de leadership. Plutôt que d'admirer de manière presque contemplative des spécimens rares, et de génération spontanée, de leaders, dont certains montrent le chemin grâce à leur vision juste (Nanus 1992) ; nous préférons le projet de développer le leadership de toute personne à qui l'on a confié la responsabilité d'autres personnes. Car le leadership n'est pas qu'une affaire de personnalité, c'est aussi une affaire de pratique (Kouzes et Posner, 2002).

Que pourrait faire un manager qui s'occupe réellement des personnes qu'on lui a confiées ? Comment le consultant peut-il aider à développer un management des personnes efficace ?

2. Méthode de recherche

Notre méthode de recherche est celle de la recherche-intervention.

Nous faisons ici un bref rappel des principes de cette recherche.

La recherche-intervention est une méthode interactive entre le chercheur et son terrain, à visée transformative. Il s'agit d'aider les acteurs à mettre en place des

modèles et des outils de gestion adéquats, à partir d'un projet initial de transformation des situations et des pratiques de gestion. C'est un processus dans lequel il y a concurremment et successivement création de connaissances et changement.

Le chercheur ou intervenant-chercheur participe concrètement à l'action dans laquelle les acteurs sont amenés à réfléchir sur leur propre système d'action, le tout produisant un apprentissage croisé. L'intervenant accède à une grande variété d'acteurs et d'informations dans l'espace et dans le temps. Le chercheur alterne des périodes d'immersion et de distanciation vis-à-vis du terrain.

Les résultats qui suivent sont issus d'observations de longue durée (de un à trois ans) dans plus de trente organisations de taille, de secteur, de métiers différents, au cours des quinze dernières années. En ce sens, ils constituent une accumulation de connaissances et non des jugements expéditifs sur quelques cas observés superficiellement.

3. Résultats de recherche

31. Le management de chaque personne à la source de tous les managements

Dès 1967 Blake et Mouton (Blake et Mouton, 1985) ont mis à jour deux critères importants dans le rôle du manager : son intérêt pour la tâche et son intérêt pour la personne. La grille de lecture qu'ils ont mise au point à partir de ces deux critères, bien qu'étant relativement simplifiée, a permis de développer la notion de style de management. Ces travaux sont néanmoins assez descriptifs et ne nous disent pas si des styles sont préférables, selon quels critères et comment les développer.

Dans un ouvrage plus récent Covey (1989) explique de manière simple et magistrale la différence entre la capacité de production d'une personne et la production elle-même. On ne peut pas obtenir durablement l'activité d'une personne (production), en qualité et quantité, si on ne s'est pas occupé de la personne (capacité de production). Dans ce sens, le management de la personne est prééminent et ne pas le reconnaître conduit à des déconvenues. En effet, lorsque les personnes ne sont plus aptes ou n'ont pas envie de produire, il n'y a tout simplement plus de production.

Mais encore faut-il définir clairement ce que recouvre le management des personnes.

311. Dissocier et intégrer management des personnes et management des activités

Au sein d'une équipe de travail, le terme management recouvre deux réalités étroitement liées et qui constituent pourtant des logiques très différentes, parfois

même contradictoires : le management des personnes et le management des activités.

Le **management des personnes**, par les responsables **hiérarchiques** recouvre au moins quatre facettes essentielles : le comportement, les compétences, l'emploi du temps et les conditions de vie au travail, l'évolution des personnes.

L'ensemble des tableaux et figures qui vont suivre sont des définitions qui nous sont propres. Ils sont destinés à expliciter ce que nous appelons le management de proximité ou le leadership de proximité.

Tableau 1 : Contenu du management des personnes

Critères	Définitions
Comportement	Le management des comportements consiste à s'assurer que les agissements d'une personne sont respectueux des règles de vie de l'organisation, de la coopération avec les autres personnes et de l'image de marque. Il s'agit tout à la fois des règles usuelles de la bienséance que du respect des règles, procédures, modes opératoires et méthodes de l'organisation.
Compétences	Le management des compétences consiste à rester en éveil sur la capacité des collaborateurs à mener des opérations avec un niveau de qualité, de productivité et d'autonomie suffisant et adapté. Il s'agit d'anticiper des besoins de formation, de réaliser ou d'organiser la conservation et l'échange des savoir-faire concrets.
Emploi du temps, conditions de vie au travail	Le management des conditions de vie au travail consiste à évaluer la nature et le volume de l'activité d'une personne et les conditions dans lesquelles s'exercent ces activités. Il s'agit de savoir ce que fait une personne et où elle se trouve, d'ajuster sa charge de travail à ses possibilités effectives et de mettre à sa disposition un cadre de travail serein et des moyens, notamment matériels, adaptés.
Evolution des personnes	Le management de l'évolution des personnes consiste à entendre, à percevoir ou à susciter les appétits, attentes, envies, projets des personnes afin d'organiser l'évolution de leurs rôles, statuts, responsabilités et contenus d'activité.

	Il s'agit d'imaginer un projet pour chacun qui lui donne une perspective autre que celle de faire simplement et durablement ce qu'il fait aujourd'hui.
--	--

Le **management des activités** recouvre aussi quatre facettes minimum : l'orchestration et la synchronisation des personnes, la planification-programmation des activités et les échéances, la spécification et le contrôle de la qualité, le contrôle de gestion de l'activité.

Tableau 2 : Contenu du management des activités

Critères	Définitions
Coordination	Le management de la coordination consiste à rapprocher physiquement les acteurs d'une activité afin de garantir l'information mutuelle, l'articulation et l'enchaînement harmonieux de leurs contributions, la programmation en temps réel des activités et le rappel de règles, procédures, méthodes.
Planification, programmation, échéances	Le management de la planification programmation consiste à piloter clairement les échéances et les délais grâce à une planification et une programmation précises et concertées des opérations à réaliser.
Qualité	Le management de la qualité consiste à spécifier à l'avance les critères qualité qui seront employés pour évaluer la qualité des produits ou services issus de l'activité et de vérifier constamment la qualité réelle obtenue afin de réguler et de prévenir des dérives.
Contrôle de gestion	Le management du contrôle de gestion consiste à piloter l'efficacité d'une activité en mesurant et en jugeant régulièrement la valeur ajoutée de l'activité au regard des moyens qu'elle mobilise. Ce critère indique que toute activité comporte une dimension économique.

La non-distinction et le manque de compréhension-intégration de ces deux logiques induisent des dysfonctionnements dans la qualité du management.

312. La « tendance-préférence » à gérer des activités

Lorsque l'on observe l'organigramme et le fonctionnement réel des équipes de travail dans une organisation on peut déceler classiquement deux pratiques :

- Soit le responsable hiérarchique d'une personne est aussi son responsable d'activité (c'est le cas du Directeur des Ressources Humaines vis-à-vis du responsable du Service Formation par exemple). Dans ce cas le manager cumule les huit critères que nous avons présentés ci-dessus.
- Soit le responsable hiérarchique d'une personne n'est pas ou n'est pas toujours son responsable d'activité (c'est le cas de l'organisation matricielle, ou des personnes détachées pour des missions par exemple). Dans ce cas on va avoir un manager qui a la charge des quatre critères hiérarchiques et un autre chargé des quatre critères d'activité, et ceci vis-à-vis d'un même collaborateur.

Nous avons observé deux anomalies graves dans de nombreuses organisations.

La première est que lorsque le manager des personnes est aussi le manager de leurs activités, il privilégie l'activité, c'est-à-dire la production sur laquelle il est lui-même évalué. Les échanges entre un chef et ses collaborateurs portent en très grande partie sur l'activité (la production) et pas sur la personne (capacité de production). Heureusement que l'entretien annuel d'évaluation obligatoire du personnel vole au secours du management des personnes dans certaines entreprises, sinon le management des personnes serait inexistant.

La deuxième anomalie est la croyance en l'absence d'effets pervers, et donc en la vertu naturelle d'une organisation matricielle. Or, une organisation matricielle n'est efficace que lorsque les managers d'une activité (projet, task-force, ligne de produit...) peuvent se tourner vers des hiérarchiques qui jouent effectivement leur rôle de stimulateur, régulateur, arbitre et qu'ils se préoccupent vraiment de tout ce qui arrive à un de leurs collaborateurs au cours de son activité. Malheureusement, les organisations matricielles bénéficient d'a priori favorables en termes de souplesse, d'efficacité, d'obéissance et de discipline des personnes, d'implication, qui sont pourtant loin d'être acquis dans la réalité, mais qui font que les hiérarchiques sont peu interventionnistes, ou sont quasiment supprimés. La gestion de la personne (capacité de production) est alors renvoyée au manager d'activité dont on peut espérer qu'il ait des notions de management des personnes, ou qu'il ne tire pas trop la corde à lui, face à d'autres managers d'activité qui comptent aussi sur cette personne le cas échéant.

Nos recherches ont montré de manière significative que dans les deux cas le management des personnes est très déficitaire, au profit, lorsque cela est bien fait, du management des activités. C'est ainsi que les organisations n'activent pas ou peu leur potentiel humain, et qu'elles laissent se développer l'autonomisme, le manque d'implication, la démotivation.

Plus on monte dans les niveaux hiérarchiques et plus cette question du déficit notoire de management des personnes est occulté. Comme si des managers de haut niveau n'avaient pas besoin que l'on gère leur personne. Quand on sait les charges mentales que subissent certains d'entre eux, cette situation manque de réalisme.

Finalement quand les organisations ont mal organisé et stimulé le management des personnes par leurs responsables hiérarchiques, elle font appel à la classique

gestion du personnel qui ne constitue pourtant qu'une *superstructure* de gestion des personnes comparée à l'*infrastructure* de gestion des personnes que constitue la relation hiérarchique. On verse alors dans la confusion et l'illusion. Gestion du personnel et gestion des personnes ne sont pas synonymes.

313. La verticalité : entre cloisonnements et immobilisme

Alors que le fonctionnement concret des organisations montre un besoin impérieux de reconstruire le lien hiérarchique, la verticalité et la hiérarchie ont mauvaise presse. Au lieu de repenser le lien et la fonction hiérarchique, on pense à le réduire, l'atténuer, voire à l'effacer ou à le supprimer. Or, il convient de savoir si c'est l'organe hiérarchique qui ne marche pas suffisamment bien ou si l'on veut vraiment supprimer la fonction hiérarchique. Veut-on des chefs d'orchestres plus efficaces ou supprimer les chefs d'orchestres ?

Nous percevons deux voies de discussion pour comprendre pourquoi la fonction hiérarchique est si décriée.

La première, **symbolique**, est que les **préceptes classiques** de la notion de hiérarchie sont toujours aussi présents et prégnants, et créent une sorte d'image **archaïque** du concept. On trouve des traces de lutte des classes, d'idéologies, d'autoritarisme, de féodalité, de barrières inter-personnelles dans les discours de rejet de la hiérarchie ; particulièrement dans les pays latins.

La deuxième voie est moins symbolique et **plus concrète**. Quand on voit **comment certains encadrants d'équipe se comportent** volontairement ou involontairement, on peut comprendre à quel point ils décrédibilisent leur fonction et pourquoi leurs collaborateurs ont raison de rejeter le lien hiérarchique. Certaines pratiques heuristiques et maladroites relèvent plus du gardiennage que du management des personnes.

Compte tenu de l'enjeu représenté par la fonction hiérarchique au-delà de l'imperfection de l'organe (le cadre et sa pratique), la question n'est pas de savoir s'il faut des hiérarchiques, mais de savoir comment ils font ce travail avec un haut niveau de qualité.

Ce défi requiert deux axes de développement majeurs.

Tout d'abord il convient de moderniser l'image et la pratique du rôle hiérarchique, notamment en l'asseyant sur des notions plus subtiles de conduite des hommes : le pilotage, la vente, la pédagogie... qui n'excluent en rien des formes d'autorité et de commandement qui ne soient pas de l'autoritarisme. Commander, cela se fait, cela ne se dit pas. Un chef devrait comprendre que fondamentalement personne n'est le chef de quelqu'un d'autre « en ce bas monde », un chef n'est que le chef de l'efficacité. Les départs fracassants de certaines personnes font clairement percevoir à certains encadrants la grande relativité de cette idée/croyance que l'on peut être le chef d'une personne comme on est le propriétaire d'un animal.

En second lieu, il convient de repositionner la fonction hiérarchique comme la seule et unique garante au final de la **qualité de vie des équipes et de la qualité de fonctionnement d'une organisation**. Lorsque l'on parle de la qualité de vie des équipes ici, il s'agit de toutes les équipes qui se constituent ou se défont à l'occasion de l'activité de l'organisation, et pas seulement des équipes hiérarchiques. En ce sens, **l'équipe hiérarchique est un lieu privilégié de « réglage »** de tout ce qui se fait dans l'organisation.

De nombreux managers ou organisations oublient que la verticalité d'une organisation est avant tout une logique d'équipe et que l'aspect hiérarchisé de cette verticalité est moins une question de position honorifique que de responsabilité dans la bonne marche des équipes. La verticalité n'est qu'un moyen et non une fin.

Si le management des personnes n'est pas toujours bien pris en charge, c'est aussi parce que les managers ne sont pas convaincus qu'un humain a besoin de management. Cette observation pose la question de la valeur ajoutée d'un manager.

314. Quelle valeur ajoutée du manager d'une personne ?

Nos recherches nous ont montré que sans management personnel, une personne dysfonctionne consciemment ou inconsciemment. Le fait de réinstaurer la clarté de la hiérarchie et d'insister sur le management des personnes est une démarche implicitement normative de notre part. Cela signifie qu'une personne dans une organisation a besoin de cet ingrédient qu'est le management de la personne pour fonctionner. Nous pensons que le management est un ingrédient vital de l'action humaine au regard de la valeur ajoutée qu'il apporte à cette action.

La valeur ajoutée du manager d'une personne peut se définir autour de quatre sources que sont l'énergie, le sens, les méthodes et les limites, et d'une cinquième source un peu particulière dans la mesure où elle chapeaute l'ensemble des autres sources : l'état d'esprit.

Tableau 3 : La valeur ajoutée d'un manager auprès d'une personne

Critères	Définitions
Energie	Un responsable hiérarchique a pour fonction de stimuler, de réveiller, d'interpeller les personnes afin de susciter des envies ou actions et de ne pas laisser traîner des projets ou actions importants. Avant d'être le chef d'une personne, un hiérarchique est le chef de l'efficacité.
Sens	Un responsable hiérarchique a pour fonction de donner du sens aux activités, aux décisions, aux projets et notamment de les inscrire dans des enjeux plus

	<p>fondamentaux et plus collectifs. Faire prendre de la hauteur aux personnes, les éclairer, contextualiser des événements permet de faire ressortir les capacités profondes des collaborateurs à comprendre et à se mobiliser.</p>
Méthode	<p>Un responsable hiérarchique a pour fonction de repérer, de formaliser, d'inventer, d'évaluer des méthodes de travail efficaces. La manière dont les personnes s'y prennent pour réaliser leurs actions déterminent les résultats qu'elles obtiennent. Toutes les méthodes ne se valent pas.</p>
Limites	<p>Un responsable hiérarchique a pour fonction de fixer, de relayer, de mettre à jour, de faire vivre des règles, procédures, principes, qui constituent le propre d'une organisation professionnelle dans laquelle tout un chacun ne fait pas ce qu'il veut.</p>
Etat d'esprit	<p>Le management de l'état d'esprit consiste à créer une atmosphère propice au respect de valeurs fondamentales de tolérance, de respect, de coopération, de bienveillance, par-delà les contentieux qui ne manquent pas de se manifester au cours de l'activité. L'état d'esprit est un puissant moteur de la performance, en ce sens qu'il évite des dysfonctionnements, qu'il accélère leur résolution et qu'il entretient le courage et l'effort. A l'inverse un état d'esprit négatif est bien entendu un puissant destructeur de performance.</p>

32. Le management des personnes ou management de proximité

Une des difficultés de développement du leadership et de la qualité du management des personnes est qu'à un moment donné le manager pourrait produire des actes extrêmement concrets vis-à-vis des membres de son équipe. Au-delà des grandes idées sur les valeurs et les qualités de managers, des gestes précis doivent être commis, pour des raisons précises, et s'ils ne le sont pas la performance et la qualité de fonctionnement se dégradent. C'est pourquoi il est déterminant de définir ce que recouvre le management de proximité, ce que nous définissons comme le management de ses propres collaborateurs directs par un responsable hiérarchique.

Nous proposons au lecteur un voyage au cœur du leadership de proximité.

321. Les *domaines-piliers* du management de proximité

Le métier du manager est en même temps un dilemme : dans telle situation faut-il intervenir ou faut-il laisser faire ? Mais encore faut-il être clair, juste en amont de cette question, sur les domaines sur lesquels pourrait et peut intervenir un responsable hiérarchique. Rappelons qu'il s'agit de réussir la qualité de vie des équipes et la qualité de fonctionnement.

Tableau 4 : Dix piliers du management de proximité

Critères	Définitions
Qualité des relations	Un responsable hiérarchique est garant de la qualité des relations entre les personnes dans l'environnement professionnel. Les citoyens sont libres de côtoyer qui bon leur semble, les professionnels doivent coopérer avec toutes les personnes de l'organisation.
Quantité et qualité du travail fourni	Un responsable hiérarchique pourrait veiller à la quantité et la qualité du travail fourni par les membres de son équipe. Il pourrait l'évaluer et intervenir pour prévenir et réguler les situations problématiques.
Pertinence des absences et périodes de congés	Un responsable hiérarchique ne signe pas machinalement des absences. Il en vérifie la pertinence au regard des impératifs d'activité, des droits des personnes et de l'équité dans l'équipe, voire au-delà dans l'organisation.
Besoins de formation, explications, tutorat, parrainage	Un responsable hiérarchique s'assure qu'une personne sait faire ce qu'elle a à faire ou qu'elle sera suffisamment assistée ou formée pour cela.
Difficultés personnelles	Un responsable hiérarchique pourrait être sensible aux difficultés personnelles que pourraient connaître les collaborateurs, sans s'immiscer dans leur vie, et d'en tenir compte dans son action sans pour autant se transformer en assistante sociale.
Méthodes, rigueur, organisation, soin, fiabilité	Un responsable hiérarchique ne peut pas se satisfaire ou laisser à l'appréciation des personnes les pratiques d'organisation et de pilotage des activités. Les niveaux de rigueur des uns et des autres sont tellement disparates, qu'il y a là une source de dysfonctionnements considérables.
Visibilité et compte rendu	Un responsable hiérarchique pourrait organiser son système de remontée

	d'informations afin de conserver intacte sa capacité à intervenir sur des situations.
Image interne et externe	Un responsable hiérarchique ne peut pas se contenter de jauger ses collaborateurs, il est aussi responsable de l'image que renvoient ses collaborateurs, au travers de ce qu'il leur laisse faire ou de ce qu'ils ne font pas.
Aspirations envies, ambitions, appétits, projets	Un responsable hiérarchique pourrait percevoir les risques d'essoufflement et d'ennui de ses collaborateurs, il pourrait aussi apporter des réponses claires aux demandes plus ou moins légitimes de ses collaborateurs.
Respect des règles et procédures	Un responsable hiérarchique est le garant de l'application du système légal-formel de l'entreprise, notamment par une forte pédagogie des procédures et par une exemplarité forte.

Lorsque l'on a défini les domaines sur lesquels peut intervenir un manager de proximité cela ne suffit pas. En effet, le manager n'est pas constamment en train d'intervenir. Il intervient en fonction de critères qui, lorsqu'ils sont explicites, facilitent le passage à l'acte.

322. Pourquoi le manager intervient-il ?

Le manager intervient pour garantir quelque chose qui ne se ferait pas ou moins bien s'il n'intervenait pas. On reconnaît ici la définition du pouvoir en analyse stratégique (Crozier, 1977). L'intervention du manager est bien un acte d'exercice du pouvoir. Cet acte est d'autant plus crédible qu'il garantit quelque chose de légitime et de compréhensible.

Nous avons identifié huit motifs d'intervention du manager pour lesquels il peut justifier aisément du fait d'intervenir sur l'un de ses collaborateurs.

Tableau 5 : Ce que garantit l'action du manager

Critères	Définitions
Coopération des personnes	Le refus de coopérer est un acte anti-professionnel. Le professionnalisme pourrait être sauvegardé au risque sinon de laisser se développer le clanisme, l'infantilisme, le cloisonnement.
Ambiance	La mauvaise ambiance se fabrique par l'inaction et le non-interventionnisme sur les micro-contentieux ou les comportements déviants. La bonne ambiance se fabrique donc par l'action.
Productivité	La bonne utilisation de toutes les ressources

	de l'organisation pourrait être un souci permanent du manager dont la responsabilité est de répercuter cette sensibilité sur ses collaborateurs.
Règles et méthodes	Les règles et les méthodes ne devraient exister que par la performance supplémentaire qu'elles apportent. Dans ce sens le manager pourrait intervenir si des règles et méthodes jugées efficaces ne sont pas respectées, pour instaurer celles qui manquent et pour supprimer ou modifier celles qui sont inadaptées.
Sécurité juridique	Le manager intervient dès lors qu'une situation entraîne un risque juridique pour l'entreprise, mais aussi pour sensibiliser ses collaborateurs à ces risques.
Patrimoine et ressources	Le manager qui constate un risque potentiel ou avéré pour le patrimoine et les ressources de l'organisation pourrait intervenir.
Compétences, qualité, résultat	Le manager intervient sur toute situation qui pourrait dégrader ou qui dégrade l'atteinte d'un résultat ou d'un objectif.
L'évasion	L'évasion est le retrait subit ou progressif d'une personne, physique ou mental. Le manager pourrait intervenir sur toutes les situations dans lesquelles il perçoit qu'une personne fuit, puisqu'il est en train de perdre peut être définitivement sa coopération.

4. Discussion

Nous avons montré que la notion de leadership sans un management effectif des personnes est une notion éminemment égocentrique et élitiste.

Un manager qui pratique effectivement des principes et gestes de management développe significativement son leadership. C'est ainsi que, sans devenir des figures mondiales ou historiques, de nombreux managers peuvent accroître leur leadership. Ce ne sera pas le cas si l'on pense développer le leadership en s'extasiant devant des récits biographiques ou des principes généraux impraticables en l'état dans l'activité quotidienne des managers.

Nous avons constaté, au cours d'interventions de conseil aux entreprises, que l'apport de nos modèles favorisent des changements significatifs de pratique des managers. Le leadership s'améliore quand on commence à en expliciter les gestes et principes concrets.

Une des limites de ce papier est de ne pas avoir développé les réflexes d'instrumentation des leaders, qui jouent pourtant un rôle déterminant dans l'enracinement et l'efficacité du leadership. Il s'agit de tout ce qui concerne les **dispositifs** de communication, la gestion du temps, la gestion documentaire... Ces aspects méritent un article à eux-seuls, afin de ne pas tomber dans la superficialité que nous avons évoquée.

Bibliographie :

- Blake R. and Mouton J., *The Managerial Grid III : The Key to Leadership Excellence*, Gulf Publishing Company, Houston, 1985
- Bolman L. and Deal T., *Reframing Organizations : Artistry, Choice, and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 1997
- Covey S., *The Seven Habits of Effective People*, Simon and Schuster, New York, 1989
- Crozier M. et Friedberg E., *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, 1977
- Goleman D., Boyatzis R., Mc Kee A., *Primal Leadership : Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Harvard Business School, Boston, 2002
- Kouzes J and Posner B., *The Leadership Challenge*, Jossey-Bass, San Francisco, 2002
- Kotter, J., *What Leaders Really Do*, Harvard Business School, Boston, 1999
- Manning G. and Curtis K., *The Art of Leadership*, Mc Graw Hill, New York, 2003
- Mintzberg, H., *Le manager au quotidien. Les dix rôles du cadre*, Les Editions d'organisation, 1986
- Nanus B., *Visionary Leadership : Creating a compelling Sense of Direction for Your Organization*, Jossey-Bass, San Francisco, 1992
- Schein E., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 1992
- Tichy N. and Cardwell N., *The cycle of leadership – How great leaders teach their companies to win*, HarperCollins, New York, 2002
- Van Velsor E. and Guthrie A., *Enhancing the Ability to Learn from Experience*, in *Business Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 2003