



DECRYPTER LE SOCIAL

Newsletter n°40 – Février 2012

par Jean KASPAR, Consultant en Stratégies Sociales

NON, NOUS N'AVONS PAS LE DROIT DE RESTER DESEMPARES DEVANT LE CHOMAGE...

Dans un article paru dans les Echos le 25 janvier, intitulé « *Tous désemparés face au chômage* », le philosophe Roger-Pol DROIT écrit :

« *À défaut de pouvoir y mettre un terme – ni magiquement ni réellement -, on reconnaîtra au moins, dans un premier temps, être réellement désemparé par cette souffrance. Avant de dire qu'elle porte la révolte, comme la nuée porte l'orage* ».

Je conteste une telle approche, y compris sur le plan philosophique.

Je pensais, peut-être un peu naïvement, que la philosophie devait nous apprendre à comprendre le monde, à le construire pour que nous puissions mieux vivre ensemble, mieux nous comprendre et agir pour que nous progressions en humanité.

Une philosophie de l'impuissance me paraissait contradictoire avec l'essence même de la philosophie. Mais il est vrai que je ne suis pas philosophe...

Je refuse la fatalité. Je refuse que nous puissions considérer que la révolte puisse être la seule réponse aux problèmes que nous posent : le chômage, les différentes formes d'exclusion, la pauvreté et les scandaleuses inégalités.

Je veux continuer à croire que l'intelligence et la volonté peuvent nous permettre de trouver les voies et les moyens de relever ces défis.

Les acteurs politiques, économiques, sociaux et associatifs peuvent, par des stratégies de coopération et en sachant dépasser certaines de leurs divergences pour aller à l'essentiel, ouvrir les voies qui redonnent espoir et font reculer le chômage, la pauvreté et la désespérance.

Il nous faut inventer un mode de développement qui construise son efficacité en faisant du progrès humain sa finalité et qui considère que l'économie, la finance, la technique, la technologie et la science sont au service de cette finalité.

La grandeur des responsables politiques, des militants syndicaux, des acteurs économiques et associatifs est de contribuer à l'émergence de ce type de développement économique.

La grandeur de la philosophie (des intellectuels en général) est de nous aider à progresser dans cette voie. Elle ne peut se contenter de justifier l'impuissance ou d'annoncer la révolte.

ACCEPTER DE SORTIR DE LA LUMIERE...

Il y a quelque chose de pathétique de voir des hommes comme Jean-Pierre Chevènement et Jack Lang l'un ayant tenté de se présenter une nouvelle fois à l'élection présidentielle (ne renonçant qu'au motif de ne pas en avoir les moyens) et l'autre cherchant et trouvant une circonscription pour rester député.

Il ne s'agit pas de sous-estimer les qualités d'homme d'Etat de l'un et l'apport du second à la culture. Ils ont marqué l'un et l'autre la vie politique et culturelle de la France. Ils ont incarné dans l'exercice de leurs responsabilités des idées utiles au débat démocratique.

Mais enfin, il faut savoir tourner des pages et accepter de sortir de la lumière pour continuer à écrire de nouvelles pages de vie.

En continuant à s'agripper à des fonctions ou à des ambitions, on ne favorise pas le renouvellement dans l'exercice des responsabilités et on donne le sentiment d'une conception carriériste de la vie politique où l'ambition personnelle prend le pas sur l'intérêt général.

Il faut savoir tourner les pages.

S'ils veulent continuer à être utiles, ils peuvent le faire différemment en accompagnant, par exemple, des hommes et des femmes qui débutent leur engagement politique ou associatif.

Mettre leurs compétences au service d'associations qui dans les territoires enrichissent la vie démocratique, soutiennent des populations en difficulté ou luttent contre les différentes formes d'inégalités.

On peut être au service des autres sans être forcément dans la lumière qui, à force, aveugle...

LA PERFORMANCE PASSE PAR UN MANAGEMENT HUMANISTE

Le manager, c'est-à-dire celui qui a la responsabilité de l'animation d'un collectif, joue un rôle essentiel pour mobiliser et impliquer les équipes dont il a la responsabilité, et ceci quel que soit le niveau.

Reconnaissons que cette responsabilité a singulièrement évolué. Pendant très longtemps, du début de l'ère industrielle jusqu'à la fin des années 60, manager consistait essentiellement à encadrer les équipes, faire en sorte que les personnes exécutent les tâches qui leur étaient prescrites et respectent les règles. C'était l'ère du taylorisme triomphant.

Petit à petit sous la pression des mutations socioéconomiques et des nouvelles technologies, ce mode de management a montré ses limites.

Les technologies de l'information et de la communication ont démultiplié les possibilités de travailler en réseau, permis la mise en relation des connaissances et des compétences et donc d'accroître l'efficacité du travail individuel et collectif en modifiant le rôle de l'encadrement. Les transformations du salariat (de plus en plus formé et informé) ont conduit à des changements importants sur : la place du travail dans l'existence, les rapports à la règle, à la fonction et à l'autorité.

Aujourd'hui il ne s'agit plus seulement d'encadrer mais d'impulser, d'animer et de libérer l'intelligence individuelle et collective.

Ces évolutions impliquent une transformation profonde des modes de management.

Le management ne peut plus se contenter d'encadrer, de faire respecter les règles ou de céder aux diktats des objectifs opérationnels que l'on attend de lui. Il doit de plus en plus animer, impulser, expliquer, écouter, informer, faire émerger l'intelligence individuelle et collective, ouvrir des espaces d'autonomie qui sont les conditions essentielles permettant de libérer la créativité de chacun.

La recherche de la performance ne peut plus se construire sur des rapports de subordination mais au contraire sur des rapports de coopération et de partenariat permettant à chacun d'être acteur dans la réalisation des objectifs.

Il s'agit en fait d'un renversement culturel qui questionne le rôle des managers. Cela devrait inciter les entreprises (privées ou publiques) à revoir leur organisation, leur mode de fonctionnement, la nature de leur politique de formation, la place qu'elles accordent à l'expression des salariés sur le contenu et l'organisation de leur travail. **Il convient également qu'elles permettent à l'encadrement d'avoir des espaces de discussion sur leurs missions, l'exercice de leurs responsabilités et sur les moyens dont ils doivent disposer pour exercer dans de bonnes conditions leur fonction.**

Quatre attitudes fondamentales pour un management contribuant à la performance.

1. UNE AUTRE CONCEPTION DE L'AUTORITE ET DE L'EXERCICE DU POUVOIR.

Le renversement culturel que nous devons opérer réside dans la conception que l'on se fait du pouvoir que l'on exerce en tant que manager. En effet, le manager, pour être simple, détient par délégation de la Direction, un pouvoir dans la mesure où il doit atteindre un certain nombre d'objectifs opérationnels avec les personnes placées sous son autorité. Il est amené à procéder à des entretiens annuels avec ses collaborateurs, à les évaluer et à proposer des parcours de formation.

Dans le passé, la fonction faisait autorité. Ce que disait le « chef » s'imposait parce que c'était la parole du chef. Aujourd'hui la fonction et même l'expertise ne suffisent plus pour faire autorité. L'autorité se mérite, se construit dans une alchimie qui naît de l'expertise, de la capacité à donner sens, à écouter et à entendre, à animer, à impulser. Elle se fonde sur la modestie qui naît de la conscience que : « *j'ai besoin de toute mon équipe pour réaliser les objectifs que l'on attend de moi* ».

Le pouvoir ne peut plus être accaparé, il doit être partagé car il est fondamentalement un processus. Ce qui ne se partage pas c'est la décision. Pour prendre une bonne décision il faut expliquer, donner du sens, impliquer, faire appel à l'intelligence individuelle et collective, faire le pari de l'intelligence et de la confiance en s'appuyant sur les compétences de chacun. Ce n'est qu'au bout d'un tel processus que le manager peut prendre une bonne décision.

Il s'agit là d'un renversement culturel dans l'exercice de toutes formes de responsabilité.

2. DONNER DU SENS AU TRAVAIL DEMANDE

La question du sens est une exigence qui s'exprime de plus en plus.

Les salariés sont capables de comprendre que des efforts peuvent leur être demandés, que des évolutions sont nécessaires, que des objectifs doivent être atteints. L'important pour eux c'est d'en comprendre le sens, d'être informé sur les raisons qui motivent ou justifient les efforts ou les changements souhaités et de pouvoir s'exprimer sur l'organisation de leur travail.

Le manager ne peut plus se contenter de transmettre les objectifs qui lui ont été fixés et de demander à son équipe de se mobiliser et de n'être qu'un relais d'exécution des décisions prises par le niveau hiérarchique supérieur. Il doit s'engager dans une démarche de co-construction avec son équipe pour définir avec elle les meilleures solutions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs.

Une telle démarche suppose que les directions se donnent les moyens d'expliquer aux managers leur stratégie, de les associer le plus en amont possible aux changements souhaités et aux évolutions à envisager. Cela implique aussi que le manager ait la possibilité d'exprimer un point de vue (y compris critique) dans cette phase d'élaboration de la stratégie.

Bref on ne pourra pas progresser en efficacité si on ne libère pas, dans l'entreprise, une double parole : celle des managers et celle du personnel.

3. PASSER DE LA NOTION DE CHEF, A CELLE D'ANNIMATEUR.

La qualité principale d'un manager est d'être un animateur, en fait un chef d'orchestre plutôt qu'un adjudant ou un colonel.

En effet, le chef d'orchestre reste un chef, mais, **il sait que le concerto ou la symphonie ne sera pleinement réussi que si chacun des instruments intervient au bon moment et que chaque musicien apporte pleinement sa contribution à l'interprétation de l'œuvre.**

Le chef d'orchestre ne hiérarchise pas les instruments. Il sait qu'ils sont tous indispensables pour la beauté de l'interprétation. Il doit, par exemple, apporter la même attention au violon, au hautbois, au piano ou à la timbale. Le chef d'orchestre accepte que, tel ou tel musicien puisse être plus compétent que lui dans l'utilisation de son instrument. Sa force et sa qualité résident précisément dans cette acceptation et dans sa capacité à valoriser cela.

L'animation d'une équipe implique un état d'esprit qui repose sur une claire vision de la responsabilité mais aussi sur la prise de conscience que l'efficacité passe d'abord par le collectif. Un manager ne peut pas donner la pleine mesure de son potentiel sans le concours des membres de son équipe. **Cela passe osons le dire par une certaine modestie dans son comportement, en tout cas une ouverture d'esprit, ce qui n'est pas contradictoire avec l'autorité, au contraire elle la renforce.**

4. ACCEPTER DE GERER LES TENSIONS ET LES CONFLITS

Enfin un manager doit accepter de gérer les tensions et les conflits. L'entreprise est en effet un lieu de tensions et d'affrontements de logiques multiples : économique, financière, technique, sociale, individuelle, collective.

Un groupe humain n'est pas, par nature, un lieu apaisé tout simplement parce que les psychologies, les points de vue, voire les intérêts ne sont pas forcément les mêmes.

Il faut cesser de croire que l'on puisse construire une société sans tensions et sans conflits. Il n'y a que les sociétés totalitaires qui imposent cette illusion mais on sait à quel prix et dans quelles conditions.

Dans l'exercice de ses responsabilités, le manager doit donc être capable de gérer les tensions et les conflits. Il

doit aussi créer les conditions qui permettent de les éviter, de les dépasser et de les gérer dans une démarche positive, gagnant/gagnant.

Quelques qualités de base pour être un bon manager.

Pour exercer un management performant, un manager doit être :

- **Porteur d'une expertise mais ne pas s'y enfermer.**
- **Exemplaire dans son comportement et ses attitudes.**
- **Ouvert, attentif, à l'écoute et accepter que puissent s'exprimer des points de vue différents.**
- **Porter au moins autant d'attention aux hommes et à leur travail qu'aux objectifs opérationnels**
- **Ambitieux et modeste à la fois.**
- **Présent sur le terrain, en proximité avec son équipe.**
- **Savoir rappeler les règles en montrant en quoi elles sont utiles pour vivre ensemble.**

Ces qualités ne s'improvisent et, ne sont pas innées. Elles doivent résulter d'une ambition clairement affichée par l'équipe dirigeante et s'appuyer sur des politiques de formation adaptées.

Le manager un acteur de la régulation sociale de l'entreprise

Un des problèmes auxquels les managers sont confrontés et plus particulièrement les managers de proximité c'est qu'ils sont très souvent tenus à l'écart de tout ce qui touche à la question des relations sociales.

Dans de nombreux cas, les seules informations, dont disposent les managers, émanent des organisations syndicales. En effet très souvent les managers apprennent par le tract syndical l'ouverture d'une négociation avec leur direction, le déroulement de cette dernière ou les conclusions d'une réunion d'instance (CCE-CE-CHSCT).

Par ailleurs ces managers n'ont pas toujours une claire vision du rôle de ces instances et de leur utilité pour l'entreprise. Les représentants du personnel sont vus encore trop souvent comme des « *empêcheurs de tourner en rond* », des salariés qui ne sont pas en permanence à leur poste de travail parce qu'ils bénéficient d'heures de délégation et qui de ce fait font peser sur le reste de l'équipe des contraintes en matière d'objectifs opérationnels.

Cette situation résulte du fait que les entreprises ont très rarement une réflexion stratégique sur la

question de la régulation sociale dans l'entreprise et de son articulation avec le dialogue social qui en est une composante. En tout cas elle n'est pas toujours visible pour l'encadrement.

Il est bien évident que toute entreprise, parce qu'elle est fondamentalement une communauté humaine, est confrontée à la question de la régulation sociale. En effet, les hommes et les femmes qui vivent dans l'entreprise expriment des attentes dans des domaines multiples : salaire, qualifications, conditions et organisation du travail, déroulement de carrière, formation, reconnaissance, respect de leur intégrité, bien-être ou encore autonomie.

Ces attentes doivent être traitées ce qui ne signifie pas qu'elles puissent toujours obtenir une réponse positive mais alors il faut en expliquer les raisons et examiner si d'autres solutions ne peuvent pas être trouvées.

Pour les traiter trois acteurs interviennent :

- **La Direction qui a la responsabilité de la stratégie de l'entreprise.**
- **L'encadrement qui a pour mission de mettre en œuvre la stratégie et de la concrétiser** par les objectifs opérationnels et qui dispose de certaines délégations de pouvoir pour gérer les relations individuelles et collectives, en particulier sur les questions disciplinaires.
- **Les Institutions Représentatives du Personnel** qui, dans le cadre des dispositions réglementaires sont informées, consultées ou disposent du pouvoir de négociation, par l'intermédiaire des délégués syndicaux.

La question de la place de l'encadrement dans la stratégie de régulation sociale de l'entreprise est donc essentielle.

Cela pose au moins trois questions :

- 1- **Comment les directions donnent de la visibilité à leur volonté d'impliquer l'encadrement dans cette dimension en affichant leur ambition sociale et la conception qu'elles ont de la régulation et du dialogue social dans l'entreprise.**
- 2- **Que les formations destinées à l'encadrement ne se limitent pas à des séquences portant sur les seules dimensions techniques mais intègrent aussi des aspects touchant au rôle des institutions représentatives du personnel, à la place de l'encadrement dans la régulation sociale.**
- 3- **Que les directions définissent des stratégies de communication interne sur la question sociale en direction de tout le personnel et, d'une manière plus spécifique vers l'encadrement. Cela passe par exemple par : accorder une plus grande**

place à la question sociale dans les journaux d'entreprise, l'ouverture de ces journaux aux représentants du personnel sous forme par exemple d'interview, et la mise en place d'une information factuelle et rapide vers l'encadrement dans le cadre des réunions d'instances ou de négociation.

Manager : une fonction ou un métier ?

Pendant très longtemps le management a été considéré comme une fonction à laquelle pouvaient accéder des hommes et des femmes qui, dans l'exercice de leur métier, avaient donné satisfaction.

C'était en général de bons voire de très bons professionnels. On était dans la croyance que les compétences techniques étaient suffisantes pour animer des équipes et faire autorité. On voit les limites d'une telle approche.

On perçoit mieux aujourd'hui que manager relève d'une profession parce qu'elle nécessite des compétences particulières. Certes techniques mais aussi comportementales, sociologiques, psychologiques, et de compréhension des mutations et des transformations qui s'opèrent dans la société et dans le salariat.

La question de la formation semble donc essentielle. Il n'est pas certain que les formations dans les entreprises ni d'ailleurs dans certaines grandes écoles soient à la hauteur des questions posées aujourd'hui aux managers au regard des grandes mutations et transformations qui s'opèrent dans l'économie, les technologies, la société et le salariat.

La question de la formation aux métiers de manager devient aujourd'hui une question centrale pour la compétitivité des entreprises et leur capacité d'innovation.

10 repères.

Le management Humaniste peut se construire autour de 10 repères :

- **Voir d'abord le positif dans toute personne et toute situation.**
- **Etre exemplaire dans son comportement et dans l'exigence de s'appliquer à soi ce que l'on attend des autres.**
- **Les difficultés doivent être vues comme des opportunités et non comme des obstacles.**
- **Ne jamais s'enfermer dans ses préjugés ou a priori.**
- **Faire de la recherche de la coopération l'axe stratégique de toute démarche d'évolution.**

- **Prendre son temps pour favoriser les procédures d'information, de consultation et de concertation.**
- **Savoir prendre du temps pour des contacts informels avec les membres de son équipe.**
- **Traiter les questions le plus en amont possible**
- **Savoir faire le pari de la confiance et de l'intelligence.**
- **Etre convaincu que si je suis capable de faire de grandes choses, d'autres peuvent l'être aussi.**

Performant parce qu' Humaniste

L'efficacité des entreprises ne repose pas seulement sur les choix économiques, financiers ou techniques. Elle dépend de plus en plus de la capacité à faire émerger le désir de s'investir dans son travail. Ce désir ne peut exister si ces hommes et ces femmes ont le sentiment d'être de simples exécutants, s'ils ne sont pas reconnus, ont le sentiment de l'injustice ou de n'avoir aucune prise sur le travail que l'on attend d'eux.

L'enjeu aujourd'hui est de progresser dans l'approfondissement de la démocratie sociale, en libérant la parole des ouvriers, employés, techniciens, ingénieurs et cadres. Il l'est aussi dans l'impulsion d'un autre type de management qui permette l'animation de cette démocratie sociale. Il l'est encore dans un renouvellement profond du dialogue social et du rôle des Institutions Représentatives du Personnel qui doivent être associées mieux et plus en amont aux choix stratégiques.

Pour revenir à la question du management, je reste convaincu que pour bien manager, il est important d'avoir une vision positive sur l'humain, sur sa capacité à évoluer, à changer, à se dépasser, à grandir et à participer à une œuvre collective.

Certes il ne faut pas être naïf. Chacun d'entre nous (pas seulement l'autre) est, aussi, capable d'égoïsme, de repli sur soi, de bassesse, de ne penser qu'à soi, de se reposer sur les autres, mais la question essentielle n'est pas là.

Elle est de savoir comment permettre à chacun de faire appel à ce qu'il a de meilleur pour que le travail devienne une activité vécue positivement parce que fondée sur la reconnaissance, le respect, l'équité, la conscience de vivre, dans l'entreprise, un destin commun.

Le manager doit devenir ce créateur de circonstances qui permettent à chacun de grandir et de prendre goût à cette aventure humaine que constitue le travail.

Plus fondamentalement cela suppose que l'on sorte des diktats de l'économisme, de la financiarisation, des reportings permanents, de l'autoritarisme et de l'obsession du résultat.

Sans négliger ces aspects il est possible de les mettre en perspective en les liant aux finalités humaines, en remplaçant l'humain comme finalité. Les entreprises ont là un extraordinaire chantier à ouvrir.

La compétitivité ? Parlons-en !

Au cours de son intervention télévisée du 29 janvier, le Président de la République a suggéré la négociation d'un accord interprofessionnel sur la possibilité de négocier dans les entreprises des accords « emploi-compétitivité ».

Dans son esprit, si on l'a bien compris, de tels accords devraient permettre de s'affranchir de la loi et des 35H.

Une nouvelle fois il est suggéré de prendre le dossier par le petit bout de la lorgnette ou plutôt, par le bout de la lorgnette politicienne.

*Que la question de la compétitivité soit une vraie question personne de sérieux ne peut le nier. **Le sérieux doit aussi nous conduire à admettre que la compétitivité n'est pas seulement liée à la question du coût ou de la durée du travail.***

La compétitivité d'une entreprise dépend aussi de la qualité des emplois, des modes de management, de la qualité des produits ou des services, de l'organisation du travail, de l'innovation, des politiques commerciales, de la qualité du dialogue social. Négocier des accords compétitivité - emploi ne saurait donc se limiter aux seules entreprises en difficulté. Pour s'engager positivement dans cette voie, il faut se dégager de toute stratégie politicienne.

Annoncer cela à trois mois de l'échéance Présidentielle et ne laisser que deux mois aux partenaires sociaux pour conclure un tel accord ne répond pas, il faut en convenir, à une telle exigence et c'est bien regrettable.

Si je suis favorable à de telles négociations, il importe de réunir plusieurs conditions et en particulier :

- *Permettre d'aborder la question de la compétitivité sous l'ensemble de ses aspects et pas seulement sous le seul angle du coût ou de la durée du travail.*
- *Prévoir les outils et l'accompagnement nécessaires pour les représentants du personnel dans les entreprises, en particulier dans les moyennes et très petites entreprises.*
- *Traiter de ces questions pas seulement en situation de difficulté.*
- *Prévoir que ces accords se concluent à durée déterminée avec la possibilité de révision immédiate en cas d'amélioration de la situation économique.*

S'il faut que les partenaires sociaux acceptent de considérer qu'il n'y a pas de sujets tabous pour le dialogue social, il faut aussi que les responsables politiques au plus niveau de l'Etat soient capables de sortir de toutes arrières pensées partisans. Il me semble, une nouvelle fois, que tel n'est pas le cas sur ce sujet.