

Ce document est la version longue de l'article paru sur Preventica.com le 21/09/2016

LE MANAGEMENT, C'EST FINI

Denis Besnard

Manager ne consiste plus à organiser, faire faire puis mesurer. L'enjeu consiste à manœuvrer les leviers qui donnent envie à vos collaborateurs de faire ce qu'ils ont à faire. Quel intérêt ? La performance globale de l'entreprise. Agir sur quels leviers ? Les facteurs humains, l'organisation, la culture et le leadership.

D'autres questions ?

Les facteurs humains : agissez sur le travail

Commençons par le terrain. Il s'y déroule une activité qui est sous l'influence des conditions opérationnelles. Immergés dans ces conditions, des individus travaillent. Ils ont leurs limites, leur seuil de fatigue mais aussi leurs compétences, leurs expériences. Ces individus ne sont pas seuls. Ils sont souvent organisés en équipe, dont les membres collaborent, s'aident, se complètent. On a ici un triptyque composé des conditions opérationnelles, des individus et de l'équipe. Faisons court : le tout s'appelle l'activité. C'est la vraie vie de ce qui avait été pensé sur le papier.

Comprendre la différence entre tâche (la version papier) et activité (la version "vraie vie") est votre premier acte de management. Cela vous permet de manager ce qui se passe plutôt que ce qui doit (idéalement) se passer. Et que se passe-t-il ? Vos collaborateurs ne font pas exactement ce qui était prévu. Mais le travail se fait. Ils ne suivent pas exactement les procédures. Mais le travail se fait. Quel est le constat ? Vos collaborateurs passent leur temps à accommoder ce qui était prévu avec ce qu'il est possible de faire. Et le travail se fait.

Dans ce contexte, votre plus puissant allié se résume à un seul mot : pourquoi. Pourquoi tout ne se passe pas comme prévu ? Pourquoi cet opérateur s'est trompé de vanne ? Pourquoi l'équipe a réussi à dépanner ce client malgré notre panne d'informatique ? Ce sont des questions importantes car elles vous amèneront presque toujours au constat que la fiabilité de vos collaborateurs se trouve dans les conditions dans lesquelles vous les placez : temps alloué à la préparation du travail, pression au rendement, moyens alloués, nombre d'objectifs à atteindre, formation, etc. Dès lors, vous n'avez plus besoin d'invoquer le mythe de l'erreur humaine pour expliquer les événements indésirés. Vous n'avez pas non plus besoin de lancer l'injonction de conformité aux procédures pour que les choses se passent bien. Au lieu de cela, vous irez voir ce qu'il se passe sur le terrain, vous écouterez plus et parlerez moins.

Cela aura au moins deux effets bénéfiques. Vous allez mettre vos opérateurs en confiance puisque vous vous intéresserez à leur travail et que la sanction des erreurs n'aura plus de sens. D'autre part, vous agirez pour améliorer les conditions opérationnelles et cela est un levier fort de bien-être au travail.

Premier arrêt. Vous êtes un ou une manager ? La performance de vos collaborateurs est conditionnée par les conditions dans lesquelles vous les placez. Et ces conditions sont

dimensionnées par les décisions que vous avez prises ou celles que vous prendrez. Par conséquent, où devrez-vous agir pour obtenir ou conserver une équipe performante ? Certainement pas sur vos collaborateurs.

L'organisation : trouvez les chemins secrets et gare aux mesures !

Après le terrain, l'organisation. Elle est évidemment faite des femmes et des hommes de l'entreprise mais elle est également composée de choses intangibles. Parmi ces choses, jetons un œil sur ce sur quoi l'organisation repose et de ce dont elle a besoin pour évaluer ce qu'elle produit.

Sur quoi l'organisation repose-t-elle ? Une structure. Cette structure est typiquement décrite par un organigramme. Cependant, les relations entre les personnes ne suivent pas les lignes des organigrammes. Elles suivent plutôt des chemins de pouvoir, d'affinité, d'intérêt. Connaître ces chemins invisibles permet de comprendre pourquoi certaines décisions traînent, pourquoi on ne fait pas ce qu'on a dit. Ces lignes permettent également de connaître les leviers informels qui vont accélérer les choses ou simplement rendre possible une décision. Un atout du/de la manager est donc la connaissance du jeu des acteurs qui, en filigrane de l'organigramme, règle les échanges entre les personnes de l'organisation. C'est là que ça se passe ! Inversement, lorsque vous demandez à vos collaborateurs de lancer une action, il est irréaliste de votre part de faire comme si ce jeu d'acteurs n'existait pas. Vous placeriez vos collaborateurs en difficulté pour faire ce qu'ils ont à faire.

Deuxième question sur ce volet organisationnel : de quoi l'organisation a-t-elle besoin pour fonctionner ? De l'information en provenance de ses activités. Ce sont les indicateurs. Ces légions de capteurs mesurent des variables telles que la productivité, la sécurité, la qualité. Icsi aussi, des choses sont cachées dans le filigrane. L'une d'elles est simple mais puissante : vos collaborateurs vont organiser le travail en fonction des indicateurs que vous suivez. Votre indicateur favori mesure le taux de fréquence des accidents ? Le travail va s'organiser pour que ce taux soit conforme à celui que vous attendez. "Ce qui intéresse mon chef me fascine" dit l'adage. Cela est vrai au point que le sous-reporting peut devenir la pratique courante de vos collaborateurs pour s'éviter des problèmes. Ironiquement, ce sous-reporting lui-même devrait faire l'objet d'un indicateur précis car il est le reflet de la confiance que vos équipes vous accordent lorsque des problèmes surgissent.

Vous voulez à tout prix savoir ce qu'il se passe sur le terrain ? Bien. Quand, pour la dernière fois, avez-vous remercié un collaborateur pour vous avoir informé(e) d'une mauvaise nouvelle ?

Deuxième arrêt. Vous lancez un programme d'envergure et avez besoin de construire une coalition pour son démarrage ? Ce n'est pas l'organigramme qui vous donnera toutes les clés du succès.

Comme tout manager, vous suivez une batterie d'indicateurs ? Dis-moi comment tu mesures, je dirai ce qu'ils vont taire.

La culture : quand je m'arrête, j'avance

La culture, ce sont les idées et les pratiques que des collaborateurs ont en commun pour réaliser ce qu'ils ont à faire. Dans l'industrie, cela prend notamment la forme de ce qu'une équipe tolère ou exclut. Prenons l'exemple de la sécurité. Dans telle équipe, celui ou celle qui gravit un échafaudage sans harnais est rabroué. Dans telle autre, les casse-cous sont considérés comme des braves. D'où vient cette différence de traitement ? Elle dépend de la ligne invisible qu'a tracée l'équipe dans son ensemble pour séparer ce qui est acceptable de ce qui ne l'est pas. Quittons les équipes de terrain (on y reviendra bientôt) et prenons l'ascenseur vers les étages feutrés des sièges des grands groupes industriels. Qu'observe-t-on ? La même chose. Une ligne invisible guide les décisions. C'est ainsi que de grands groupes du domaine *oil and gas* refusent certains sous-traitants ou se séparent des clients qui mettent en danger leurs livreurs du fait de la non-conformité des installations.

Tapie derrière ce qu'on vient de décrire se trouve la règle d'arrêt. C'est le carton rouge qui arrête la partie lorsque les conditions opérationnelles ne sont plus acceptables. Mais en quoi cela concerne ceux et celles d'entre vous qui êtes des managers de terrain ? Cela vous concerne parce que c'est une

délégation de pouvoir à vos collaborateurs. Et le pouvoir fait du bien. Certaines entreprises ont instauré la *stop card*. Elle permet à chacun d'arrêter le travail lorsqu'une action ou une situation fait courir un risque à un collaborateur ou à l'entreprise. Sur le terrain, cette carte fait d'un opérateur quelqu'un qui pèse sur les décisions d'agir, avec la confiance de son manager. De plus, la *stop card* est l'incarnation d'une valeur d'entreprise. Elle dit que sur ce site, dans cette entreprise, on se donne les moyens de faire ce en quoi on croit. Bien sûr, on trouve également des règles d'arrêt à l'œuvre à l'étage des décisions stratégiques. Un consultant de B-Safe Management Solutions rapporte que des décisions d'abandon de forage ont été prises par certains groupes industriels qui ont coûté des dizaines de millions de dollars. Des doutes suffisants pesaient sur la réussite des opérations pour que l'abandon s'impose comme une décision naturelle.

Troisième arrêt. En sécurité industrielle, la culture prend corps notamment dans les décisions que l'on refuse de prendre et pour lesquelles les pertes sont assumées. Mais cette posture ne s'administre pas comme un cachet d'aspirine. Définissez vos règles d'arrêt avec vos collaborateurs. Puis donnez-leur les moyens de défendre ces règles. Ce sont des manières de construire des pratiques réalistes qui facilitent la vie au travail. A terme, vous n'aurez plus besoin d'exiger pour obtenir.

Le leadership : ça joue sur le terrain

Le leadership est en droite ligne de ce qu'on vient de dire du volet culturel. En donnant les moyens à vos collaborateurs de défendre les règles du métier, vous devenez un manager crédible : ce que vous demandez peut être humainement atteint. Agrémenté de votre connaissance technique du métier, c'est un des piliers dont vous aurez besoin pour exprimer votre leadership.

Mais vous aurez également besoin d'être exemplaire. Ce que vous demandez à vos collaborateurs, vous devez l'exiger de vous-même. Refuser de prendre un appel téléphonique en conduisant ne doit souffrir aucune exception de votre part. Dans le cas inverse, votre manque d'exemplarité tuerait dans l'œuf les effets attendus de vos décisions futures ainsi que celles que vous avez déjà prises.

Crédible. Exemplaire. Bien. Pour finir, vous aurez besoin d'être visible. Cela paraît trivial mais vos collaborateurs ont besoin de vous voir afin de sentir que vous existez pour eux et qu'ils existent pour vous. En région, sur les sites de production, les managers de grands groupes industriels souffrent du syndrome de Paris. Ils sont douchés à longueur d'année par des programmes, démarches et autres plans d'action en provenance de personnes qu'ils voient rarement. Halte à l'ironie : toutes ces actions sont choisies de manière raisonnée. Cependant, depuis le terrain, les managers ne voient plus la cohérence dans le mille-feuille de ce qu'on leur demande. De plus, le manque de moyens de mise en œuvre fait douter de la connaissance que le siège a des activités réelles des sites.

Quatrième arrêt. Crédible, exemplaire, visible. Ces 3 piliers de management soutiennent le statut de leader. Qu'est-ce qu'un leader ? C'est quelqu'un que le groupe des collaborateurs reconnaît comme la personne à suivre. Le haut de l'organigramme a fait de vous un manager. Le bas de l'organigramme fera de vous leur leader.

On se résume : quelques messages pour démarquer votre management

- 1- La fiabilité des mes collaborateurs dépend des conditions dans lesquelles je les place.
- 2- Décider en connaissant les jeux d'acteurs autour de moi évite des difficultés à mes collaborateurs.
- 3- Certains de mes indicateurs sont moins importants que ce qu'ils inspirent à mes collaborateurs.
- 4- S'arrêter est parfois un moyen de tenir ses objectifs.
- 5- Crédible, exemplaire, visible.

Et la performance globale, alors ?

Les 4 leviers qu'on a détaillés plus haut vont faire du bien à vos collaborateurs. Ils vont assouplir les contraintes de leur travail et forger petit à petit un climat de confiance. Cependant, en tant que manager, vous rendez des comptes. Vos beaux principes seront d'autant plus faciles à mettre en œuvre qu'ils caressent vos chefs dans le sens du poil. Ce qui les intéresse vous fascine, n'est-ce pas ? Alors rechaussez vos monocles.

Le coût social et financier des risques psychosociaux (RPS) est un frein au développement. Les RPS détruisent des vies et de l'activité. Sur le volet du stress au travail, l'INRS le définit comme un déséquilibre entre ce qu'on demande à quelqu'un de faire et les ressources dont il ou elle dispose pour y répondre. Un paramètre fort pour comprimer ce risque à la source consiste donc à donner à vos collaborateurs les moyens de faire ce qu'ils ont à faire. Cela paraît enfantin mais les débats qui permettent de mettre à jour les situations de stress n'ont lieu que trop rarement. Un autre volet des RPS concerne le harcèlement et les relations inter-personnelles dans leur ensemble. Les sanctions réglementaires et non discutées éloigneront vos collaborateurs de vous. Les brimades et les remarques déplacées sont une atteinte durable à la motivation de vos équipes. Ici, l'atout majeur est la confiance. Encouragez ! Félicitez ! Remerciez ! Vous pensez que le salaire remplit ce rôle ? Oubliez cette croyance et faites le test. Ce qu'il y a d'humain en vous rapprochera vos collaborateurs.

Changeons de sujet. L'accident de Gonesse a tué 113 personnes et mis un terme à la carrière du Concorde. Le site d'AZF a disparu en une fraction de seconde et avec lui 31 vies auxquelles s'ajoutent 2500 blessés. Le reste des employés du site a perdu son outil de travail. Le naufrage de la plate-forme Deep Water Horizon aura coûté au-delà des 100 milliards de dollars et va affecter durablement l'image de BP. Un argument élémentaire est donc que les accidents qui ne se produisent pas sauvent les vies de vos collaborateurs et renforcent vos résultats opérationnels. A son tour, cette contribution à la santé économique de l'entreprise rassure les personnes qui y travaillent, et soutient leurs projets familiaux et personnels.

Enfin, agir avec vos collaborateurs en direction de la sécurité contribue à la compétitivité. C'est un argument de Marcel Simard. Un outil de travail en bonne santé ou un site de production en bon état de maintenance contribuent à la sécurité. Ils permettent également d'atteindre un niveau de qualité qui peut placer le site ou l'entreprise dans un marché de niche propice à une plus-value importante.

Venez y goûter

Les sujets discutés ici sont les fondations d'un Mastère Spécialisé® piloté par l'Icsi et ESCP-Europe. Chaque année, cette formation diplômante au format *executive* rassemble une vingtaine de managers qui, comme vous, doivent trouver de nouveaux leviers pour faire face aux challenges du management des entreprises à risques. Des intervenants académiques, des témoins d'entreprise ainsi que des consultants viennent faire le tour de cette question lors de séminaires organisés autour de notions de fond, d'études de cas et de partage d'expérience. Les facteurs humains, l'organisation, la culture et le leadership sont les atouts que vous y trouverez pour démarquer votre management et injecter une plus-value dans votre carrière ainsi que dans la performance de votre entreprise.

Le mot de la fin

Vous, le ou la manager 2.0, devez donner envie. Une manière de s'y prendre est de garder en tête les quelques règles simples distillées ici. Lorsque vous passerez à l'action, mettez en discussion avec vos collaborateurs les règles que vous souhaitez établir, les programmes que vous souhaitez lancer ou encore votre projet de politique de sanction et de reconnaissance. Robert-Vincent Joule l'a déjà dit. Ne ratez jamais une occasion de doter du statut de décideur celui ou celle dont vous attendez le concours.

Pour aller plus loin

Chaque mois, l'Icsi publie un court article sur le management des systèmes à risques

<http://www.icsi-eu.org> > Publications > Nos convictions

L'Icsi met à disposition du public ses *Cahiers de la sécurité industrielle*

<http://www.icsi-eu.org> > Publications > Les cahiers de la sécurité industrielle

dont :

- Les facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle : un état de l'art
- La culture de sécurité (à paraître)
- Leadership en sécurité, pratiques industrielles

Biographie

Denis Besnard est docteur en psychologie et spécialiste Facteurs Humains à l'Icsi. Il a occupé le poste de chargé de recherches à Newcastle University de 2000 à 2006, puis à Mines-ParisTech de 2007 à 2012. Depuis 2008, il co-dirige avec Ivan Boissières (Icsi) et Hervé Laroche (ESCP) le Mastère Spécialisé® *Facteurs Humains et Organisationnels du Management de la Sécurité Industrielle*.

denis.besnard@icsi-eu.org

<http://www.denisbesnard.fr/>



Photo Pierre Maraval - <http://www.maraval.org/>